

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD DE
ESPECIALIZACIÓN: RECURSOS HUMANOS.

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LIBRERÍA Y PAPELERÍA ARANDA S.A. DE C.V.,
UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR CENTRO”.**

PRESENTADO POR:

	CÓDIGO
FÁTIMA ANDREA ALVARADO MARINERO	(L10802)
FLOR ESMERALDA RAMOS BOLAÑOS	(L10802)
SUSANA GUADALUPE RAMOS RODRIGUEZ	(L10802)

ASESORA:

MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS

OCTUBRE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA.

SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA.

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

DECANA: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN.

SECRETARIO: LIC. JUAN PABLO MARÍN.

**COORDINADOR GENERAL DEL
PROCESO DE GRADUACION:** MAF. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA.

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

COORDINADOR DE LA ESCUELA: MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ.

**COORDINADOR PROCESO DE
GRADO DE LA ESCUELA:** LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO.

TRIBUNAL EVALUADOR.

PRESIDENTE: LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO.

OBSERVADOR: LICDA. RUTH DEL MILAGRO RODRÍGUEZ DE
TORRES.

DOCENTE ASESORA: LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO
ARIAS.

NOVIEMBRE 2025

**CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.**

AGREDECIMIENTOS

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría necesarias para alcanzar este importante logro; a mi tío José Atilio Ramos, quien ha sido como un padre para mí, brindándome su apoyo constante para seguir adelante; a mi madre, por su amor incondicional y por sentirse siempre orgullosa de mí; a toda mi familia, por su respaldo y palabras de aliento; a mi amado Erick F., cuyo cariño y apoyo fueron fundamentales para mantener mi bienestar durante las largas jornadas de estudio; a nuestra docente asesora, por su orientación en el desarrollo de esta investigación; y finalmente, a Librería y Papelería Aranda, por su valiosa colaboración y disposición para la realización de este estudio.

FLOR ESMERALDA RAMOS BOLAÑOS

Agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza y la sabiduría necesarias para alcanzar esta meta. Mi más sincera gratitud a mi madre Rosalina Rodríguez y padre Óscar Ramos, por su apoyo incondicional, su amor y su constante presencia. Asimismo, a mi tía Cruz Rodríguez, parte fundamental y a quien considero como una segunda madre, por su cariño y respaldo en este proceso. A mi hermana, a mis sobrinas, a mis amigos y a mis compañeras de equipo, gracias por brindarme su compañía y palabras de aliento cuando las necesité. Finalmente, dedico este logro a aquellas personas que ya no están físicamente, pero que permanecen vivas en mi corazón y memoria.

SUSANA GUADALUPE RAMOS RODRIGUEZ

Toda la gloria sea para Dios y María, quienes me permitieron llegar a esta etapa tan bonita de mi vida: la finalización de mis estudios universitarios. Expreso mi más sincero agradecimiento a mis padres, Sonia de Alvarado y Kelvin Alvarado, por estar presentes en mis días de desvelo y en mis actividades académicas; por enseñarme que en la vida todo requiere de mucho sacrificio, pero que, cuando se tiene una meta clara, es posible lograr todo lo que uno se propone. A mi abuelita Hortensia, por ayudarme a forjarme como una mujer trabajadora y luchadora. Y, a mi esposo Edwin Segovia, quien hoy en día es un pilar fundamental para mi desarrollo profesional y personal.

FÁTIMA ANDREA ALVARADO MARINERO

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LIBRERÍA Y PAPELERÍA ARANDA S.A. DE C.V., Y MARCO DE REFERENCIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU ORGANIZACIÓN.	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Descripción del problema	1
1.1.3 Formulación del problema	3
1.2 Delimitación del Problema	3
1.2.1 Teórica	3
1.2.2 Geográfica	3
1.2.3 Temporal	3
1.3 Justificación de la investigación	4
1.4 Objetivos	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 Marco teórico, conceptual, técnico y legal	5
1.5.1 Aspectos generales de la empresa librería y papelería Aranda S.A. de C.V.	5
1.5.1.1 Antecedentes	5
1.5.1.2 Ubicación geográfica	6

1.5.1.3 Misión	6
1.5.1.4 Visión	6
1.5.1.5 Productos	7
1.5.1.6 Valores	9
1.5.1.7 Estructura Organizativa de librería y papelería Aranda S.A. de C.V.	11
1.5.2. Marco de referencia de la gestión de recursos humanos	17
1.5.2.1 Antecedentes de la gestión de recursos humanos a nivel internacional	17
1.5.2.2 Antecedentes de la gestión de recursos humanos en El Salvador	18
1.5.2.3 Importancia de la gestión de recursos humanos	19
1.5.2.4 Autores con aportes relacionados a la gestión de recursos humanos	20
1.5.2.5 Conceptos relacionados a la gestión de recursos humanos	22
1.5.2.6 Funciones del departamento de recursos humanos	24
1.5.3 La administración de recursos humanos a través de los macro procesos.	27
1.5.3.1 Subsistema Integración de RRHH	27
1.5.3.2 Subsistema Organización de RRHH	31
1.5.3.3 Subsistema Retención de RRHH	34
1.5.3.4 Subsistema de desarrollo de RRHH	35
1.5.3.5 Subsistema Remuneración	37
1.5.3.6 Subsistema Auditoría de RRHH.	39
1.5.4 Marco legal e institucional	42
1.5.4.1 Marco legal	42
1.5.4.2 Marco institucional	45

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LIBRERÍA Y PAPELERÍA ARANDA S.A. DE C.V., UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO. 46

2.1. Metodología de la investigación.	46
2.1.1. Método.	46
2.1.2. Tipo de investigación.	47
2.1.3. Diseño de la investigación.	49
2.1.4. Técnicas e Instrumentos de recolección.	49
2.1.4.1. Técnicas	49
2.1.4.2. Instrumentos.	50
2.1.5. Fuentes de información.	50
2.1.6. Ámbito de investigación.	50
2.1.6.1. Unidades de análisis.	51
2.1.6.2. Determinación del universo y muestra.	51
2.2. Procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de la información.	52
2.3. Diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en librería y papelería Aranda S.A. de C.V.	53
2.4. Alcances y limitaciones del estudio	60
2.5. Conclusiones y recomendaciones	61

CAPITULO III: PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LIBRERÍA Y PAPELERÍA ARANDA S.A. DE C.V., UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO. 64

3.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	64
3.1.	OBJETIVOS	65
a.	Objetivo General	65
b.	Objetivos específicos	65
3.2.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	65
3.3.	ALCANCE	66
3.4.	PRESENTACIÓN DEL MANUAL	66
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXO 1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LIBRERÍA Y PAPELERIA ARANDA S.A. DE C.V., UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO.	70
	Plan de Implementación	70
	a. Etapas del Plan de Implementación	70
	b. Recursos Necesarios	71
	c. Cronograma de actividades para la Implementación	72
	d. Presupuesto Estimado para la Implementación	72
	ANEXO 2. ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORES	73
	ANEXO 3. ENTREVISTA	97
	ANEXO 4. LISTA DE COTEJO	100
	ANEXOS TÉCNICOS COMPLEMENTARIOS	98
	ANEXO 5. SUGERENCIA PARA LA CREACIÓN FORMAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	98

ANEXO 6. MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	111
ANEXO 7. PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	176
ANEXO 8. PLAN DE INCENTIVOS	181
ANEXO 9. PLAN DE CAPACITACIÓN	183
ANEXO 10. FORMULARIOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	184
ANEXO 11. FORMULARIOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN	188
ANEXO 12. FORMULARIOS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN	199
ANEXO 13. FORMULARIOS PARA EL DISEÑO DE PUESTOS	203
ANEXO 15. CUADRO COMPARATIVO DE REMUNERACIONES.	207
ANEXO 16. FICHA PERSONAL DEL EMPLEADO	207
ANEXO 17. FORMATOS PARA BASES DE DATOS DE EMPLEADOS, RENUNCIAS Y DESPIDOS, Y PROGRAMACIÓN DE VACACIONES ANUALES	208
ANEXO 18. MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS	210

RESUMEN EJECUTIVO

Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., fue fundada el 26 de marzo de 1984 en Ira calle Oriente N° 127 en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro. Según identificación tributaria está catalogada como mediano contribuyente y consta de dos actividades principales siempre relacionadas a la venta al por menor y mayor de libros de texto, artículos escolares y de oficina, y papelería en general. Actualmente ha logrado expandirse a nivel nacional, ya que cuenta con dos sucursales distribuidas en la zona central y occidental del país. Una de sus sucursales fue establecida en Santa Tecla el 04 de enero de 2018, y otra sucursal establecida en Santa Ana en noviembre de 2021.

Librería Aranda enfrenta deficiencias en sus procesos internos, derivadas principalmente de la ausencia de un instructivo formal que establezca de manera clara las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de su estructura organizativa. Los antecedentes revelan que, a pesar de contar con personal comprometido y una trayectoria reconocida en el sector, la falta de procedimientos definidos genera duplicidad de tareas, confusión en la asignación de responsabilidades y limitaciones en la coordinación entre áreas.

El objetivo principal del estudio es la creación de un Manual de Organización para Optimizar la Gestión del Talento Humano de Librería y Papelería Aranda S.A. De C.V., ubicada en el Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro, que establezca de manera profesional y sistemática, las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como las relaciones jerárquicas y de autoridad que conforman la estructura de la empresa. Este documento servirá como guía para la administración del personal, facilitando la toma de decisiones y una gestión eficiente del personal.

En cuanto a la metodología, se aplicó una investigación de tipo descriptiva y transversal, la cual permitió analizar la situación actual de la empresa en un momento determinado, identificar las debilidades en sus procesos internos y recopilar información precisa para el diseño del manual de organización para optimizar la gestión del talento humano. Se utilizaron entrevistas, observación directa y cuestionario para obtener datos relevantes que respaldaran la propuesta.

Como principal conclusión, se identificaron deficiencias en los procesos internos, especialmente en las áreas de reclutamiento, selección, contratación e inducción, así como la ausencia de un instructivo que delimite las funciones y responsabilidades del personal, lo que dificulta una adecuada gestión del talento humano.

Por lo tanto, la recomendación fundamental consiste en que la empresa considere la propuesta elaborada en la presente investigación, la cual contempla la creación e implementación de un **Manual de Organización para Optimizar la Gestión del Talento Humano**, y que funcione como instructivo oficial para establecer claramente las responsabilidades de cada puesto y mejorar la eficiencia de los procesos internos de Librería y Papelería Aranda.

INTRODUCCIÓN

Recursos humanos se refiere tradicionalmente a la administración de personal dentro de una organización, incluyendo funciones como la contratación, compensación, cumplimientos legales, beneficios y gestión de nóminas. En cambio, la “gestión del talento humano” es un tema que se centra en el desarrollo profesional, la capacitación y la gestión del desempeño; con el objetivo de maximizar el potencial de cada trabajador y alinearlos a los objetivos de la empresa. El término tiene un mayor énfasis en el desarrollo, motivación y retención de los empleados. Debido a la ausencia de una unidad de recursos humanos surge la propuesta de un “Manual de organización para optimizar la gestión del talento humano de librería y papelería Aranda S.A. de C.V., ubicada en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro”. El trabajo de investigación está desarrollado en tres capítulos que se describen de la siguiente manera:

Capítulo I

Se presentan aspectos generales de librería y papelería Aranda S.A. de C.V., como antecedentes de la empresa, ubicación geográfica, misión, visión, los productos que ofrece, los valores que lo identifican, y como está conformada actualmente su estructura organizativa; permitiendo conocer qué soluciones adecuar para optimizar la gestión del talento humano. Se incorpora el marco de referencia relacionado a la gestión de recursos humanos y su organización, incluyendo la descripción de la administración de recursos humanos a través de los seis macro procesos. Al final del capítulo detalla el marco legal e institucional con el que se rige la empresa.

Capítulo II

El presente capítulo tiene como propósito realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la gestión del talento humano en la empresa, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Para ello, se emplearon métodos de investigación, técnicas e instrumentos que permitieron recopilar y analizar información confiable y relevante para el desarrollo de soluciones prácticas y aplicables.

Se utilizaron los métodos principales: el analítico-sintético, que permitió descomponer los procesos organizativos en sus elementos constitutivos para

posteriormente integrarlos y comprender el funcionamiento global de la empresa; y el inductivo, que posibilitó generalizar hallazgos a partir de la observación de casos específicos dentro de las distintas áreas de trabajo.

Los métodos auxiliares, como el estadístico y el comparativo, complementaron la investigación al permitir organizar y representar los datos de manera objetiva y contrastar la situación real de la empresa con estándares organizativos ideales.

El tipo de investigación, descriptivo y transversal, permitió detallar las características de la gestión del talento humano en un momento específico, mientras que el enfoque cuantitativo facilitó el análisis de datos obtenidos de instrumentos confiables, tales como encuestas estructuradas, observaciones directas y revisión documental. El diseño no experimental aseguró que la información reflejara la realidad sin manipular las variables.

A través de estas herramientas, se logró recopilar información sobre la distribución de funciones, responsabilidades del personal, flujos de trabajo y procedimientos internos, lo que permitió identificar problemas como duplicidad de funciones, deficiencias en la estructura organizativa y oportunidades de mejora. Este diagnóstico constituye la base para el desarrollo del manual de organización, orientado a optimizar la gestión del talento humano y mejorar el desempeño laboral de la empresa.

Capítulo III

Se presenta la propuesta del manual de organización para optimizar la gestión del talento humano en la Librería y Papelería Aranda, con el objetivo de fortalecer los procesos internos y mejorar la eficiencia en la administración del personal. Esta propuesta surge a partir del diagnóstico realizado, que identificó duplicidad de funciones, falta de delimitación de responsabilidades y ausencia de líneas claras de autoridad.

La propuesta incluye el manual de organización, donde se establecen las funciones, responsabilidades y jerarquías dentro de la empresa, así como instrumentos complementarios que facilitan su implementación, tales como: la creación formal del Departamento de Recursos Humanos, el manual de administración del talento humano, el plan de evaluación del desempeño, el plan de incentivos, el plan de capacitación y formularios técnicos de apoyo.

Asimismo, en este capítulo se detallan los objetivos, la importancia, el alcance y la precisión de la propuesta, junto con el plan de evaluación del talento humano, que permite medir y mejorar la gestión del personal de manera continua. De esta manera, el capítulo integra la propuesta y sus instrumentos complementarios, mostrando cómo contribuyen a optimizar la gestión del talento humano y a fortalecer la estructura organizativa de la empresa.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LIBRERÍA Y PAPELERÍA ARANDA S.A. DE C.V., Y MARCO DE REFERENCIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU ORGANIZACIÓN.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

Actualmente la empresa objeto de estudio librería y papelería Aranda S.A. de C.V., cuenta con una casa matriz y dos sucursales distribuidas en la zona central y occidental del país, enfocando el trabajo de investigación en casa matriz ubicada en el distrito de San Salvador centro. Librería Aranda está catalogado como mediano contribuyente, contando con cuarenta años en el mercado laboral, siendo su giro principal la venta de libros, cuadernos y papelería en general. Su estructura organizativa posee la ausencia de un departamento de recursos humanos, por lo cual esto puede acarrear una serie de problemas significativos que pueden impactar de forma negativa la operación y crecimiento de la empresa; ya que la optimización de la gestión del talento humano es fundamental en cualquier entidad, debido a que esta se encarga de gestionar uno de los activos más valiosos como lo es el capital humano.

1.1.2 Descripción del problema

La gestión del talento humano constituye un factor estratégico para el funcionamiento y crecimiento sostenible de las organizaciones. Sin embargo, cuando no existe una adecuada formalización de la estructura organizativa, surgen diversas dificultades que afectan tanto a los empleados como al desempeño institucional en general.

Uno de los principales inconvenientes es la ausencia de lineamientos claros en los procesos de reclutamiento y selección, lo cual dificulta la atracción de candidatos idóneos y puede derivar en contrataciones poco acertadas que no responden a las necesidades de la empresa.

De igual manera, la capacitación y el desarrollo profesional de los colaboradores se ve limitado, ya que sin funciones y responsabilidades previamente establecidas no se

logra organizar la formación continua. Esta situación genera deficiencias en las competencias del personal y afecta directamente la calidad del trabajo y la competitividad de la entidad.

En lo relativo a la gestión del desempeño, la falta de criterios y procedimientos definidos provoca que no exista un seguimiento adecuado de la productividad de los empleados, lo que dificulta la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de estrategias de corrección.

La carencia de una comunicación interna estructurada ocasiona problemas de coordinación, malos entendidos y dificultades en la colaboración entre las áreas de trabajo, impactando negativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Otro aspecto importante es la motivación del personal. La falta de políticas claras de reconocimiento y desarrollo laboral genera insatisfacción, disminución de la productividad, incremento del ausentismo y mayor rotación, lo que repercute en los costos y estabilidad de la organización.

En cuanto al cumplimiento legal y las relaciones laborales, la ausencia de responsables definidos para velar por la normativa laboral y fiscal expone a la empresa a riesgos legales y financieros, además de posibles conflictos con los trabajadores.

De la misma forma, la administración de compensaciones y beneficios resulta afectada si no se cuenta con lineamientos que orienten su gestión, generando percepciones de injusticia o inequidad entre los empleados.

Finalmente, la inexistencia de un documento formal que organice las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad impide consolidar una cultura organizacional coherente y positiva, necesaria para garantizar un clima laboral favorable y una buena imagen institucional.

Ante esta situación, se evidencia la importancia de implementar un Manual de Organización, el cual servirá como instrumento técnico que establezca de manera clara y precisa las funciones, responsabilidades y estructura organizativa. Dicho manual permitirá optimizar la gestión del talento humano, mejorar la eficiencia de los procesos internos y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo contribuir a optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un Manual de Organización que describa las funciones, responsabilidades y estructura organizativa de la empresa?

1.2 Delimitación del Problema

1.2.1 Teórica

Para esta investigación existe una cuantiosa bibliografía relacionado a la gestión del talento humano. Parte de la variedad de teorías y modelos abordan diferentes aspectos vinculados a la gestión de capital humano, liderazgo, responsabilidad social corporativa, y cultura organizacional. Entre la diversidad bibliográfica tenemos: Administración de Recursos Humanos (de Idalberto Chiavenato), Administración de Recursos Humanos con enfoque latinoamericano (de Gary Dessler y Ricardo Valera), Gestión de Recursos Humanos (de Luis Gómez Mejía, David Balkin y Robert Cardy), la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View - RBV), Teoría de los Sistemas, Teoría del Capital Humano, Teoría de la Motivación y Satisfacción Laboral, entre otros que formarán parte para la creación del manual de organización para optimizar la gestión del talento humano.

1.2.2 Geográfica

Actualmente librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V., cuenta con una casa matriz y dos sucursales distribuidas en la zona central y occidental del país, enfocando el trabajo de investigación en casa matriz ubicada en 1ra Calle Oriente No. 127, distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro.

1.2.3 Temporal

El tiempo que se ha considerado necesario para llevar a cabo la creación del Manual de organización para optimizar la gestión del talento humano de librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V., está comprendida desde el mes de noviembre de 2024 al mes de marzo de 2025.

1.3 Justificación de la investigación

La presente investigación se desarrolla porque librería y papelería ARANDA S.A. de C.V., carece de un instructivo que establezca con precisión las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad del personal, lo cual dificulta una gestión eficiente y coherente del talento humano. En consecuencia, se plantea la necesidad de desarrollar una herramienta que oriente, regule y fortalezca los procesos internos de gestión del personal. Asimismo, la empresa no dispone de un Departamento de Recursos Humanos formalmente constituido, situación que ha ocasionado que las funciones relacionadas con la administración del talento humano como el reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del personal, sean ejecutadas por distintas áreas administrativas. Esta dispersión de responsabilidades genera duplicidad de funciones, falta de coordinación y una deficiente delimitación de jerarquías dentro de la organización.

La investigación se realiza para diseñar un Manual de Organización para Optimizar la Gestión del Talento Humano, promoviendo la eficiencia administrativa y fortaleciendo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño. Además, busca instaurar un sistema de evaluación y mejora continua que permita a la empresa medir la efectividad de sus prácticas y realizar los ajustes pertinentes conforme a sus necesidades. El manual integrará herramientas prácticas para la gestión del talento humano.

Este estudio está dirigido principalmente a la dirección y al personal administrativo de librería y papelería ARANDA S.A. de C.V., quienes podrán utilizar el manual como guía oficial para la gestión del talento humano. También beneficiará los colaboradores de la empresa, al proporcionarles claridad respecto a sus funciones, responsabilidades y líneas de autoridad, fomentando un ambiente laboral más organizado y eficiente.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Presentar los aspectos generales de librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.,

así como el marco de referencia del área de recursos humanos y su organización, con el propósito de establecer la base conceptual y contextual que sustente la elaboración del Manual de Organización para optimizar la gestión del talento humano.

1.4.2 Objetivos específicos

- Exponer la trayectoria institucional, misión, visión, valores y estructura organizativa de librería y papelería Aranda S.A. de C.V.
- Describir el marco de referencia del área de recursos humanos, considerando sus procesos, funciones y nivel de organización vigente.
- Fundamentar la necesidad de un Manual de Organización como herramienta para mejorar la administración del talento humano.

1.5 Marco teórico, conceptual, técnico y legal

1.5.1 Aspectos generales de la empresa librería y papelería Aranda S.A. de C.V.

1.5.1.1 Antecedentes

Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., fue fundada el 26 de marzo de 1984 en Ira calle Oriente N° 127 San Salvador.

Desde su fundación ha ofrecido una amplia gama de productos a precios accesibles a la economía salvadoreña. Su ubicación estratégica en el corazón de San Salvador le permitió atender una clientela diversa, convirtiéndose en un referente confiable para estudiantes, profesionales y público en general.

Según identificación tributaria está catalogada como mediano contribuyente y consta de dos actividades principales:

- Primaria: Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados.
- Secundaria: Venta al por mayor de revistas, periódicos, artículos de librería y artículos de papel y cartón en general.

Actualmente librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V., ha logrado expandirse a nivel nacional, contando con dos sucursales distribuidas en la zona central y occidental del país. Una de sus sucursales fue establecida en Santa Tecla el 04 de enero de 2018, y otra sucursal establecida en Santa Ana en noviembre de 2021.

A lo largo de los años, Aranda ha sido testigo de los cambios sociales y económicos del país, adaptándose a las necesidades de sus clientes, manteniendo una reputación basada en calidad de servicio y diversidad de productos.

1.5.1.2 Ubicación geográfica

La empresa librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V., dispone de una casa matriz y dos sucursales segmentadas en la zona central y occidental, el proyecto de investigación estará enfocado en la casa matriz ubicada en 1ra Calle Oriente No. 127, distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro.

1.5.1.3 Misión

Somos una empresa dedicada a la venta de libros de texto, artículos escolares y de oficina, arte, y papelería en general; ofreciendo una amplia gama de productos de alta calidad a precios accesibles que responde a los intereses y necesidades de nuestros clientes.

1.5.1.4 Visión

Nuestra visión es lograr ser una librería líder en el mercado, posicionándonos a nivel nacional como internacional; reconocida por nuestra amplia variedad de productos y servicio excepcional, con una constante adaptación a las necesidades educativas y profesionales de nuestros clientes. Aspiramos a ser el referente principal en la promoción de la lectura y el conocimiento, contribuyendo al desarrollo cultural y educativo de la sociedad.

1.5.1.5 Productos

Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., cuenta con seis departamentos disponibles en su sala de ventas:

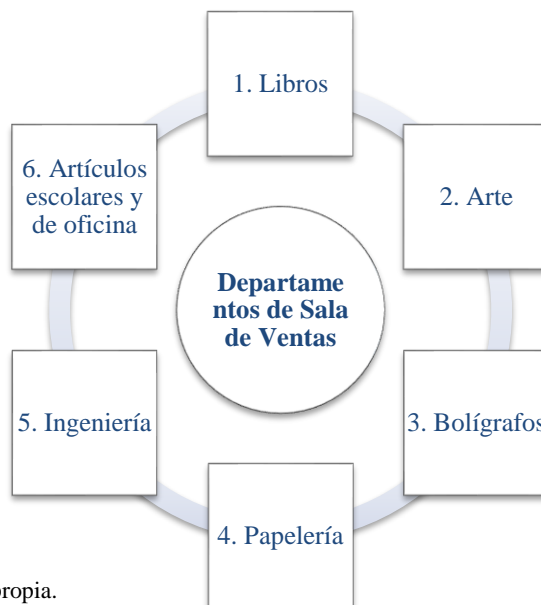


Ilustración 1. Elaboración propia.

A continuación, se presenta la descripción de los productos de cada departamento.

Departamento de libros

Consta de una variedad de libros de texto, desde el nivel inicial hasta universitarios; ofrece diferentes tipos de obras, cuentos, libros de coloreo, fábulas, métodos palmer, libretas de recortes, etc.

Departamento de arte

Se encuentran productos como acuarelas, temperas, pinceles, frascos de pintura acrílica y textil, frascos de tinta china, pinturas de dedo, tablas periódicas, canvas, cuchillas, entre otros.

Departamento de bolígrafos

Este departamento ofrece variedad de bolígrafos clásicos, set de plumas, porta borradores, resaltadores, entre otra gran variedad de productos.

Departamento de papelería

Cuenta con diferentes tipos de papel como el crespón, china, estaño, lustre, Kraft, bond, papel periódico, etc.

Departamento de ingeniería

El departamento de ingeniería cuenta con calculadoras científicas, curvas francesas, borradores Kraft, escuadras, compases, porta borradores, plantillas para borrar, papel milimétrico, papel vegetal, portaplanos, escalímetros, entre otros.

Departamento de artículos escolares y de oficina

Aquí contamos con distintas categorías de productos como los siguientes:

Productos escolares: plástico adhesivo 20MX45cm rollo, plumones lavables, lápices de color, tijeras ergonómicas, sacapuntas plásticas y de metal, pegamento en barra, crayolas, cuadernos, borradores magnéticos y escolares, frasco de plumones, Set de colores semiprofesional de 120 unidades, borradores moldeables, resaltadores, plumones permanentes, lápices, estuches de geometría tradicionales y flexibles, set de acuarelas, pliegos de cartulinas (iris e índice), pliegos de diferentes tipos de papel (crespón, china, estaño, lustre, Kraft, bond, papel periódico, etc.), clip metal, porta carné credenciales, cuadernillos rallados y cuadriculados, plásticos transparente, botes de glitter, lana, pegamento lavable, silicona líquida, acuarelas, entre otros.

Productos de oficina: clips metálicos de diferentes tamaños, grapas, perforador de dos huecos, faster metálicos y plásticos, engrapadoras, cintas correctoras, binder clips, archivadores, bases para cortar, sacapuntas de escritorio, dispensador de type, perforadoras de tres agujeros, carpetas colgantes, notas adhesivas, cera para contar, corrector tipo lápiz, corrector en frasco, tijeras de oficina, cuchilla metálica, marcadores, resmas de papel bond, fundas plásticas, libretas de taquigrafía, folders, sobres con ventana y sin ventana, blíster de push, cinta adhesiva, etc.

Manualidades: paquetes de paletas de madera, foamy moldeable, pliegos de foamy con brillo, barras de silicón delgado o grueso, pliegos de foamy lisos, molde para

termo formar, figuras de foamy, tarjetas de toda ocasión, entre otros.

Promociones: librería y papelería Aranda ofrece diferentes promociones con precios accesibles para sus clientes, de esta manera promocionar las ofertas disponibles mientras duren existencias.

1.5.1.6 Valores

- **Responsabilidad:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., realiza cada una de sus actividades de manera responsable, para contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.
- **Amabilidad:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., se compromete a reflejar este valor en el trato que los empleados tienen con los clientes, promoviendo un ambiente acogedor y respetuoso.
- **Confianza:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., busca establecer una relación de seguridad y credibilidad con sus clientes, ofreciendo autenticidad y calidad de sus productos, un espacio seguro y accesible, cumplimiento de compromisos, conocimiento y asesoramiento, transparencia, privacidad y respeto.
- **Atención:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., se esfuerza en el cuidado y dedicación que se ofrece a cada cliente, garantizando una experiencia agradable, personalizada y satisfactoria.
- **Compromiso:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., se compromete a una dedicación y responsabilidad para cumplir con las expectativas de los clientes, para garantizar la funcionalidad, estabilidad económica y solidez de la empresa.
- **Competitividad:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., busca destacar en el mercado, ofrecer servicios y productos de alta calidad, adaptándose a las necesidades cambiantes de sus clientes.

- **Honestidad:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., hace valer los principios para construir confianza con los clientes, manteniendo relaciones transparentes en todas sus operaciones y servicios ofrecidos.

1.5.1.7 Estructura Organizativa de librería y papelería Aranda S.A. de C.V.

Organigrama

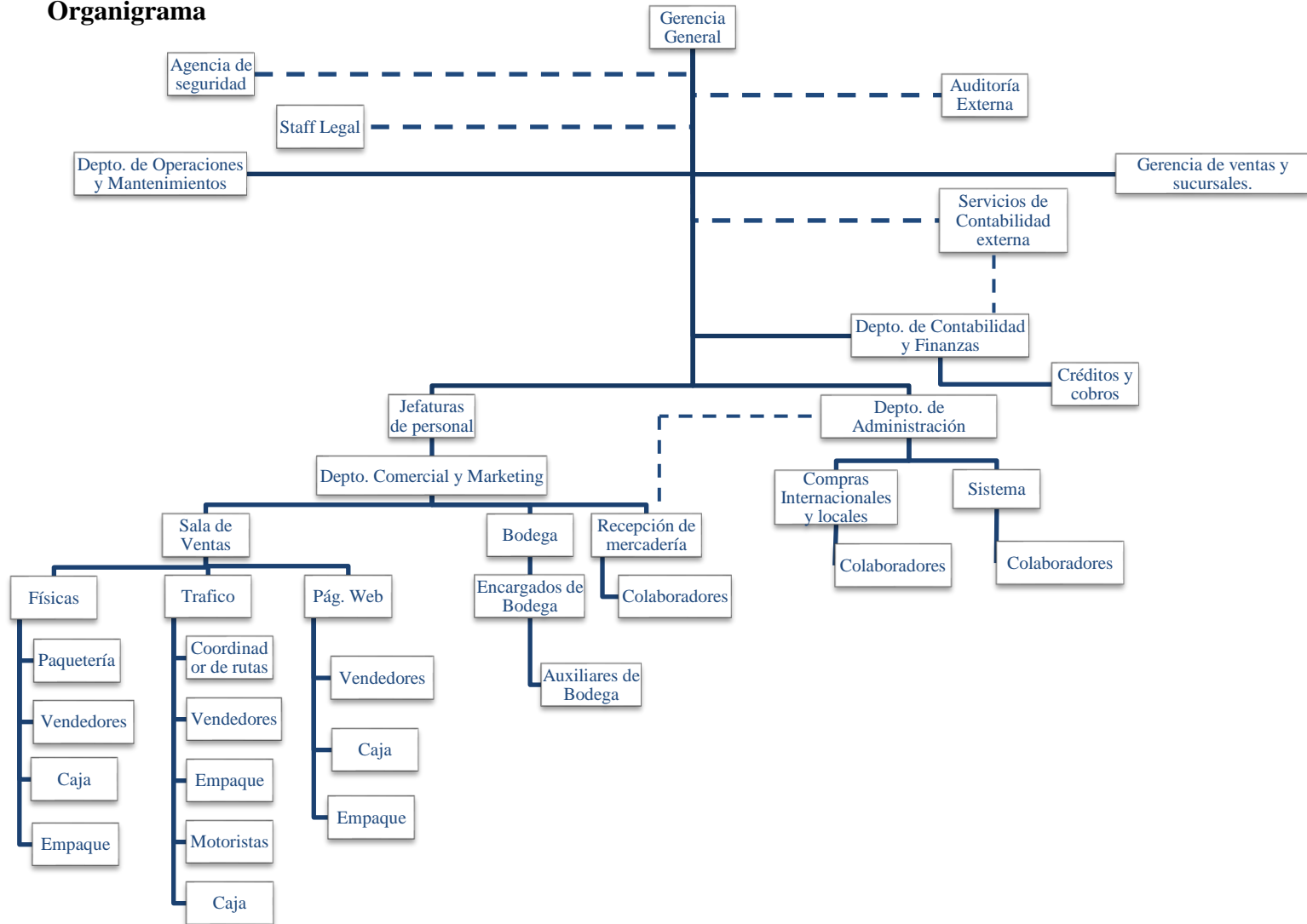


Ilustración 2. Elaboración propia con base a información proporcionada por Aranda S.A. de C.V.

Funciones principales de la estructura organizativa

Gerencia General

Es la entidad encargada de supervisar y tomar decisiones estratégicas a nivel organizacional, asegurando que todas las operaciones y departamentos trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos comerciales, financieros y operacionales. Esta área tiene la responsabilidad de trazar la visión a largo plazo, definiendo las metas de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad del negocio. La gerencia también desempeña un rol fundamental en la toma de decisiones que afectan tanto a la cultura organizacional como a la dirección operativa, supervisando el desempeño de los demás departamentos y asegurando que cada área funcione de acuerdo con los lineamientos estratégicos establecidos.

Agencia de Seguridad

Garantiza la protección física y digital de la librería. Este equipo implementa medidas de seguridad para prevenir robos, proteger la información sensible de los clientes y garantizar la seguridad en las transacciones realizadas tanto en la tienda física como en línea.

Auditoría Externa

Proceso que se lleva a cabo por una firma externa especializada en revisar las finanzas de la librería. Este equipo verifica que los registros financieros sean precisos y que la empresa cumpla con las normativas fiscales y contables vigentes.

Staff Legal

Encargado de ofrecer asesoramiento jurídico a la librería en diversos temas legales. Esto incluye la gestión de contratos, asesoramiento, autenticación de documentos, la resolución de conflictos legales y el cumplimiento de las normativas locales e internacionales que afectan a la librería.

Gerencia de ventas y sucursales

Requiere que la organización realice las tareas diarias que permiten el buen funcionamiento de las sucursales. Este equipo es responsable de coordinar entre los diferentes departamentos el cumplimiento de los procedimientos internos y gestionar los recursos administrativos de la empresa.

Departamento de Operaciones y Mantenimientos

Tiene como función garantizar que todas las instalaciones de la librería, tanto física como tecnológica, estén en condiciones óptimas. Este equipo se encarga de realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, mobiliario y sistemas utilizados en el negocio, asegurando que todo esté en buen funcionamiento.

Servicios de Contabilidad Externa

Son realizados por una firma especializada en la contabilidad.

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Ejecuta los aspectos relacionados a la contabilización de ventas diarias, pagos a proveedores, registros en el libro de compras, entre otros.

Créditos y Cobros

Tramita las cuentas por cobrar, asegurándose de que los pagos de los clientes se reciban a tiempo. También gestionan las condiciones de crédito ofrecidas.

Jefaturas de Personal

Área clave dentro de la librería, encargada de la gestión integral del capital humano. Este departamento se ocupa de todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, formación, desarrollo y bienestar de los empleados. El principal objetivo de la Jefatura de Personal es contar con un equipo de trabajo calificado, motivado y comprometido con los valores y objetivos de la empresa.

Departamento Comercial y Marketing

Tiene la misión de desarrollar e implementar estrategias para aumentar las ventas y mejorar la visibilidad de la librería en el mercado. Este departamento es responsable de identificar oportunidades comerciales, crear campañas publicitarias y promocionales, gestionar la presencia de la librería en medios digitales y tradicionales, y trabajar en la construcción de la imagen de la marca. Además, se encarga de analizar el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado para ajustar las estrategias comerciales y garantizar que los productos más demandados estén disponibles para los clientes.

Sala de Ventas, físicas

Lugar destinado a la atención directa de los clientes dentro de la librería. El personal de la sala de ventas tiene la tarea de asesorar a los clientes sobre los productos disponibles, proporcionándoles recomendaciones personalizadas en función de sus intereses y necesidades. Además, se asegura de que los clientes tengan una experiencia de compra positiva, fomentando la fidelización de los mismos.

Sala de Ventas, trafico

Este espacio está dedicado a la atención de los clientes que solicitan sus productos a domicilio.

Sala de ventas, Página Web

La gestión de la página web es fundamental para el éxito de la librería que opera tanto de forma presencial como en línea. El equipo encargado de este departamento tiene como función mantener y actualizar el sitio web, asegurándose de que la información sobre productos, precios y promociones esté siempre actualizada. Además, se encarga de garantizar que la plataforma sea fácil de navegar, segura para realizar pagos y eficiente para facilitar la compra de productos. La gestión de la página web también incluye el monitoreo de las ventas en línea y la implementación de estrategias de marketing digital para atraer más clientes a la tienda virtual.

Vendedores

Los vendedores juegan un papel crucial en la librería, ya que son los encargados de interactuar directamente con los clientes para promover la venta de productos. Su función no se limita a ofrecer productos, sino que también incluye brindar asesoramiento, responder dudas y generar una experiencia de compra personalizada. Los vendedores deben estar bien informados sobre los productos disponibles, ofrecer recomendaciones basadas en los intereses del cliente y fomentar un ambiente acogedor que invite a la compra.

Caja

El área de caja tiene la responsabilidad de gestionar todas las transacciones monetarias de la librería. Esto incluye el manejo de pagos (tanto en efectivo, tarjeta y transferencias bancarias), así como la emisión de recibos y la actualización del sistema de ventas. Además, el personal de caja debe asegurarse de que las transacciones se realicen de manera precisa y eficiente, manteniendo un registro adecuado de los movimientos de efectivo. (Melara, 2024)

Empaque

El personal destinado en esta área se encarga de preparar y embalar los productos adquiridos por los clientes que llegan a comprar a la librería personalmente y para los clientes que solicitan sus productos a domicilio. Este equipo se asegura de que los artículos lleguen a su destino de manera segura y en perfectas condiciones, empleando materiales adecuados para proteger los productos durante el transporte. La eficiencia en esta área es esencial para mantener la satisfacción del cliente.

Coordinador de Rutas

Responsable de organizar y gestionar las rutas de distribución de los productos comprados por los clientes. Este puesto implica una planificación meticulosa para asegurar que los envíos lleguen a su destino dentro de los plazos establecidos. El coordinador se encarga de optimizar las rutas para mejorar la eficiencia en las entregas,

teniendo en cuenta factores como el tráfico, las distancias y el volumen de entregas programadas.

Motoristas

Realizar las entregas de los productos comprados, ya sea a través de la tienda en línea o en pedidos especiales. Este equipo se encarga de distribuir los productos de manera eficiente, siguiendo las rutas preestablecidas para asegurar que las entregas lleguen a tiempo. Además, deben manejar los productos con cuidado y asegurarse de que los clientes reciban sus pedidos en las condiciones adecuadas.

Encargados de Bodega

Supervisan el manejo de inventarios y el almacenamiento de los productos en la librería. Son responsables de la organización del almacén, asegurando que los productos estén correctamente etiquetados, clasificados y listos para ser vendidos. Además, se encargan de realizar inventarios periódicos y de controlar el flujo de productos entre el almacén y las áreas de ventas.

Auxiliares de Bodega

Asisten en la gestión del inventario, ayudando en la recepción, organización y distribución de los productos. También se encargan de preparar los pedidos que serán enviados a los clientes, verificando que los artículos estén completos y en buen estado antes de ser entregados.

Recepción de Mercadería

El equipo encargado de la recepción de mercadería tiene la responsabilidad de recibir los productos que llegan a la librería, verificando que coincidan con las órdenes de compra y que estén en buenas condiciones. Este equipo también se encarga de registrar los productos recibidos en el sistema y de almacenarlos correctamente en la bodega.

Compras Internacionales y Locales

Compras internacionales es parte del departamento de administración y se encarga de adquirir los productos necesarios para el funcionamiento de la librería, tanto de proveedores locales como internacionales. Este equipo gestiona las relaciones con los proveedores, negocia precios y condiciones de compra, y asegura que los productos adquiridos estén alineados con la demanda del mercado.

Sistema

El área de sistemas gestiona los sistemas tecnológicos utilizados en la librería. Esto incluye el software de gestión de inventarios, ventas, atención al cliente y otros sistemas internos que facilitan el funcionamiento diario del negocio. Además, este equipo se asegura de que todos los sistemas estén actualizados y funcionando correctamente.

1.5.2. Marco de referencia de la gestión de recursos humanos

1.5.2.1 Antecedentes de la gestión de recursos humanos a nivel internacional

Chiavenato (2009) indica que el área de recursos humanos surge cuando las tareas organizacionales se volvieron más complejas y numerosas, de tal manera emerge la necesidad de tener un área especializada en gestionar el capital humano. A continuación, se presentan aspectos relevantes de la evolución del área de recursos humanos a través del tiempo:

Comienzos del siglo XX. Sus orígenes se remontan a esta época, debido al fuerte impacto de la Revolución Industrial. En ese tiempo, el área de recursos humanos no se le conocía con ese nombre, sino que surgió con el nombre de Relaciones Industriales; cuya actividad era servir como mediador entre las organizaciones y las personas, esto con el objetivo de minimizar conflictos de diferencias individuales y organizacionales. Básicamente, la labor de "Relaciones Industriales" era articular capital y trabajo, aunque hubiese conflicto entre las partes (Chiavenato, 2009).

Década de 1950. En estas fechas, el área dejó de llamarse Relaciones Industriales, y surgió el nombre de Administración de personal. Su función no solo era mediadora entre la organización y las personas, sino que también de administrar a las personas según la legislación laboral vigente (Koontz & Weihrich, 2012).

Década de 1960. Debido a que la legislación laboral se iba volviendo obsoleta y que los desafíos de las organizaciones iban aumentando, se consideró a las personas como un recurso fundamental para el éxito de la organización.

Década de 1970. Aquí surge el concepto de Recursos Humanos (RH); a pesar de los cambios surgidos en la década anterior (1960), aún se veía a las personas como recursos productivos donde cuyas actividades debían planearse y controlarse según las necesidades de la organización.

Siglo XXI. La gestión de personas ya no es solo una función administrativa, sino que esta se convierte en una función estratégica para el éxito organizacional. Recursos humanos en el siglo XXI refleja la adaptación a un entorno laboral de cambios constantes, debido a la globalización, tecnologías y de crear conciencia sobre el bienestar de los empleados.

1.5.2.2 Antecedentes de la gestión de recursos humanos en El Salvador

La historia de recursos humanos sigue siendo un proceso en desarrollo, ya que este se va adaptando a los diferentes cambios que surgen en el transcurso del tiempo. En El Salvador la historia de recursos humanos se destaca por los siguientes acontecimientos:

Década de 1950-1970 (Inicios). En estos años las funciones que actualmente realiza el departamento de recursos humanos eran realizadas por el área administrativa, y esta se enfocaba principalmente en la contratación de personal y pago. Sin embargo, debido a ciertos factores como el crecimiento de la industrialización, las empresas fueron tomando medidas más formales en la gestión del personal. En El Salvador la creación del Código de Trabajo en 1962 jugó un papel importante para la formalización de las relaciones laborales; ya que este marco legal sentó las bases para regular los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleador, de esta manera establecer un departamento

encargado de cumplir con estas normativas.

Década de 1980-1990 (Consolidación y profesionalismo). Debido al conflicto armado en la década de 1980, recursos humanos en las empresas estaba enfocado en la gestión de conflictos laborales e implementar prácticas para la seguridad de su personal. Debido al surgimiento de sindicatos y las demandas por mejores condiciones laborales, el área de recursos humanos se va profesionalizando en ser un mediador entre trabajador y patrono, esto con el objetivo de mantener las operaciones de la empresa.

Con la firma de los acuerdos de paz en 1992, el país se apertura a los mercados internacionales, las empresas empiezan a alinearse a los estándares globales para la gestión empresarial, y con ello la necesidad de la modernización del área de recursos humanos. También aumento la inversión extranjera y el crecimiento del sector maquilero llevo al área de recursos humanos a introducir nuevas prácticas de selección de personal, capacitación y desarrollo organizacional para poder gestionar al personal.

Años 2000 en adelante (Globalización y transformación digital). En el Salvador el auge de la tecnología llevo a las empresas a implementar herramientas digitales para poder llevar a cabo la gestión de personal. Una de estas herramientas es el sistema de nóminas y programas de evaluación del desempeño. Además, conforme las necesidades de la gestión del talento humano y el avance tecnológico, se adoptan nuevas tendencias como la inteligencia emocional, la gestión por competencias, el coaching y el desarrollo del liderazgo. Actualmente el área de recursos humanos en El Salvador sigue evolucionando según las necesidades que tengan una empresa y otros factores externos que llevan a buscar nuevas herramientas para la automatización de procesos en la gestión del talento humano.

1.5.2.3 Importancia de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos es fundamental en cualquier organización, ya que se centra en administrar y optimizar el talento humano, que es un uno de los activos más valiosos para alcanzar los objetivos organizacionales, construir equipos de trabajo sólidos y promover el bienestar de los empleados; para ello es necesario algunos aspectos claves

como: atracción y retención del personal, desarrollo de habilidades y competencias, motivación y satisfacción laboral, gestión del desempeño, cumplimiento de normativas laborales, adaptación al cambio y mejora de la productividad.

1.5.2.4 Autores con aportes relacionados a la gestión de recursos humanos

Entre los autores más destacables que dieron su contribución en el ámbito de recursos humanos son los siguientes:

Autor	Aporte principal	Referencia
Idalberto Chiavenato	Establece conceptos y prácticas fundamentales de administración de recursos humanos, desde la selección hasta la capacitación y motivación de empleados.	(Chiavenato, 2011)
Gary Dessler	Enfoca sus estudios en prácticas modernas de recursos humanos, destacando el reclutamiento, la capacitación, la evaluación de desempeño y la relación con la legislación laboral.	Dessler, G. (2016). <i>Gestión de recursos humanos</i> (15ª ed.). Pearson.
David Ulrich	Desarrolla el modelo de "socios estratégicos" en recursos humanos, transformando la función de RH para alinear sus prácticas con la estrategia empresarial.	Ulrich, D. (1997). <i>Campeones de recursos humanos: la próxima agenda para agregar valor y entregar resultados</i> . Harvard Business Press.

Michael Armstrong	Aporta conocimientos en el diseño de estrategias de recursos humanos, con enfoque en la gestión del desempeño y desarrollo organizacional.	Armstrong, M. (2014). Manual de Armstrong sobre prácticas de gestión de recursos humanos (13. ^a ed.). Kogan Page.
Edwin B. Flippo	Definir procesos claves en la administración de personal, desde el análisis de puestos hasta la evaluación de rendimiento, influyendo en prácticas modernas de RH.	Flippo, EB (1984). Gestión de personal. McGraw-Hill.
Wayne Cascio	Contribuye a la administración de recursos humanos desde una perspectiva estratégica, abordando la productividad y el análisis de costos-beneficios.	Cascio, WF (2015). Gestión de recursos humanos: productividad, calidad de vida laboral y ganancias (10. ^a ed.). McGraw-Hill Education.
Brian E. Becker	Junto a Huselid, investiga la relación entre prácticas de RH y el rendimiento empresarial, desarrollando el concepto de "capital humano estratégico".	Becker, BE, y Huselid, MA (1998). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y desempeño de la empresa: una síntesis de la investigación y las implicaciones gerenciales. Sage Publications.
Mark A. Huselid	Trabaja en la medición del impacto de las prácticas de recursos humanos	Huselid, MA (1995). El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la rotación

	en el desempeño organizacional y desarrollo de ventajas competitivas.	de personal, la productividad y el desempeño financiero corporativo. Academia of Management Journal, 38(3), 635-672.
Patricia Bühler	Porta investigaciones en desarrollo organizacional y planificación estratégica de recursos humanos, destacando la importancia de la capacitación continua.	Bühler, P. (2002). Gestión de recursos humanos: toda la información que necesita para gestionar a su personal y alcanzar sus objetivos empresariales. Adams Media.
Peter Drucker	Reconocido por sus estudios en administración general, introduce el concepto de "trabajadores del conocimiento" y la importancia de la gestión de personas en la productividad.	Drucker, PF (1954). La práctica de la gestión. Harper & Brothers.
Juan P. Kotter	Famoso por su enfoque en el cambio organizacional, aporta a los recursos humanos con su modelo de ocho pasos para liderar el cambio efectivo.	Kotter, JP (1996). Liderando el cambio. Harvard Business Review Press.

Ilustración 3. Elaboración propia con recopilación de diferentes fuentes relacionadas a la administración de recursos humanos.

1.5.2.5 Conceptos relacionados a la gestión de recursos humanos

Recursos humanos. Son el conjunto de aquellas personas que colaboran en una

empresa en diferentes áreas y departamentos. Además, el personal desempeña funciones y habilidades para la organización y así lograr los objetivos de negocio, son el motor que impulsa al éxito o fracaso del mismo.

Administración de recursos humanos. Tiene que ver con las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones relacionados con las personas que trabajan en una organización. Las actividades de administración de recursos humanos persiguen el propósito de asegurar, retener y dirigir al personal de una organización a fin de que cumpla las metas estratégicas de ésta (Rojas, 2024).

Talento humano. Se refiere a la capacidad, habilidades, conocimientos y potencial de los individuos que forman parte de una organización. Este concepto no se limita únicamente a las aptitudes técnicas de los empleados, sino que abarca aspectos más amplios de su contribución a la empresa.

Gestión del Talento Humano. La gestión del talento humano implica el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desarrollo de los empleados, con el objetivo de alinear su desempeño con los objetivos estratégicos de la organización (Dessler, 2013).

Manual de Organización. El manual de organización es un documento formal que contiene la estructura organizacional de una empresa, detallando las funciones, responsabilidades, jerarquías y procedimientos operacionales de los diferentes departamentos, con el fin de mejorar la coordinación y evitar la duplicidad de funciones (Chiavenato, 2009).

Estructura Organizacional. La estructura organizacional es la disposición formal de las funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de una organización. Establece cómo se distribuyen las tareas y cómo se coordinan los esfuerzos de los empleados para alcanzar los objetivos de la empresa (Mintzberg, 1993).

Optimización de Procesos Organizacionales. La optimización de procesos organizacionales se refiere a la mejora continua de los métodos y procedimientos dentro de una empresa para incrementar la eficiencia y efectividad, con el fin de reducir costos,

mejorar la calidad del servicio o producto, y aumentar la competitividad (Deming, 1989).

Cultura Organizacional. La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y hábitos que comparten los miembros de una organización. Esta cultura influye en la forma en que los empleados perciben su trabajo, interactúan entre sí y toman decisiones (Sechin, 210).

Capital humano. Es el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias y competencias que los empleados adquieren a través de la educación y la experiencia, los cuales aportan valor a la organización. Invertir en el capital humano es clave para el crecimiento económico y la competitividad de la empresa (Becker, 1993).

Capacitación y Desarrollo de Personal. La capacitación y el desarrollo del personal son actividades que tienen como objetivo mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados para que puedan desempeñar mejor sus tareas actuales o prepararse para asumir nuevos roles en la organización (Dessler, 2013).

1.5.2.6 Funciones del departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos tiene su origen relacionado en las actividades administrativas que se realizan en las empresas, como el proceso de selección de personal, realización de contratos, manejo de nóminas y gestión de seguro social, entre otras actividades. (Koontz & Weihrich, 2012)

Este departamento solía estar integrado en el departamento de administración, y en la actualidad así suele ser en pequeñas empresas; pero a medida que una organización crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se dedique a cuestiones administrativas, sino que también este ligado a aspectos como la psicología, sociología y técnicas de organización de los recursos humanos, emergiendo así el departamento de recursos humanos.

Las funciones del departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, ya que depende de la dimensión y a la actividad que se dedica la entidad. En la mayoría de los departamentos de recursos humanos se realizan las siguientes funciones

que se describen a continuación.

a) Función de empleo

Comprende las actividades relacionadas con la planificación de planilla, selección y formación del personal. Entre las tareas principales se destacan las siguientes:

- Planificación de plantilla (se refiere al proceso estratégico de determinar las necesidades de personal en una organización para asegurar que cuenta con la cantidad adecuada de empleados, competencias y habilidades necesarias para alcanzar sus objetivos).
- Descripción de los puestos de trabajo
- Definición del perfil profesional de los candidatos a un puesto de trabajo
- Selección de personal
- Formación de personal
- Inducción e integración del nuevo personal
- Tramitación de suspensiones de empleo
- Tramitación de despidos.

b) Función de administración de personal

En una empresa la gestión del personal requiere de las siguientes tareas administrativas como:

- Elección y formalización de los contratos
- Gestión de nóminas y seguros sociales
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la planilla.
- Control del absentismo
- Régimen disciplinario.

c) Función de retribución

Es el diseño de un sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. Su finalidad consiste en el estudio de fórmulas salariales (estructura de los salarios,

componentes fijos y variables, retribuciones en especie, dietas, desplazamientos y locomoción, etc.), política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías salariales.

d) Función de desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo de personal comprende las siguientes actividades:

- Crear planes de formación y llevarlos a cabo
- Estudiar el potencial del personal
- Evaluar la motivación
- Controlar el desempeño de las tareas
- Incentivar la participación
- Estudiar el absentismo y sus causas.

e) Función de relaciones laborales

Se refiere fundamentalmente a la resolución de los problemas laborales, y se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales (como la disciplina y condiciones laborales), negociación colectiva, prevención de riesgos laborales, y otros. Esta función también adopta medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores dentro de la organización, buscando lograr un balance y un ambiente laboral armonioso. (Salvador, 2021)

f) Función de servicios sociales

Los servicios sociales tienen como objetivo beneficiar al empleado y mejorar el clima laboral. Estos servicios pueden ser:

- Economatos (se refiere a un servicio proporcionado por algunas empresas que consiste en ofrecer productos de primera necesidad como alimentos, productos de limpieza o artículos básicos; este beneficio a los empleados puede darse con una reducción de precios o por una subvención parcial o total).
- Guarderías

- Residencias de vacaciones
- Becas y ayuda para estudios
- Servicios médicos de empresa
- Seguros colectivos de vida
- Seguros complementarios de jubilación y enfermedad
- Clubes deportivos y centros recreativos.

1.5.3 La administración de recursos humanos a través de los macro procesos.

La administración de recursos humanos a través de los macro procesos, destaca seis subsistemas, los cuales se detallan a continuación.



Ilustración 4. Elaboración con base a Chiavenato, I (2009). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

1.5.3.1 Subsistema Integración de RRHH

El subsistema de integración se encuentra relacionado con el suministro de personas a la organización, es decir, trata de abastecer a la organización con talentos humanos para que la empresa pueda funcionar de manera adecuada. Este proceso también implica actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. En este subsistema se encuentra el reclutamiento, selección, contratación y planeación estratégica.

a. Reclutamiento

El reclutamiento es una serie de técnicas y procedimientos que tienen como

objetivo atraer candidatos competentes para ocupar un cargo dentro de la organización. En esta etapa la organización difunde sus ofertas de empleo al mercado de recursos humanos de las vacantes que la empresa pretende llenar. Esto requiere atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección.

Existen tres tipos de reclutamiento: interno, externo y mixto. Buscan atraer de manera selectiva, mediante técnicas de comunicación, a candidatos que puedan cumplir los requisitos mínimos que el cargo exige.

Reclutamiento de candidatos: interno, externo y mixto.		
Para la elección de candidatos es importante identificar si los puestos proyectados se cubrirán desde adentro o afuera de la organización.		
Interno	Externo	Mixto
Con los trabajadores actuales es posible que se requiera de capacitaciones, desarrollo y asesoría, antes de estar listos para cubrir las vacantes.	Implica decidir cuáles fuentes de reclutamiento se utilizarán para la elección de la persona idónea al puesto de trabajo.	Puede ser interno o externo, con el fin de conocer el perfil adecuado al puesto de trabajo.

Ilustración 5. Elaboración propia en base al libro Administración de Recursos Humanos de Gary Dessler y Ricardo Valera.

b. Selección

La selección de personal corresponde a la elección del individuo competente para llenar las plazas vacantes de la organización. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptación al cargo que se ofrece y que pueda desempeñarlo de manera adecuada, manteniendo o aumentado la eficiencia y eficacia de la organización. Este proceso inicia desde el momento en que varias personas solicitan un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a una de ellas. Los pasos para el proceso de selección son los siguientes:

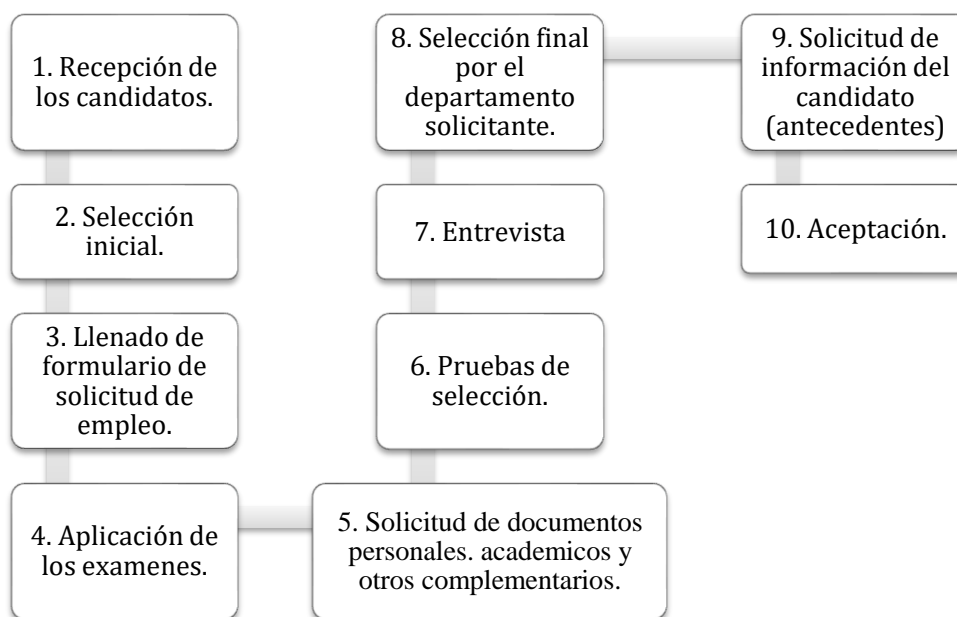


Ilustración 6. Elaboración propia en base a revisión bibliográfica de diferentes autores.

Técnicas de selección

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir también se debe obtener información de los aspirantes, el paso siguiente es la elección de técnicas de selección para escoger a los candidatos.

Entrevista: Es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Por un lado, está el entrevistador, quien toma la decisión y por otro el entrevistado.

Pruebas de conocimiento de capacidad: Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.

Pruebas psicométricas: Sirven para determina aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales y analizan cuanto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas obtenidas de las muestras. •

Pruebas de personalidad: Revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento. Investigan rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

Técnicas de simulación: Son técnicas de dinámica de grupo. Sustituyen el método verbal por la ejecución social. El punto de partida es el drama que busca construir un escenario para analizar posibles comportamientos en la realidad.

c. Contratación

La contratación sucede luego seleccionar al individuo idóneo para desempeñar el cargo que se pretende llenar. La contratación se da por un convenio, un acuerdo entre el trabajador y empleador; surgiendo de esto el contrato de trabajo.

Tipos de contratación

Contratación Indefinida: Este contrato termina por voluntad de las partes (renuncia, despido o muerte del trabajador).

Contratación por periodo determinado: Esta contratación se da por un periodo de tiempo determinado a corto y mediano plazo.

Contratación Interina: Suele darse cuando una plaza se ha desocupado y la empresa debe cubrir de manera temporal.

Contratación por periodo de prueba: esto se da cuando la empresa contrata un

nuevo trabajador, estos contratos suelen tener una vigencia de 3 meses, luego el empleador decide la terminación del contrato o emitir un nuevo contrato por tiempo indefinido o por un periodo determinado.

d. Planeación estratégica

El departamento de recursos humanos alinea sus objetivos, políticas y prácticas con la estrategia general de la organización. Esto implica que la organización debe anticipar y planificar las futuras necesidades del personal, considerando el crecimiento y desarrollo de la empresa, cambios en el mercado y entorno laboral. Para una planeación estratégica, debe considerar los siguientes puntos clave: análisis de la situación actual, identificación de futuras necesidades, diseño de planes de acción, evaluación y adaptación, comunicación y alineación interna.

1.5.3.2 Subsistema Organización de RRHH

Lo conforma el diseño de puestos y evaluación del desempeño.

a. Diseño de puestos

Un puesto de trabajo se compone de todas las actividades que son desempeñadas por una persona, con posición definida en el organigrama. El concepto de diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Como deberá cumplir esas atribuciones o tareas (métodos y procesos de trabajo)
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos y establecer el perfil de las personas que se contrataran para cubrirlo.

Algunos de los métodos para recabar información para el análisis de puestos de trabajo, son los siguientes:

- **Entrevistas:** se realizan normalmente a quienes ocupan el puesto de trabajo, o a los supervisores que conocen de forma detallada las tareas que realizan su equipo de trabajo. Entre las preguntas a realizar en la entrevista son: ¿Cuál es el puesto de trabajo desempeñado?, ¿cuáles son las principales responsabilidades de su puesto de trabajo?, ¿qué hace usted exactamente?, ¿en qué actividades participa? Con la entrevista se pretende identificar las obligaciones y las responsabilidades de un puesto de trabajo.
- **Cuestionarios:** se solicita a los empleados que respondan cuestionarios que describen las obligaciones y responsabilidades relacionadas al puesto de trabajo.
- **Observación:** Cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables, la observación directa es útil.
- **Diarios y bitácoras de los participantes:** consiste en pedir a los trabajadores que lleven una bitácora de lo que hacen durante el día.
- **Uso de internet:** el departamento de recursos humanos podría dar instrucciones precisas para llenar formularios estandarizados para el análisis de puestos y que los trabajadores puedan devolverlos en una fecha determinada.

Identificación del puesto de trabajo

La identificación de un puesto de trabajo debe contener información como el nombre del puesto, misión o descripción genérica del puesto (debe describir su esencia general e incluir solamente sus principales funciones o actividades), descripción de las relaciones (indica las relaciones que tiene quien ocupa el puesto con otros individuos,

dentro y fuera de la organización), ámbito e influencia del puesto, conocimientos y experiencias necesarias, y principales responsabilidades y obligaciones.

b. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que mide y analiza el rendimiento el rendimiento de los empleados en función de sus tareas y responsabilidades establecidas o del potencial de desarrollo futuro.

Métodos de evaluación de desempeño.

Escalas Graficas: Basada en una tabla de doble entrada en la que las filas muestran los Factores de Evaluación, es decir, los criterios pertinentes para evaluar el desempeño de los colaboradores: comportamientos y actitudes valorados por la empresa. Y los criterios que indican los Grados de evaluación del desempeño, generalmente se usan 3 o 5 grados de variación (óptima, buena, regular, entre otros)

Selección Forzada: Evalúa el desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento (producción elevada, trabajo en equipo, presentación personal, etc.)

Investigación de Campo: Se basa en el principio de la responsabilidad en línea y función de Staff. El proceso de evaluación del desempeño requiere una lista de evaluación y de los gerentes que evalúan en conjunto el desempeño de los respectivos empleados, este método se desarrolla en cuatro etapas: evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, plantación de medidas, y acompañamiento posterior de resultados.

Incidentes críticos: El método se ocupa de los desempeños positivos o negativos excepcionales, con el fin de evaluar fortalezas y debilidades del colaborador.

Listas de verificación: Basado en una relación de factores que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de los factores recibe una evaluación cuantitativa.

Auto evaluación: Cada colaborador evalúa su desempeño determinando fortalezas y debilidades propias con el fin de mejorar los resultados obtenidos.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO): Sistema participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.

1.5.3.3 Subsistema Retención de RRHH

En este subsistema encontramos la higiene y seguridad en el trabajo, y también las relaciones sindicales.

a. Higiene y seguridad en el trabajo

En la administración de recursos humanos, la salud y seguridad de los empleados es fundamental para constituir la preservación de una fuerza laboral adecuada; ya que estas dos actividades están orientadas a garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo capaces de alcanzar cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene en el trabajo son una serie de normas y procedimientos que buscan la protección de la integridad física y mental de los empleados, protegiéndolo de los riesgos de salud asociados a las actividades del cargo y al entorno físico donde se realizan.

La seguridad en el trabajo son el conjunto de acciones técnicas y reglamentarias para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras en el lugar de trabajo. Se contemplan tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de robos, y prevención de incendios.

b. Relaciones sindicales

Estas están basadas en la política de organización frente a los sindicatos, considerados como representantes de las aspiraciones y necesidades de los empleados. En la práctica, las relaciones sindicales es una política con negociaciones inteligentes para que los conflictos entre capital y trabajo puedan resolverse. En una organización se pueden adoptar cuatro políticas de relaciones laborales: paternalista, autocrática, de reciprocidad y participativa.

1.5.3.4 Subsistema de desarrollo de RRHH

Lo conforman actividades de capacitaciones, desarrollo del personal y desarrollo organizacional. En este subsistema la organización ejecuta una inversión dirigida al personal de la empresa.

a. Capacitación

La capacitación es un medio que pretende desarrollar educación y entrenamiento para lograr un desempeño adecuado en el cargo. En términos más amplios, la educación profesional prepara al ser humano para la vida profesional; y esta comprende de tres etapas interdependientes:

- Formación profesional. Prepara al hombre para que pueda ejercer una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional. Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Entrenamiento o capacitación. Esta adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

El objetivo de la formación profesional es preparar y formar al ser humano para ejercer una profesión en el mercado de trabajo, perfeccionando su crecimiento profesional para que sea más eficiente y productivo en el cargo que ejecute. (Anonimo, s.f.)

Pasos en el proceso de capacitación y desarrollo

1. **Diagnóstico de las necesidades:** identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad. Asegurar que el programa sea adecuado para niveles de educación, experiencias y habilidades específicas de los aprendices; establecer objetivos de la capacitación. (S.L., 2004-2024)
2. **Diseño didáctico:** se debe compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Se debe asegurar que los materiales como las guías de los instructores y manuales de los aprendices estén escritos con claridad y se fusionen

en un programa de capacitación unificado y se encuentre relacionado con los objetivos del aprendizaje establecido. El manual de capacitación suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación, una descripción escrita de lo que se espera aprender y autoexámenes breves para el aprendiz.

3. **Validación:** se presenta y valida la capacitación frente a una audiencia representativa; y en las revisiones finales se basan en los resultados pilotos para garantizar la efectividad del programa.
4. **Implementación:** antes de implementar el programa de capacitación, se debe realizar un taller para capacitar al instructor para que se enfoque en la presentación del conocimiento, habilidades y contenido de la capacitación.
5. **Evaluación:** Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

Técnicas de capacitación

- Aprendizaje informal
- Capacitación del tipo aprendices-maestro
- Capacitación con simuladores
- Aprendizaje a distancia mediante conferencias de video
- Capacitación vía internet y portales de aprendizaje
- Capacitación para propósitos especiales (técnicas de capacitación para alfabetización, capacitación en la diversidad y globalización, capacitación para equipos de trabajo y transferencia de la capacidad para decidir).

b. Desarrollo del personal

Se enfoca en mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados para que puedan desempeñar mejor sus funciones actuales y futuras mediante programas de capacitación y formación profesional.

c. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional está asociado a los cambios y capacidad de

adaptación que tiene la organización a estos. El término desarrollo implica una proyección anticipada ya que el cambio que se pretende lograr es intencional.

1.5.3.5 Subsistema Remuneración

Se incluyen las remuneraciones, prestaciones sociales, beneficios e incentivos.

a. Remuneración

Remuneración es el área relacionada con la compensación que un individuo recibe por la ejecución de tareas organizacionales; es decir que el empleado recibe una compensación financiera directa como el pago en forma de salario, bonos, premios y comisiones.

Las remuneraciones pueden ser financieras y no financieras.

REMUNERACIONES		
Financiera	Directa	Salario directo Premios Comisiones
	Indirecta (Salario indirecto)	Vacaciones Gratificaciones Propinas Horas extras Adicionales
No financiera	Reconocimiento y autoestima Seguridad en el empleo Prestigio	

Ilustración 7. Elaboración propia con base a diferentes autores.

b. Prestaciones sociales

Las prestaciones sociales están ligados a beneficios legales que son exigidos por la legislación laboral vigente, como:

- Garantizar que los empleados reciban al menos el salario mínimo establecido.
- Vacaciones anuales
- Seguro social (ISSS)
- Aportaciones al sistema de ahorro de pensiones
- Licencias remuneradas (permisos por enfermedad, maternidad y paternidad)
- Prestación por riesgos profesionales
- Día de descanso semanal
- Aguinaldo
- Bonificación por horas extraordinarias
- Indemnización por despido injustificado

Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa y otros por las entidades de seguridad social. (Gary Dessler, Ricardo Varela, 2011)

c. Beneficios

Los beneficios sociales constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de los trabajadores. Según el libro de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, los beneficios están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por desempeño de su trabajo, etc.)
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)
- Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias etc.)

d. Incentivos

Los incentivos son beneficios adicionales a los que la legislación laboral exige, con el fin de motivarlos, mejorar su desempeño y alinear sus objetivos personales con los de la empresa. Este tipo de incentivos buscan recompensar el esfuerzo y la productividad, para promover un ambiente laboral competitivo y motivador.

Entre algunos incentivos podemos mencionar: los incentivos económicos directos (comisiones, bonos por desempeño, aumentos salariales), incentivos económicos indirectos (como vales de alimentación o transporte), incentivos intrínsecos (promociones internas, como las oportunidades de ascenso dentro de la organización), y los incentivos no monetarios (flexibilidad de horarios, reconocimientos públicos, capacitación y desarrollo profesional). (Gardey, 2022)

Resumen comparativo del subsistema de remuneración			
Remuneración	Prestaciones Sociales	Beneficios	Incentivos
Pago que el empleado recibe por su trabajo. Es obligatorio.	Beneficios establecidos por la ley que complementan la remuneración. Es obligatorio.	Son ventajas adicionales que las empresas otorgan a sus empleados, con el objetivo de mejorar el bienestar de los empleados.	Son pagos o recompensas adicionales por el desempeño o cumplimientos de objetivos. El objetivo es motivar y premiar el desempeño.

Ilustración 8. Elaboración propia.

1.5.3.6 Subsistema Auditoría de RRHH.

En este subsistema se encuentran las bases de datos y sistema de información administrativa.

a. Bases de datos

Los datos son elementos que sirven de base para resolver problemas o formar juicios. Por lo tanto, una base de datos en recursos humanos es un sistema que almacena y acumula datos debidamente codificados y disponibles para ser procesados y obtener información. Chiavenato nos da a conocer un listado de los datos que se obtienen y almacenan en el área de RRHH, como:

- Datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal.
- Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos.
- Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de secciones.
- Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración.
- Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios.
- Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de capacitaciones), etc.

El expediente personal

El expediente personal es un conjunto de documentos, ordenados cronológicamente, estos reflejan el historial laboral de cada trabajador de la empresa, currículum vitae, formación académica, contrato laboral, trabajos desempeñados, y otros. (Maria Alejandra Villalobos, 2013)

El expediente consta de las siguientes partes:

- **Carpetilla.** Contenedor en que se guarda el expediente.
- **Extracto o resumen.** Hoja en la que se anota cada uno de los documentos de que consta el expediente personal.

- **Documentación.** Diferentes documentos que forman el expediente.

Los documentos más frecuentes que aparecen en un expediente son:

- ✓ Carta de solicitud de empleo
- ✓ Currículum vitae
- ✓ Ficha con los datos personales
- ✓ Resultados de las pruebas de selección a que fue sometido el candidato
- ✓ Perfil detectado en la entrevista de selección
- ✓ Título de los estudios acreditados para conseguir el puesto de trabajo
- ✓ Títulos de otros estudios realizados
- ✓ Cursos de formación permanente realizados en la empresa y en otras instituciones públicas y privadas.
- ✓ Copia del contrato de trabajo
- ✓ Copia de la documentación relativa a la seguridad social, AFP, DUI, NIT, etc.

En pequeñas o medianas entidades, los expedientes están ordenados alfabéticamente por los apellidos y nombres de los trabajadores. En grandes empresas, los expedientes se ordenarán alfabéticamente por departamento; dentro de cada departamento por categorías profesionales, y dentro de cada categoría, alfabéticamente por apellidos y nombres de los trabajadores.

b. Sistema de información administrativo

Un sistema de información son un conjunto de elementos interdependientes para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones. En recursos humanos, la partida de un sistema de información es la base de datos.

El objetivo de un sistema de información administrativo es suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

1.5.4 Marco legal e institucional

Marco legal e institucional	
Marco Legal	Marco institucional
<p>a. Constitución de la república</p> <p>b. Código de trabajo</p> <p>c. Código de comercio</p> <p>d. Ley de impuesto sobre la renta</p> <p>f. Ley del seguro social</p> <p>h. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo</p>	<p>a. Reglamento interno de trabajo.</p> <p>b. Manual de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.</p>

Ilustración 9. Elaboración propia con base al Ministerio de Trabajo y Previsión Social; y Marco legal laboral salvadoreño.

1.5.4.1 Marco legal

El marco legal para regular el comercio está regido por:

a. Constitución de la república. (*Decreto Legislativo N.º 38, de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N.º 234 tomo 281, del 16 de diciembre de 1983*).

Artículo 115. El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

b. Código de trabajo. (*Decreto Legislativo N.º 15, de 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N.º 142, tomo 236, del 31 de julio de 1972*)

Según el artículo dos del Código de Trabajo regula dos aspectos fundamentales:

- Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y

- Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

La relación que existe entre patronos y trabajadores se relaciona con los contratos individuales de trabajo.

c. Código de comercio

Artículo 1. Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a la falta de éstos, por las normas del Código Civil.¹

d. Ley de impuesto sobre la renta

Artículo 1. La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta ley.²

e. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios

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

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

¹ Asamblea Legislativa de El Salvador. (1970, con reformas hasta 2015). Decreto Legislativo N.º 671, del 6 de septiembre de 1970, publicado en el Diario Oficial N.º 211, tomo 229, del 17 de noviembre de 1970. Código de Comercio de El Salvador. Diario Oficial. Obtenido de <https://www.minec.gob.sv>

² Asamblea Legislativa de El Salvador. (1991, con reformas hasta 2021). Decreto Legislativo N.º 134, del 4 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N.º 241, tomo 313, del 23 de diciembre de 1991. Ley del Impuesto sobre la Renta. Diario Oficial. Obtenido de <https://www.imprensa.gob.sv>

prestación, importación e internación de ciertos servicios.

f. Ley del seguro social. (*Decreto Legislativo N.º 1263, del 3 de diciembre de 1953. Diario Oficial N.º 231, tomo 161, 15 de diciembre de 1953*)

Art. 1.- De acuerdo al art. 186 de la constitución se establece el seguro social obligatorio como una institución de derecho público, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina.

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

g. Ley del sistema de ahorro para pensiones. (*Decreto Legislativo N.º 927, del 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N. 8, tomo 334, del 15 de enero de 1997.*)

Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta ley.

El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y

Muerte de acuerdo con esta ley.

h. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo

Artículo 1. El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

1.5.4.2 Marco institucional

Librería y papelería Aranda, cuenta con dos marcos institucionales dentro de su organización:

a. Reglamento interno de trabajo de “ARANDA S.A. DE C.V.”

Este documento normativo establece las reglas, obligaciones y derechos tanto del empleador como de los empleados dentro del ámbito laboral, siendo una herramienta fundamental para fomentar un ambiente laboral justo y organizado.

b. Manual de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

Librería y papelería Aranda cuenta con un plan integral diseñado para identificar, evaluar y gestionar los riesgos en el entorno laboral y relacionados con la exposición a agentes biológicos. El programa busca garantizar la salud y seguridad de los trabajadores mediante la implementación de medidas preventivas y correctivas.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LIBRERÍA Y PAPELERÍA ARANDA S.A. DE C.V., UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO.

2.1. Metodología de la investigación.

2.1.1. Método.

El objetivo principal de la investigación fue identificar debilidades en la organización interna y proponer soluciones a través de un manual de organización que optimice la gestión del talento humano y mejore el desempeño laboral.

La investigación se apoyó en el método analítico - sintético, el cual facilitó el estudio del fenómeno desde sus elementos particulares hasta una comprensión integral. Se utilizó el método inductivo, permitió partir de la observación de casos particulares dentro de la empresa para formular conclusiones generales.

Además de los métodos principales, se emplearon métodos auxiliares que complementaron el desarrollo del estudio y fortalecieron el análisis de los resultados. Se aplicó el **método estadístico**, que permitió procesar y representar los datos recolectados mediante gráficos y tablas, facilitando su interpretación y comparación objetiva. De igual manera, se utilizó el **método comparativo**, mediante el cual se analizaron las diferencias entre la situación actual de la empresa y los parámetros ideales de una estructura organizativa eficiente. Estos métodos complementarios contribuyeron a la validación de la información obtenida y permitieron establecer conclusiones fundamentadas para la elaboración del manual de organización orientado a optimizar la gestión del talento humano.

Generalidades.

En el entorno actual, la correcta gestión del talento humano es fundamental para el éxito de la entidad. La falta de una estructura organizativa definida puede generar problemas como duplicidad de funciones, ineficiencias en la gestión del personal, falta de comunicación entre niveles jerárquicos, desmotivación del personal y baja productividad.

Librería y Papelería Aranda S.A. de C.V., ubicada en el municipio de San Salvador Centro, no cuenta con un manual de organización que defina roles y responsabilidades, ni establezca lineamientos y procesos claros para la gestión del talento humano.

Por lo tanto, el estudio buscó desarrollar un manual de organización que sirvió como una herramienta para mejorar la administración del talento humano, optimizar procesos internos y fomentar un ambiente laboral más estructurado y eficiente.

Tipo de estudio.

El tipo de investigación fue descriptiva, ya que se orientó a detallar y analizar las características del fenómeno estudiado sin intervenir en él. Este enfoque permitió identificar, interpretar y presentar la información obtenida sobre la gestión del talento humano en la empresa, con el propósito de conocer la situación actual y las relaciones existentes entre las variables de estudio.

2.1.2. Tipo de investigación.

Investigación descriptiva.

Se enfocó en analizar la estructura organizativa actual de la empresa y describir las mejoras necesarias para optimizar la gestión del talento humano, recopilando información sobre la forma en que se asignan tareas, la jerarquía dentro de la empresa, la comunicación entre empleados y la percepción sobre la gestión del personal.

Investigación transversal

Se realizó en un único periodo de tiempo sin seguimiento a largo plazo. Se obtuvo una radiografía actual de la organización de la empresa para proponer soluciones inmediatas a los problemas identificados.

Dentro del proceso de análisis, se aplicaron dos enfoques metodológicos:

Método analítico

Desglosa a la organización interna en sus diferentes componentes de manera que

se pueda entender mejor su estructura jerárquica, roles, procesos administrativos, para evaluar su funcionamiento y detectar deficiencias.

Método sintético

El método sintético se empleó para integrar los resultados obtenidos del análisis de la información recopilada, con el fin de elaborar una visión general del fenómeno estudiado. Este método permitió relacionar los distintos aspectos identificados en la gestión del talento humano, unificando los hallazgos en conclusiones coherentes que sirvieron de base para la formulación del manual de organización para optimizar la gestión del talento humano.

Método inductivo

La investigación empleó el método inductivo, el cual permitió partir de la observación y análisis de situaciones particulares presentes en la empresa para llegar a conclusiones de carácter general. Este método se basó en la recopilación de información empírica obtenida a través de instrumentos aplicados al personal, como encuestas y entrevistas, con el propósito de identificar patrones, comportamientos y problemáticas dentro de la gestión del talento humano.

A partir de los resultados obtenidos, se realizó un proceso de generalización que facilitó la interpretación de la realidad organizacional, permitiendo establecer conclusiones que sirvieron de fundamento para la elaboración de la propuesta orientada a optimizar la gestión del talento humano.

Enfoque de investigación cuantitativo

Se recopilaron datos numéricos para medir la eficiencia de la gestión del talento humano dentro de la empresa. Se aplicó una encuesta estructurada con preguntas a los empleados para obtener información sobre la claridad de sus funciones, el nivel de satisfacción con la organización y la comunicación entre departamentos.

Los resultados fueron analizados mediante técnicas estadísticas básicas, logrando identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad dentro de la empresa.

2.1.3. Diseño de la investigación.

Diseño no experimental.

Se desarrolló dado a que los eventos o acontecimientos fueron observados en su contexto natural, es decir las variables dentro de la empresa no pudieron ser manipuladas.

2.1.4. Técnicas e Instrumentos de recolección.

2.1.4.1. Técnicas

Se utilizaron diferentes técnicas de investigación con la finalidad de obtener datos verídicos.

Encuesta: Es el procedimiento de investigación que se utilizó para la recopilación de datos mediante el cuestionario previamente estructurado con el propósito de recopilar datos y referencias, estableciendo una interacción directa con las personas que fungieron como fuente de información, posteriormente se efectuó un análisis cuantitativo para derivar conclusiones a partir de los datos obtenidos.

Entrevista: Se llevó a cabo una reunión con el representante legal de la entidad objeto de estudio, con el propósito de recopilar información relevante y aclarar dudas relacionadas con el tema abordado. Durante la entrevista, se obtuvo información detallada y precisa, incluyendo opiniones, comentarios y respuestas que enriquecieron la investigación.

Observación directa: Se trató de una técnica eficiente basada en la inspección visual, que facilitó la obtención de información complementaria a la previamente proporcionada, permitió enfocarse en aspectos específicos, comprendiendo la manera en que las actividades laborales de librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V. se ejecutan.

La observación se concretó en las instalaciones de la empresa, facilitando conocer el entorno de trabajo y herramientas utilizadas, factores que influyen en su funcionamiento actual.

2.1.4.2. Instrumentos.

Cuestionario: El cuestionario fue el instrumento empleado en la técnica de la encuesta, distribuido para su llenado independiente por los encuestados; con el propósito de recopilar información. Se utilizó un cuestionario de 28 preguntas, dirigido a los 62 colaboradores de librería y papelería Aranda S.A. de C.V.

Guía de entrevista: Se diseñó un listado de preguntas generales y específicas relacionadas con el tema de investigación, ajustándolo para la interacción con el entrevistado. Se utilizó un formato de entrevista semiestructurada, obteniendo información detallada y profundizar en áreas de especial interés. La entrevista fue dirigida al representante legal.

Lista de cotejo: Consistió en la realización de una lista que contiene aspectos importantes a evaluar y un mecanismo de revisión durante las visitas de campo. Incluye el registro de las condiciones actuales de los indicadores expuestos en la investigación.

2.1.5. Fuentes de información.

Para la recolección de datos en esta investigación, se utilizaron fuentes primarias y secundarias, con el fin de obtener una visión completa sobre la gestión del talento humano en Librería y Papelería Aranda S.A. de C.V.

Primarias: Fueron fuentes de información directamente obtenidas a través de encuesta realizada a los trabajadores, datos e información proporcionada por gerencia, personal administrativo y operativo por medio de entrevistas y observación directa.

Secundarias: Las fuentes de información se obtuvieron a través de libros de texto relacionadas a la administración de recursos humanos, además de leyes, artículos, reseñas, diccionarios, páginas web, entre otros.

2.1.6. Ámbito de investigación.

Ámbito de aplicación.

El área geográfica donde se realizó la investigación fue en librería y papelería

Aranda S.A. de C.V., ubicada en 1ra Calle Oriente N° 127, distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro.

Objeto de estudio.

Librería y papelería Aranda S.A. de C.V.

2.1.6.1.Unidades de análisis.

Representante legal y colaboradores.

2.1.6.2.Determinación del universo y muestra.

Universo

El universo de estudio estuvo conformado por la totalidad del personal que labora en librería y papelería ARANDA S.A DE C.V.

Población

La población fue compuesta por el representante legal y los 62 colaboradores de librería y papelería Aranda S.A. de C.V., ubicada en 1ra Calle Oriente N° 127, distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro.

Muestra

En ella, se recopiló información, implementando un censo, considerando que el personal que labora en la empresa es finito, se incluyó la totalidad de los **62** empleados, circunstancia que llevó a no calcular la muestra.

Censo

El censo fue dirigido a los 62 colaboradores con los que cuenta Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., el censo excluye al entrevistado.

Censo del personal que labora en librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.	
Área Laboral	Número de trabajadores
Oficina administrativa	9
Supervisor	1
Coordinador de rutas	1
Motoristas	5
Cajeras	4
Empaque	6
Bodega	9
Encargado de parqueo	1
Recepción de mercadería	2
Apoyo a compras locales	3
Personal de aseo	1
Paquetería	1
Sala de ventas	19
Total de Colaboradores	62

Tabla 1. Elaboración propia con base a información proporcionada por empresa en estudio.

2.2. Procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de la información.

Presentación de resultados

Los resultados obtenidos fueron presentados en gráficos, tablas e interpretaciones estadísticas, obteniendo una mejor comprensión de los datos. Se destacaron los principales hallazgos sobre la percepción de los empleados, los problemas organizativos identificados y las oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

Procesamiento

En esta etapa, la información recabada de diversas fuentes (entrevistas, encuestas, documentos internos de la empresa, observación directa) se organizó y preparó para su interpretación. Se incluyó la clasificación de los datos según su relevancia para el diagnóstico de la gestión del talento humano. Además, se organizaron los datos de los procesos actuales en la gestión del talento humano, como las políticas de contratación, los procesos de capacitación y las evaluaciones de desempeño.

Tabulación

Los datos recolectados a través de la encuesta y entrevista se ordenaron en tablas y gráficos, facilitando su análisis. Luego, se interpretaron para identificar patrones, como áreas donde los empleados sienten que existe deficiencias en la gestión del talento humano, o si las políticas no están alineadas con las necesidades de los empleados. La tabulación y la interpretación ayudo a fundamentar el diagnóstico y las recomendaciones del manual.

Interpretación de la información.

Permitió identificar las principales fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano dentro de la empresa. No solo se observó la información de manera numérica, sino también cualitativa. Por ejemplo, a través de la encuesta a los empleados, se identificó, la existencia de deficiencias en la gestión interna del talento humano añadiendo recomendaciones que se ajustan a las necesidades de la organización.

2.3.Diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en librería y papelería Aranda S.A. de C.V.

Mediante la aplicación de encuesta y entrevista al personal de librería y papelería Aranda S.A. de C.V., se recopiló información detallada sobre el estado actual de la organización, donde se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

Información general

El rango de edades del personal de la empresa se encontró entre los 18 hasta más de 51 años, un 49% posee una edad menor a 39 años y el 51% de los individuos supero los 40 años de edad, demostrando una combinación entre experiencia laboral y oportunidad de crecimiento profesional a los jóvenes colaboradores. Es importante destacar que de los 62 empleados el 71% correspondió a mujeres, porcentaje que representa que el trabajo en la librería no requiere una gran demanda de fuerza física, por lo que la presencia femenina es superior. El nivel académico predominante fue el bachillerato, ya que las funciones del área operativa no exigen título universitario. Además, el 40% de los empleados ha trabajado en la empresa durante más de 10 años, lo

que refleja una baja rotación de personal, sin embargo, es necesario recalcar que un 21% tiene de uno a tres años laborando y otro 21% tiene menos de un año, lo que significa que un 42% posee menos de tres años de antigüedad en la empresa; sugirió que, aunque la organización experimenta una retención significativa a largo plazo, también se identificó un flujo constante de nuevos empleados, logrando indicar una renovación continua del equipo de trabajo. También resulto pertinente mencionar que una considerable parte de los empleados se encontraron en el área operativa, lo que implicó que sus funciones están orientadas a la ejecución directa de procesos esenciales para el funcionamiento diario de la empresa, como es el caso del departamento de sala de ventas (anexo 2 Cuestionario, ver apartado de información general).

En relación a la estructura organizativa de la empresa, se observó que el 84% de los 62 empleados tiene claro su ubicación dentro del organigrama. Indica que el personal comprende su rol, jerarquía y línea de reporte dentro de la organización, lo que contribuye a una mejor coordinación y desempeño en sus funciones. No obstante, un pequeño porcentaje aún presenta dudas al respecto, lo que podría afectar la comunicación interna y la eficiencia operativa. En resumen, una estructura organizativa clara favorece un diseño de puestos eficiente, mientras que la falta de claridad de algunos empleados puede requerir ajustes en la definición de funciones y procesos (anexo 2 Cuestionario, pregunta 5.1).

Reclutamiento, selección, contratación e inducción.

En la empresa las funciones relacionadas con la gestión del personal se realizan de manera operativa. Estas tareas se desarrollan de forma práctica y funcional, sin seguir una estructura formal ni un enfoque especializado, es decir, no existe un manual de organización para la correcta gestión del talento humano (anexo 2 cuestionario, ver pregunta 9).

La función de reclutamiento y selección se gestiona de forma implícita por varias personas, entre las cuales se encontraron: el jefe de personal, gerencia, asistente administrativo y otros apoyos dentro del área de administración (anexo 2 cuestionario, ver pregunta 5.4). Es necesario destacar que, en el contexto de la alta demanda de personal para las temporadas navideña y escolar, la empresa adaptó su proceso de selección para

abordar la urgencia de contratación. Debido a la necesidad de cubrir rápidamente un número significativo de vacantes la empresa no realiza entrevistas, por lo tanto, el ajuste al proceso no permite una evaluación profunda de interés y la motivación de cada candidato causado por un proceso de selección acelerado.

Cuando se incorpora un nuevo empleado a la organización reciben una breve inducción por parte del encargado del área, quien les proporciona información general sobre las funciones del puesto (anexo 3 entrevista, ver pregunta 14). A pesar de ello, no se les facilita documentación esencial que sirva de guía para el desempeño de sus actividades, como el manual de bienvenida, manual de descripción de puestos y otros aspectos relevantes; se debe a que los documentos se encuentran desactualizados o solo se encuentran en algunos puestos del área administrativa, ya que el 58% de los empleados conoce las funciones y responsabilidades de su cargo mediante un documento formal en físico, mientras que un 42% desconoce de su existencia (anexo 2 cuestionario, ver pregunta 7.1).

La empresa requiere de una precisión y enfoque de su planeación estratégica. Para alinear los objetivos, políticas y prácticas con la estrategia general de la organización, fue fundamental prever y gestionar con anticipación las futuras necesidades del personal, teniendo en cuenta la evolución de la empresa, las tendencias del mercado y cambios en el entorno laboral (anexo 2 cuestionario, ver preguntas 2.2).

Diseño de puestos y evaluación del desempeño

Las tareas y responsabilidades correspondientes a los puestos de trabajo no se encuentran formalmente definidas en manuales de descripción de puestos dentro de la organización. En su lugar, únicamente se dispone de algunos manuales referidos a los cargos del área administrativa (anexo 2 cuestionario, ver pregunta 7.1).

La evaluación del desempeño pierde objetividad al no contar con criterios en responsabilidades específicas. Sin embargo, la empresa realiza evaluaciones de desempeño del personal; pero el proceso carece de un documento estructurado que estandarice su aplicación, lo que lo convierte en un procedimiento informal. Esta falta de

formalización puede generar inconsistencias en los criterios de evaluación, dificulta la identificación de áreas de mejora y afecta la toma de decisiones relacionadas con ascensos, capacitaciones o reconocimientos del desempeño. Igualmente, la ausencia de un sistema claro puede impactar la motivación de los empleados, ya que no cuentan con retroalimentación objetiva sobre su rendimiento. Para mejorar esta situación, es fundamental diseñar una guía estructurada de evaluación que contemple indicadores de desempeño específicos, implemente evaluaciones periódicas y garantice una comunicación efectiva; una aplicación más justa y precisa, fortaleciendo así la gestión del talento humano y optimizando el desempeño organizacional (anexo 3 entrevista, ver pregunta 15).

Seguridad y salud ocupacional

Como parte de la seguridad y salud ocupacional, la empresa implementa un programa de capacitación en el manejo adecuado de extintores, dirigido a todos los empleados; el entrenamiento tiene como objetivo proporcionar a los trabajadores los conocimientos y habilidades necesarias para actuar de manera efectiva en caso de un incendio, contribuyendo a la protección de las instalaciones y a la seguridad del personal. La capacitación incluye aspectos teóricos y prácticos sobre el uso de extintores, la identificación de los tipos de incendios y la correcta evaluación de la situación para tomar decisiones rápidas y seguras. La empresa busca garantizar que los empleados estén preparados para responder de manera oportuna y adecuada ante los tipos de incidentes (anexo 3 entrevista, ver pregunta 18).

Capacitación y desarrollo del personal

La organización refleja una deficiencia en la percepción y acceso a la capacitación, dado que el 66% de los empleados indica la ausencia de un plan estructurado, mientras que solo el 34% reconoce su existencia (anexo 2 cuestionario, ver pregunta 7.2). Se sugiere una cobertura limitada o falta de formalización en los programas de formación. No obstante, aunque la empresa no cuente con un plan de capacitación propio debidamente estructurado, sí se imparten formaciones obligatorias establecidas por el Ministerio de Trabajo, las cuales buscan garantizar el cumplimiento de normativa

laborales y la prevención de riesgos ocupacionales; una de ellas son las impartidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, las cuales se enfocan en temas de salud y bienestar, abarcando aspectos como educación sexual, cuidado del cuerpo y factores psicológicos relacionados con el entorno laboral. Estas formaciones, aunque esenciales, no sustituyen la necesidad de un plan de capacitación adaptado a las exigencias operativas y estratégicas de la empresa. Por esa razón, es fundamental complementarlas con un programa interno que garantice el desarrollo profesional de los empleados, su correcta comunicación y una evaluación continua de su impacto con el fin de mejorar su efectividad y aumentar la participación de manera eficaz entre los empleados.

Se ha identificado la importancia de ampliar y diversificar las capacitaciones, ya que existen otros temas relevantes que deben ser abordados para fortalecer el desempeño y el conocimiento de los empleados. Uno de los aspectos clave que requiere más atención es la formación integral para todos los empleados, independientemente de si son nuevos o ya cuentan con experiencia en la empresa. Esta formación debe enfocarse en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos sobre las actividades diarias dentro de la organización, asegurando que todos los colaboradores tengan una comprensión clara de sus funciones y responsabilidades (anexo 2 cuestionario, ver pregunta 3.1).

Además, se ha identificado que solo el 50% de los empleados tienen conocimiento sobre sus derechos y obligaciones laborales, lo que significa que la mitad del personal podría no estar plenamente informado sobre aspectos fundamentales como normativas, beneficios, derechos y obligaciones en el ámbito laboral (anexo 2 cuestionario, ver pregunta 3.2). La falta de conocimientos en esta área puede generar incertidumbre, conflictos o incluso incumplimientos involuntarios de las normas laborales y políticas de la empresa (anexo 2 cuestionario, ver preguntas 3.3 y 3.4).

Entre las herramientas que se podrían utilizar para optimizar la gestión del talento humano, se encuentran los talleres, capacitaciones continuas, plataformas de evaluación del desempeño, entre otras. Ya que las opciones de estos recursos tuvieron una significativa aceptación entre los empleados (anexo 2 cuestionario, ver pregunta 8.5).

Otras opciones dadas por los empleados en la encuesta fueron las siguientes:

- Asesorías para atención al cliente
- Charlas
- Evaluaciones
- Motivación personal
- Mejoramiento de equipos tecnológicos (anexo 2 cuestionario, ver pregunta 8.5.1).

Remuneración, prestaciones sociales, beneficios e incentivos

En la empresa, el subsistema de remuneración contempla ciertos incentivos dirigidos a los empleados, tales como comisiones por ventas, la provisión de uniformes junto con un monto destinado para la costura, canasta de granos básicos al final del mes, bono navideño, y la organización de algunos eventos (anexo 3 entrevista, ver pregunta 17). Si bien estos beneficios representan un reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores, se ha identificado que el número y diversidad de incentivos aún es limitado, lo que puede afectar la motivación y el compromiso del personal. Es preciso aclarar que en la empresa no existe una guía formalmente estructurada relacionada a beneficios e incentivos.

Actualmente, los incentivos se centran en aspectos económicos y de dotación, sin incorporar estrategias adicionales que fomenten una satisfacción y sentido de pertenencia entre los empleados. Es fundamental fortalecer el sistema para que los incentivos no solo sean monetarios, sino que también incluyan otros enfoques que contribuyan al bienestar integral de los colaboradores, ya que parte de los empleados tiene una baja percepción sobre el reconocimiento que recibe por su desempeño y logros en el trabajo (anexo 2 cuestionario, ver pregunta 6.3).

La entidad cumple con las prestaciones sociales establecidas por la normativa laboral de El Salvador, las cuales incluyen:

- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS): cobertura de salud para los empleados, incluyendo atención médica, hospitalización y subsidios en caso de incapacidad temporal.

- Administradora de Fondos de Pensiones (AFP): aportes para la jubilación de los trabajadores, garantizando un fondo de pensión para su retiro.
- Impuesto sobre la Renta (ISR): aplicado según corresponda, de acuerdo a los ingresos del trabajador.

La aplicación de estas prestaciones garantiza la seguridad social de los empleados y el cumplimiento de las obligaciones legales. Aunque la empresa aplica correctamente las prestaciones sociales en la elaboración de planillas, es fundamental que la persona encargada de del proceso reciba capacitaciones para fortalecer su conocimiento y asegurar una gestión más eficiente y precisa. También se recomienda evaluar la carga de trabajo para garantizar que pueda cumplir con sus responsabilidades sin afectar la calidad del proceso. Mejorar estos aspectos no solo optimizará la administración de planillas y reducirá errores, sino que también contribuirá a una de las áreas identificadas como prioritarias para mejorar como lo es la gestión del talento humano, fortaleciendo su funcionamiento y su impacto en la empresa (anexo 3 entrevista, ver pregunta 13).

Base de datos

Actualmente, la administración de la información del personal en la empresa se maneja mediante expedientes físicos, lo que puede dificultar la accesibilidad, actualización y resguardo de los datos. El sistema, aunque funcional, presenta limitaciones en términos de eficiencia, seguridad y rapidez en la consulta de la información, lo que impacta directamente en la auditoria de recursos humanos y en la toma de decisiones.

Para optimizar la gestión de los expedientes, es recomendable la digitalización de la información del personal, complementando el sistema físico con una base de datos digital. Lo anterior permitirá una mejor organización, reducción de riesgos de pérdida o deterioro de documentos y un acceso más ágil a la información. Además, contribuirá a una mejor organización para enfrentar uno de los desafíos actuales como es la modernización (anexo 3 entrevista, ver preguntas 10 y 16).

La digitalización de la información del personal, la empresa entre sus opciones para volver más eficiente su trabajo, también puede llevar un control del personal retirado

(ya sea por renuncia voluntaria o despido), con el fin de facilitar la elaboración de cartas de recomendación o cuando otras empresas solicitan referencias laborales.

2.4. Alcances y limitaciones del estudio

Alcances

Mejora en la Gestión del Talento Humano: El propósito de esta investigación es proporcionar una base sólida para crear un manual de organización que optimice los procesos de recursos humanos, mejorando así la eficiencia y efectividad de la empresa en la gestión de su personal.

Aplicación a Mediano y Largo Plazo: Los resultados de la investigación permitirán a la empresa hacer mejoras sustanciales en sus procesos, lo cual tendrá un impacto positivo tanto a corto como a largo plazo, aumentando la satisfacción del empleado, reduciendo la rotación y mejorando la productividad.

Recomendaciones Prácticas: El manual de organización propuesto incluirá procedimientos detallados que pueden ser aplicados de manera práctica y progresiva dentro de la empresa, asegurando su implementación efectiva a todos los niveles.

Limitaciones

Tiempo Limitado para Recolección de Datos: Debido a restricciones de tiempo, no fue posible realizar un análisis exhaustivo de todos los procesos de recursos humanos de la empresa. La investigación se centró principalmente en los aspectos más visibles de la gestión del talento humano, lo cual podría haber limitado la posibilidad de una evaluación integral.

Cambios en la Empresa durante la Investigación: Durante el desarrollo de la investigación, algunos procesos y prácticas de la empresa fueron modificados o actualizados, lo que dificultó la comparación exacta de los datos en el tiempo. Afectó parcialmente la precisión de algunos de los diagnósticos realizados.

Resistencia al Cambio: Existe la posibilidad de que los empleados y directivos muestren resistencia a implementar las recomendaciones derivadas del manual de organización, ya que los cambios en los procesos de recursos humanos pueden generar incertidumbre o preocupación entre los miembros del equipo.

Limitación de empleados. El manual debe implementarse con el personal actual dentro de la empresa, lo que implica una cuidadosa redistribución de tareas con la gestión del talento humano.

2.5. Conclusiones y recomendaciones

Se resumieron los hallazgos claves, destacando las debilidades en la organización interna y la gestión del talento humano en Librería y Papelería Aranda S.A. de C.V. Se presentan conclusiones y recomendaciones para mejorar la estructura organizativa mediante la implementación del manual de organización, asegurando la eficiencia y productividad en la empresa.

Conclusiones.

1. La gestión del talento humano en librería y papelería Aranda S.A. de C.V., se desarrolla de manera operativa, sin un enfoque estructurado ni formalizado. Esta situación evidencia la ausencia de una herramienta organizativa que permita delimitar funciones, responsabilidades y líneas de autoridad, lo cual limita la eficiencia en los procesos internos y dificulta la estandarización de la gestión del personal.
2. En librería y papelería Aranda, las funciones relacionadas con el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal son realizadas de manera dispersa por distintos departamentos, debido a la inexistencia de un área especializada en gestión del talento humano. Esta situación genera duplicidad de funciones, falta de formalización en los procesos y posibles deficiencias en la administración del personal, evidenciando la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos que centralice y profesionalice estas actividades. En este contexto, también es necesario contar con un documento que recopile políticas internas orientadas a regular y guiar las principales funciones del Departamento de Recursos Humanos.
3. La evaluación del desempeño del personal se realiza actualmente de manera informal

y carece de objetividad, debido a la ausencia de descriptores de puestos, funciones y responsabilidades. Esta situación dificulta que los empleados conozcan con precisión las expectativas de su desempeño y limita la efectividad de cualquier retroalimentación, afectando directamente la gestión del talento humano.

4. Los incentivos y beneficios ofrecidos al personal son limitados y se enfocan principalmente en aspectos económicos y de dotación, sin incorporar estrategias que promuevan el sentido de pertenencia, la motivación y el compromiso organizacional. Esta situación puede afectar la retención del talento y el clima laboral.
5. La capacitación del personal se realiza de manera parcial y sin sistematización. Si bien se cumplen las formaciones obligatorias establecidas por la normativa laboral vigente, no existe un plan integral de desarrollo de competencias que abarque aspectos operativos, estratégicos y de derechos laborales, lo que limita la preparación y actualización continua del personal.
6. La correcta gestión del talento humano en librería Aranda requiere no solo de la definición de funciones y responsabilidades, sino también de herramientas prácticas que faciliten los procesos administrativos. En este sentido, se evidencia la necesidad de actualizar los formularios técnicos de apoyo, tales como solicitudes de empleo, exámenes de ingreso, test de personalidad, fichas del personal y modelos de base de datos de empleados. Otro aspecto a destacar es que la empresa aun depende de expedientes físicos, lo que representa un desafío en términos de accesibilidad, actualización y seguridad; es decir, la falta de un sistema digitalizado incrementa el riesgo de pérdida o deterioro de documentos, lo que impacta en la organización y en los procesos de auditoría.

Recomendaciones.

1. Se recomienda de manera enfática el diseño e implementación de un **Manual de Organización para Optimizar la Gestión del Talento Humano** en la empresa, considerando que la existencia de una herramienta de este tipo permitirá delimitar claramente las funciones de cada puesto, establecer responsabilidades precisas y definir las líneas de autoridad. La adopción de dicho manual contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, estandarizar los procesos internos y proporcionar una guía formal

para la administración del personal.

2. Se sugiere la creación formal del Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de centralizar las funciones de gestión del personal y garantizar la correcta planificación, coordinación y control de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Además, se recomienda la creación y utilización de un **Manual de Administración del Talento Humano**, este documento recopilará políticas internas alineadas con la legislación laboral vigente, orientada para el uso de las personas que formaran parte del Departamento de Recursos Humanos.
3. Se recomienda formalizar el proceso de evaluación del desempeño mediante la implementación de un formulario técnico de apoyo y la creación de un Manual de Descriptor de Puestos. Estos elementos permitirán evaluar a los empleados de manera objetiva y estructurada, garantizando la transparencia en el proceso y facilitando la identificación de áreas de mejora.
4. Fortalecer el sistema de remuneración, beneficios e incentivos, incorporando estrategias no monetarias, tales como reconocimientos formales, oportunidades de capacitación y actividades de integración, con el fin de incrementar el compromiso, la satisfacción y la retención del personal.
5. Desarrollar un Plan Integral de Capacitación y Desarrollo, alineado con las necesidades de la empresa, que integre formación obligatoria, la capacitación técnica y talleres de competencias laborales y organizacionales.
6. Se recomienda diseñar, actualizar y aplicar de manera formal un conjunto integral de formularios técnicos de apoyo que abarquen los procesos de administración del talento humano, incluyendo solicitudes de empleo y exámenes de ingreso actualizados para garantizar la selección de candidatos idóneos; test de personalidad, fichas del personal, entre otros. También se sugiere digitalizar los expedientes físicos, garantizando seguridad, accesibilidad y eficiencia en la gestión documental.

CAPITULO III: PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LIBRERÍA Y PAPELERÍA ARANDA S.A. DE C.V., UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO.

3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Librería y Papelería Aranda presenta la necesidad de fortalecer sus procesos internos mediante una herramienta organizativa que permita delimitar funciones, definir responsabilidades y establecer una estructura clara para una gestión eficiente del talento humano. En este contexto, surge la presente propuesta:

Manual de Organización para Optimizar la Gestión del Talento Humano: Como respuesta principal, se plantea la elaboración de un Manual de Organización, el cual constituye el eje central de la propuesta. Se enfoca en la descripción detallada de funciones y responsabilidades de la estructura organizativa de la empresa.

A fin de complementar el manual principal y brindar valor agregado a la propuesta, se han desarrollado documentos técnicos adicionales que se presentan como anexos:

Sugerencia propuesta para la creación formal del Departamento de Recursos Humanos: Este apartado busca establecer la base organizativa para institucionalizar la gestión del personal dentro de la empresa. (Anexo 5).

Manual de Administración del Talento Humano: Este documento recopila políticas internas alineadas con la legislación laboral vigente, orientada a regular y guiar las principales funciones del área de recursos humanos. (Anexo 6).

Plan de Evaluación del Desempeño: Tiene como finalidad medir objetivamente el rendimiento laboral, identificar áreas de mejora y promover el desarrollo profesional de los colaboradores. (Anexo 7).

Plan de Incentivos: Diseñado para fortalecer la motivación del personal. (Anexo 8).

Plan de Capacitación: Propone acciones formativas sistemáticas dirigidas a mejorar las competencias del personal. (Anexo 9).

Formularios técnicos de apoyo: Se incluyen diversos formatos para respaldar los procesos de gestión del talento humano, como el reclutamiento, selección, contratación, diseño de puestos, evaluación del clima organizacional, así como fichas del personal y modelo de base de datos de empleados. (Anexos del 10 al 17).

Manual de Descriptor de Puesto: La elaboración de este manual permitirá establecer criterios claros para la evaluación del desempeño laboral, garantizando que dicha evaluación se base en parámetros verificables y alineados con las funciones reales de cada cargo. (Anexo 18).

3.1. OBJETIVOS

a. Objetivo General

Diseñar una propuesta para optimizar la gestión del talento humano en la empresa, a través de la elaboración de un Manual de Organización, y desarrollar instrumentos complementarios que fortalezcan los procesos estratégicos del talento humano.

b. Objetivos específicos

- Diseñar un documento técnico que sistematice las funciones y responsabilidades del personal.
- Establecer un instrumento de consulta que oriente al personal en sus tareas y responsabilidades.
- Incorporar, de manera complementaria, herramientas de apoyo técnico que respalden los procesos de administración del talento humano.

3.2. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta del Manual de Organización para Optimizar la Gestión del Talento Humano busca establecer una estructura clara y funcional en la empresa librería y papelería Aranda. Su importancia radica en que permitirá ordenar y definir las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas, lo que facilitará una mejor gestión del

personal, mayor eficiencia operativa y una toma de decisiones más estratégica. Además, servirá como herramienta de apoyo para fortalecer los procesos internos y contribuir al desarrollo organizacional.

3.3. ALCANCE

El presente documento comprende el diseño y presentación de un Manual de Organización orientado a optimizar la gestión del talento humano en librería y papelería Aranda, así como la elaboración de instrumentos complementarios que fortalecen su aplicación práctica. Abarca el análisis organizativo, la descripción de funciones clave, y la incorporación de herramientas adicionales que contribuyen al desarrollo integral del personal.

3.4. PRESENTACIÓN DEL MANUAL

A continuación, se presenta el “Manual de Organización para Optimizar la Gestión del Talento Humano”, el cual constituye la propuesta técnica para mejorar la gestión interna y fortalecer la estructura organizativa de la empresa.

ARANDA, S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PARA OPTIMIZAR
LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO



LIBRERIA
ARANDA



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO DEL MANUAL	1
ALCANCE	2
BASE LEGAL	2
LIMITACIONES DEL MANUAL	3
POLÍTICAS DE USO Y DE ACTUALIZACIÓN	3
ANTECEDENTES HISTÓRICOS	4
ORGANIGRAMA	7
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	8-44

I. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización ha sido elaborado con el propósito de optimizar la gestión del Talento Humano dentro de la Empresa, mediante la definición clara de los elementos que conforman su estructura organizativa y funcional. Su contenido brinda una visión integral de la organización interna, permitiendo fortalecer los procesos administrativos, mejorar la coordinación entre áreas y el cumplimiento de objetivos.

Este documento comprende los apartados fundamentales que sustentan su validez y funcionalidad: objetivos del Manual, su alcance, la base legal que lo respalda, las limitaciones que enmarcan su aplicación, así como las políticas para su uso y actualización. Asimismo, se incorpora el organigrama de la empresa, que refleja gráficamente la estructura jerárquica y los canales de autoridad. Se desarrolla el cuerpo central del manual, el cual detalla de forma específica las funciones y responsabilidades de los cargos que conforman dicha estructura. Este apartado constituye el eje operativo del manual, ya que establece las atribuciones esenciales que permiten el desarrollo eficaz de la gestión del talento humano.

Se reconoce que este documento es susceptible de modificaciones, en función de los cambios estructurales, organizativos o normativos que puedan surgir, con el fin de mantenerlo como una herramienta dinámica, actualizada y útil para la toma de decisiones, la orientación del personal de nuevo ingreso, y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

a. Objetivo General

Establecer un Manual de Organización que estructure y defina de forma clara y sistemática las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas de los diferentes niveles y áreas que conforman la estructura organizativa de la empresa, con el fin de optimizar la gestión del talento humano y fortalecer la coordinación interna.

b. Objetivos específicos

- Describir detalladamente las funciones y responsabilidades de cada puesto que conforma la estructura organizativa, para mejorar la distribución de tareas y evitar duplicidad de funciones.
- Proporcionar un instrumento de consulta que oriente tanto al personal actual como al de nuevo ingreso sobre la organización interna de la empresa.
- Contribuir al fortalecimiento de la gestión del talento humano mediante una herramienta administrativa clara, coherente y alineada con los objetivos de la empresa.

III. ALCANCE

El presente manual de organización tiene como alcance la totalidad de la estructura organizativa de la empresa, ya que establece y documenta de forma clara las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas de los distintos cargos y unidades que la integran.

Se constituye como una herramienta de consulta y referencia para todos los colaboradores, tanto actual como de nuevo ingreso, ya que facilita la comprensión de la estructura organizativa y el funcionamiento interno de la empresa. Su aplicación se extiende a todas las dependencias y puestos que conforman la entidad, siendo de cumplimiento obligatorio en el ejercicio de sus respectivas funciones.

IV. BASE LEGAL

El presente Manual de Organización, se rige por las siguientes disposiciones:

- Constitución de la República de El Salvador (1983)
- Código de Trabajo (Reformado en 2023).
- Ley del Seguro Social (octubre 2021)
- Convenio 155 de la OIT

- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (junio 2021)
- Ley de Protección de Datos Personales (noviembre de 2024)

V. LIMITACIONES DEL MANUAL

El manual constituye un instrumento de carácter técnico y administrativo que orienta los procesos internos de la Empresa, sin embargo, presenta las siguientes limitaciones inherentes a su naturaleza:

- a. El manual no sustituye las disposiciones legales vigentes, los reglamentos internos ni otros instrumentos normativos de mayor jerarquía; su contenido debe interpretarse de manera complementaria y en concordancia con el marco legal aplicable.
- b. Las directrices y procedimientos establecidos abarcan exclusivamente a los aspectos relacionados a la gestión del talento humano, otros procesos organizacionales quedan fuera de su alcance.
- c. La información contenida refleja la estructura y funciones vigentes al momento de su elaboración; cualquier cambio estructural, organizativo o normativo posterior requerirá su actualización formal.
- d. El manual no aborda situaciones imprevistas o casos particulares que escapen a los procedimientos establecidos, los cuales deberán ser resueltos conforme al criterio técnico y las normativas vigentes.
- e. Su aplicación efectiva depende del compromiso, conocimiento y adecuada interpretación por parte del personal responsable de su implementación.

VI. POLÍTICAS DE USO Y DE ACTUALIZACIÓN

Políticas de uso

- a. Las disposiciones contenidas en este Manual son de observancia obligatoria para el personal directivo, administrativo y operativo de la Empresa.
- b. El manual constituye un instrumento técnico de referencia que orienta la toma de decisiones y a la ejecución funciones y responsabilidades de cada puesto.
- c. El contenido del manual deberá ser utilizado de forma articulada con la normativa

legal vigente y el reglamento interno de la Empresa, con el fin de garantizar la eficiencia organizacional y la adecuada gestión del capital humano.

Políticas de actualización

- a. El manual será revisado y actualizado de forma periódica, preferentemente cada dos años o cuando se produzcan modificaciones significativas en la estructura organizativa, procesos internos o la normativa legal aplicable.
- b. La responsabilidad de proponer, coordinar y validar las actualizaciones recae en el Departamento de Recursos Humanos en coordinación con Gerencia General.
- c. Toda modificación, ampliación o ajuste al manual deberá ser documentado formalmente y comunicado al personal, garantizando su difusión y comprensión.
- d. Las versiones actualizadas anulan total o parcialmente las disposiciones anteriores, a partir de la fecha de su aprobación y divulgación oficial.

VII. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

a. Historia institucional

Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., fue fundada el 26 de marzo de 1984 en 1ra calle Oriente N° 127 San Salvador.

Desde su fundación ha ofrecido una amplia gama de productos a precios accesibles a la economía salvadoreña. Su ubicación estratégica en el corazón de San Salvador le permitió atender una clientela diversa, convirtiéndose en un referente confiable para estudiantes, profesionales y público en general.

Según identificación tributaria está catalogada como mediano contribuyente y consta de dos actividades principales:

- Primaria: Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados.
- Secundaria: Venta al por mayor de revistas, periódicos, artículos de librería y artículos de papel y cartón en general.

Actualmente librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V., ha logrado expandirse

a nivel nacional, contando con dos sucursales distribuidas en la zona central y occidental del país. Una de sus sucursales fue establecida en Santa Tecla el 04 de enero de 2018, y otra sucursal establecida en Santa Ana en noviembre de 2021.

A lo largo de los años, Aranda ha sido testigo de los cambios sociales y económicos del país, adaptándose a las necesidades de sus clientes, manteniendo una reputación basada en calidad de servicio y diversidad de productos.

b. Misión

“Somos una empresa dedicada a la venta de libros de texto, artículos escolares y de oficina, arte, y papelería en general; ofreciendo una amplia gama de productos de alta calidad a precios accesibles que responde a los intereses y necesidades de nuestros clientes”.

c. Visión

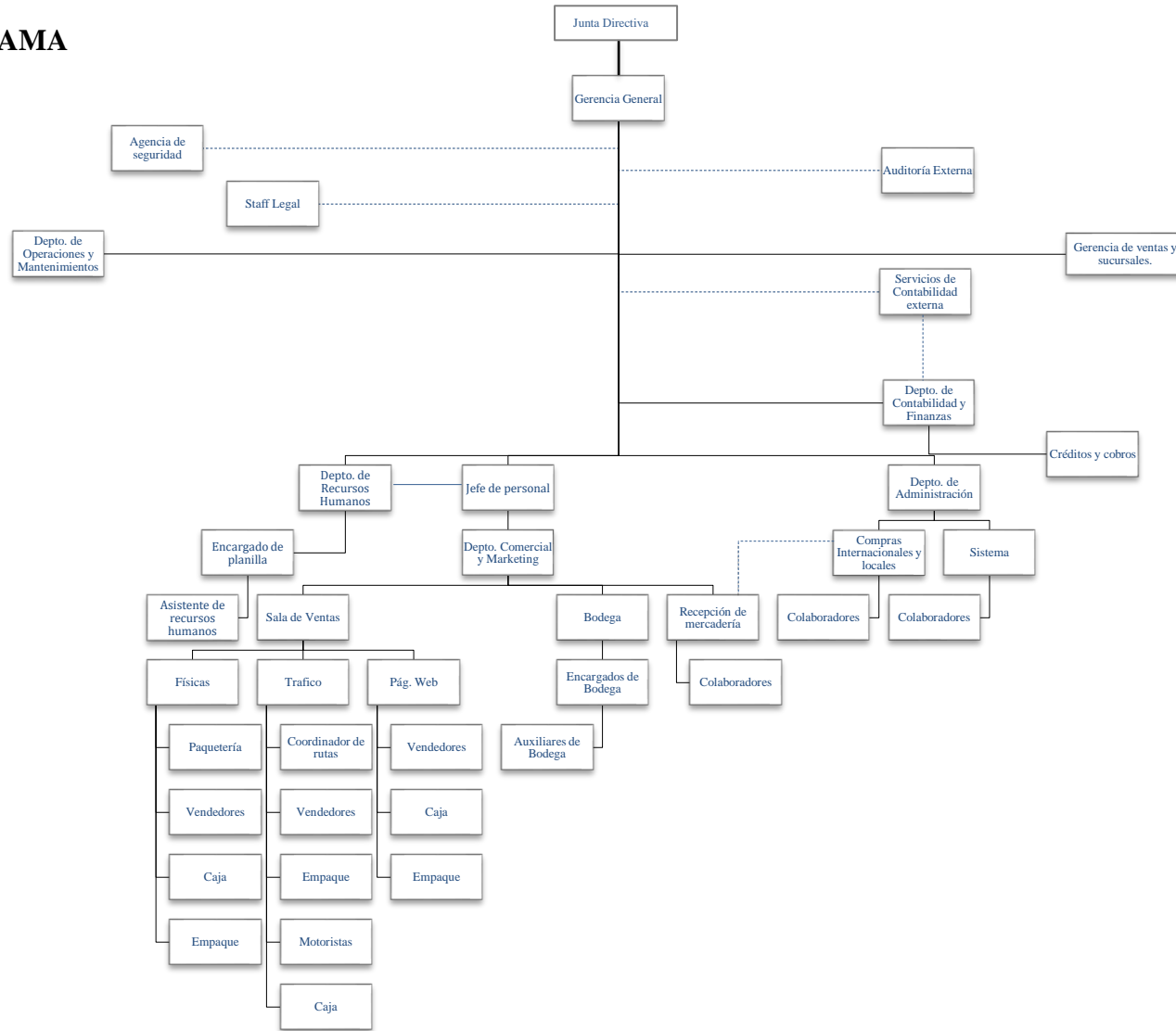
“Nuestra visión es lograr ser una librería líder en el mercado, posicionándonos a nivel nacional como internacional; reconocida por nuestra amplia variedad de productos y servicio excepcional, con una constante adaptación a las necesidades educativas y profesionales de nuestros clientes. Aspiramos a ser el referente principal en la promoción de la lectura y el conocimiento, contribuyendo al desarrollo cultural y educativo de la sociedad”.

d. Valores

- **Responsabilidad:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., realiza cada una de sus actividades de manera responsable, para contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.
- **Amabilidad:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., se compromete a reflejar el valor en el trato que los empleados tienen con los clientes, promoviendo un ambiente acogedor y respetuoso.

- **Confianza:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., busca establecer una relación de seguridad y credibilidad con sus clientes, ofreciendo autenticidad y calidad de sus productos, un espacio seguro y accesible, cumplimiento de compromisos, conocimiento y asesoramiento, transparencia, privacidad y respeto.
- **Atención:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., se esfuerza en el cuidado y dedicación que se ofrece a cada cliente, garantizando una experiencia agradable, personalizada y satisfactoria.
- **Compromiso:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., se compromete a una dedicación y responsabilidad para cumplir con las expectativas de los clientes, para garantizar la funcionalidad, estabilidad económica y solidez de la empresa.
- **Competitividad:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., busca destacar en el mercado, ofrecer servicios y productos de alta calidad, adaptándose a las necesidades cambiantes de sus clientes.
- **Honestidad:** Librería y papelería Aranda S.A. de C.V., hace valer los principios para construir confianza con los clientes, manteniendo relaciones transparentes en todas sus operaciones y servicios ofrecidos.

VIII. ORGANIGRAMA



IX. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. Funciones y responsabilidades de Junta Directiva.

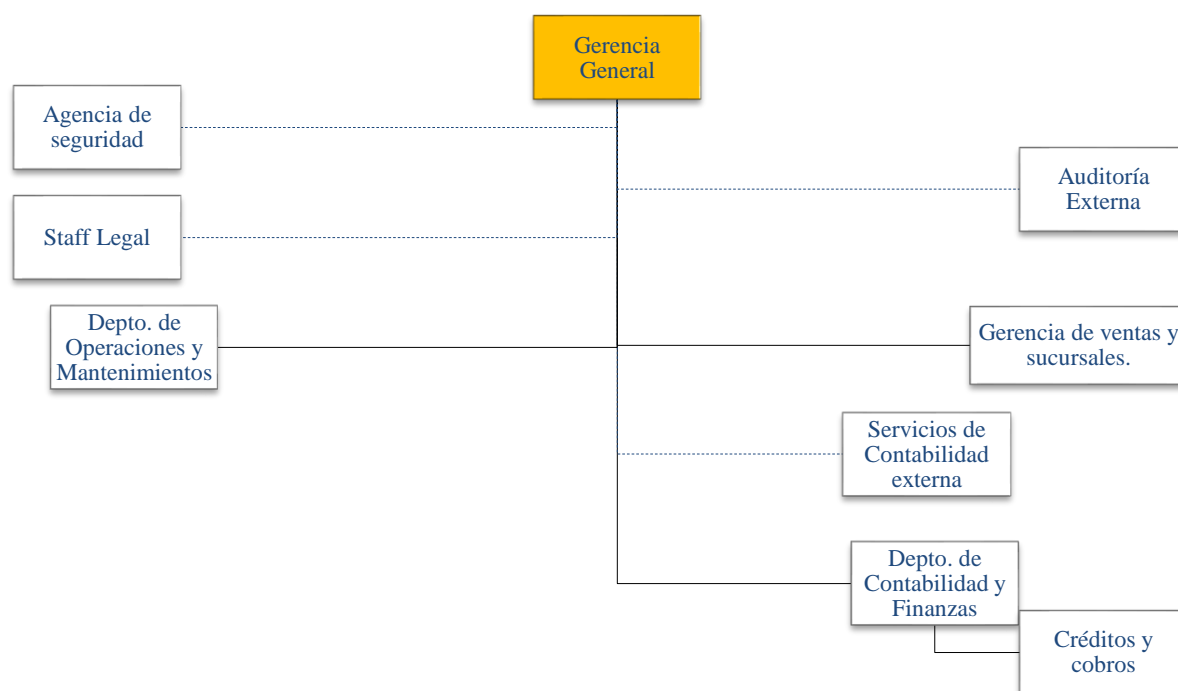
JUNTA DIRECTIVA

Objetivo del puesto
Ejercer la dirección superior y la supervisión general de la empresa, asegurando que las decisiones estratégicas, financieras y administrativas estén alineadas con la misión, visión y objetivos institucionales. Garantizar el cumplimiento de los principios de gobierno corporativo, la transparencia en la gestión y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.
Funciones Generales
<ul style="list-style-type: none"> - Definir las políticas generales y estrategias corporativas de la empresa. - Aprobar los planes estratégicos, presupuestos anuales y proyectos de inversión. - Supervisar la gestión administrativa y financiera del Gerente General y demás directivos. - Evaluar periódicamente los resultados institucionales y financieros de la empresa. - Autorizar la creación o modificación de departamentos, políticas y reglamentos internos. - Aprobar la contratación de auditorías externas y revisar sus resultados. - Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, laborales y fiscales aplicables. - Representar los intereses de los socios o accionistas, asegurando la sostenibilidad y rentabilidad del negocio. - Promover valores éticos, responsabilidad social y transparencia en todas las operaciones.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Velar por el cumplimiento de la misión y visión institucional. - Asegurar la correcta implementación de los lineamientos estratégicos. - Evaluar la gestión de la Gerencia General y brindar acompañamiento directivo. - Aprobar los informes financieros, presupuestarios y de resultados anuales. - Garantizar la toma de decisiones basadas en principios éticos, legales y de responsabilidad social. - Fomentar la innovación, competitividad y el crecimiento sostenido de la empresa.
Líneas de autoridad
<p>Tiene autoridad sobre el Gerente General y los principales mandos directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejerce poder de decisión en aspectos estratégicos, financieros, legales y administrativos. - Reporta únicamente a los socios o accionistas de la empresa
Requisitos mínimos
<p>Educación: Licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas, Contaduría, Derecho, Ingeniería Industrial o carreras afines. Maestría deseable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia: Mínimo 7 años en cargos directivos o en juntas corporativas. - Conocimientos: Gobierno corporativo, dirección estratégica, legislación mercantil, análisis financiero, liderazgo y ética empresarial.

- Habilidades: Toma de decisiones, pensamiento crítico, negociación, liderazgo, comunicación efectiva y manejo confidencial de información.	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
- Gerente General. - Asesores externos designados (financieros, legales, auditores).	Reuniones periódicas ordinarias y extraordinarias con la Gerencia General. - Alta responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas. - Confidencialidad en el manejo de información institucional. - Participación en sesiones presenciales o virtuales, con disponibilidad para reuniones fuera de sede. - Compromiso ético y de transparencia en todas las acciones y decisiones.

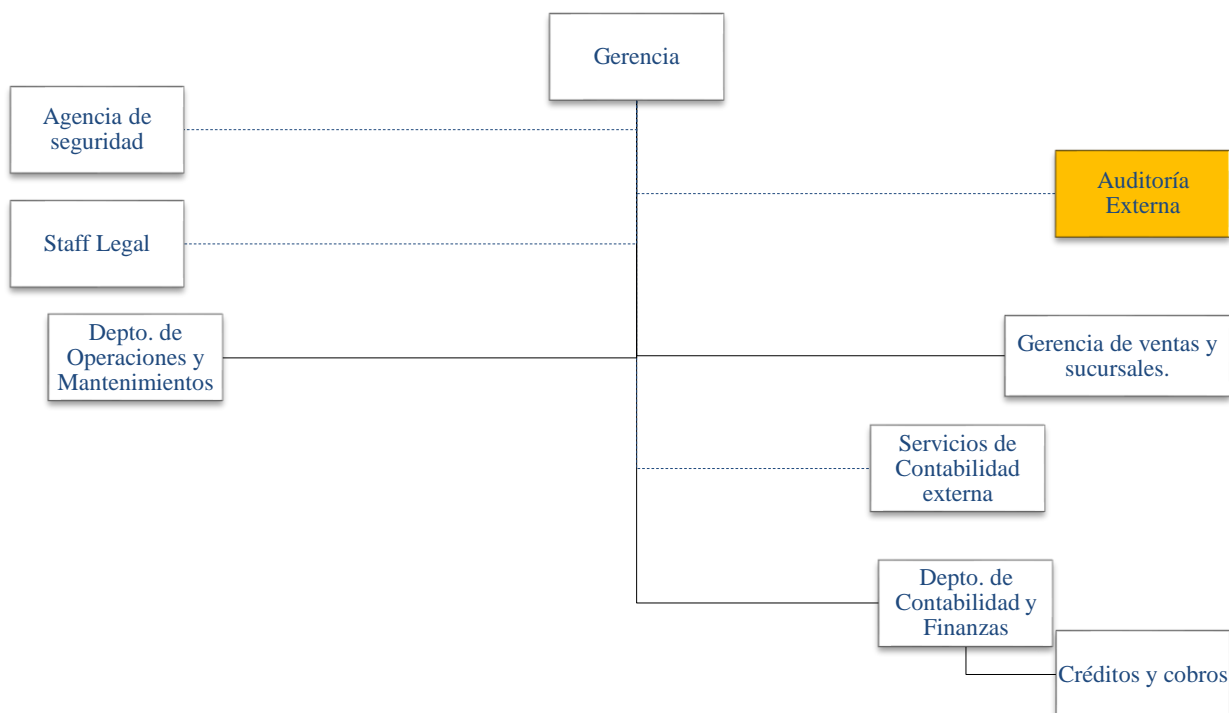
2. Funciones y responsabilidades del Gerente General.

GERENTE GENERAL



Objetivo del puesto	
Dirigir y supervisar de forma estratégica todas las áreas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Tomar decisiones clave que impulsen el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad del negocio, fortaleciendo el liderazgo y el posicionamiento en el mercado.	
Funciones Básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Formular los objetivos estratégicos de la empresa en coordinación con el equipo directivo. • Coordinar y supervisar el desempeño de cada departamento. • Tomar decisiones clave para el desarrollo, sostenibilidad y expansión del negocio. • Representar legal y comercialmente a la organización ante terceros. • Evaluar el cumplimiento de metas institucionales y realizar ajustes necesarios. • Aprobar políticas internas, manuales operativos y presupuestos anuales. • Dirigir reuniones ejecutivas y dar seguimiento a planes estratégicos. • Establecer relaciones con aliados estratégicos, proveedores y entidades gubernamentales. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de la visión y misión de la empresa. • Velar por el uso eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales. • Asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. • Supervisar la correcta implementación de políticas y procedimientos internos. • Promover una cultura organizacional basada en la ética, la innovación y el compromiso. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene autoridad sobre: Jefes de Departamento, Coordinadores de Área, Encargados de Unidad. • Tiene poder de decisión en: todos los aspectos operativos, financieros y estratégicos de la empresa. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniería o carreras afines. Maestría deseable. • Experiencia: Al menos 5 años en puestos de alta dirección. • Conocimientos: Dirección estratégica, finanzas, liderazgo, legislación mercantil y gestión organizacional. • Habilidades: Liderazgo, toma de decisiones, comunicación efectiva, visión empresarial y negociación. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los jefes de departamento. • Coordinadores de área. • Personal administrativo clave según la estructura organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de oficina, con constante interacción con personal interno y externo. • Disponibilidad para viajar a sucursales o reuniones fuera de sede. • Horario flexible y responsabilidad de tiempo completo. • Alta exigencia en toma de decisiones, confidencialidad y manejo de información estratégica.

3. Funciones y responsabilidades de Auditoría externa



AUDITORÍA EXTERNA

Objetivo del puesto

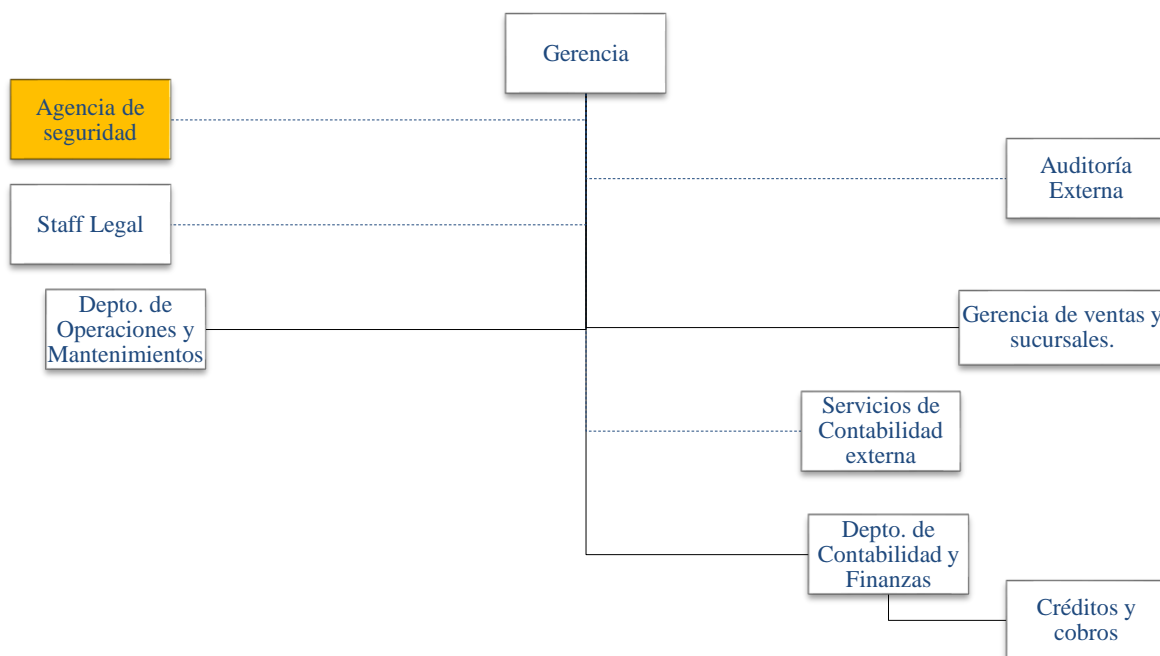
Realizar evaluaciones independientes de los estados financieros y operaciones contables, con el fin de verificar su integridad y transparencia. Emitir informes confiables que orienten a la empresa sobre riesgos, irregularidades y oportunidades de mejora en sus procesos financieros.

Funciones Básicas

- Planificar y ejecutar auditorías financieras, contables y operativas conforme a normas vigentes.
- Evaluar la eficacia y eficiencia de los controles internos implementados en la empresa.
- Revisar el cumplimiento de las políticas internas y regulaciones legales aplicables.
- Elaborar informes claros y detallados con hallazgos, observaciones y recomendaciones para la mejora continua.
- Realizar seguimiento a la implementación de las recomendaciones emitidas.
- Asesorar al equipo directivo sobre riesgos financieros y operacionales detectados.
- Colaborar en la revisión y actualización de manuales de procedimientos y controles.
- Coordinar la comunicación con auditores externos independientes en caso de auditorías conjuntas.

Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la veracidad, integridad y confiabilidad de la información financiera auditada. • Asegurar el cumplimiento de las normativas contables, fiscales y legales vigentes. • Identificar riesgos financieros y operacionales que puedan afectar la estabilidad de la empresa. • Contribuir a la mejora de los procesos internos y controles administrativos. • Mantener la independencia y objetividad en todas las auditorías realizadas. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporta directamente a: Gerencia General. • Tiene autoridad para solicitar información y documentación a todas las áreas de la empresa. • Puede recomendar acciones correctivas a la Gerencia General y demás áreas involucradas. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Licenciatura en Contaduría Pública, Auditoría, Finanzas o carreras afines. • Experiencia: Mínimo 3 años en auditoría financiera o externa. • Conocimientos: Normas internacionales de auditoría, legislación fiscal, control interno, contabilidad. • Habilidades: Análisis crítico, atención al detalle, comunicación efectiva, ética profesional. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • No supervisa personal interno directo, pero puede coordinar equipos temporales para auditorías específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Labor en oficina con posible trabajo en diferentes áreas de la empresa para auditorías. • Horario de trabajo habitual, con posibles extensiones según planes de auditoría. • Trabajo con manejo de información confidencial y alta responsabilidad ética.

4. Funciones y responsabilidades de Agentes de seguridad



AGENTE DE SEGURIDAD

Objetivo del puesto

Garantizar la protección de las instalaciones, activos y personal de la empresa mediante un sistema efectivo de vigilancia y control. Prevenir situaciones de riesgo, robos o incidentes que puedan afectar la integridad física o patrimonial de la organización.

Funciones Básicas

- Controlar el acceso de personas, vehículos y materiales a las instalaciones de la empresa.
- Realizar rondas de vigilancia periódicas en todas las áreas críticas y puntos vulnerables.
- Monitorear sistemas de cámaras de seguridad, alarmas y otros dispositivos tecnológicos.
- Detectar y reportar cualquier situación irregular, incidente o emergencia de manera oportuna.
- Colaborar en la elaboración y actualización de protocolos de seguridad y planes de emergencia.
- Coordinar acciones con autoridades locales en caso de eventos delictivos o situaciones de riesgo.
- Capacitar al personal interno en medidas básicas de seguridad y prevención de riesgos.
- Realizar controles y revisiones de vehículos y pertenencias según políticas establecidas.

Responsabilidades

- Garantizar la protección física de las instalaciones, bienes, colaboradores y clientes.
- Prevenir actos ilícitos como robos, vandalismo o intrusiones no autorizadas.
- Actuar con rapidez y eficacia ante emergencias o situaciones de riesgo.
- Mantener un ambiente seguro que permita el normal desarrollo de las operaciones comerciales.
- Cumplir con los protocolos internos y normativas legales en materia de seguridad.

Líneas de autoridad

- Reporta directamente a: Gerencia General o al área de Administración según estructura.
- Recibe instrucciones de supervisores designados por la empresa o la propia agencia de seguridad.
- Tiene autoridad para restringir el acceso a personas no autorizadas y solicitar apoyo externo si es necesario.

Requisitos mínimos

- Educación: Secundaria completa; preferiblemente formación en seguridad privada o afines.
- Experiencia: Al menos 2 años en funciones similares de seguridad.
- Conocimientos: Normativa de seguridad, primeros auxilios básicos, manejo de sistemas de vigilancia.
- Habilidades: Observación detallada, capacidad de reacción rápida, comunicación efectiva, manejo de situaciones bajo presión.

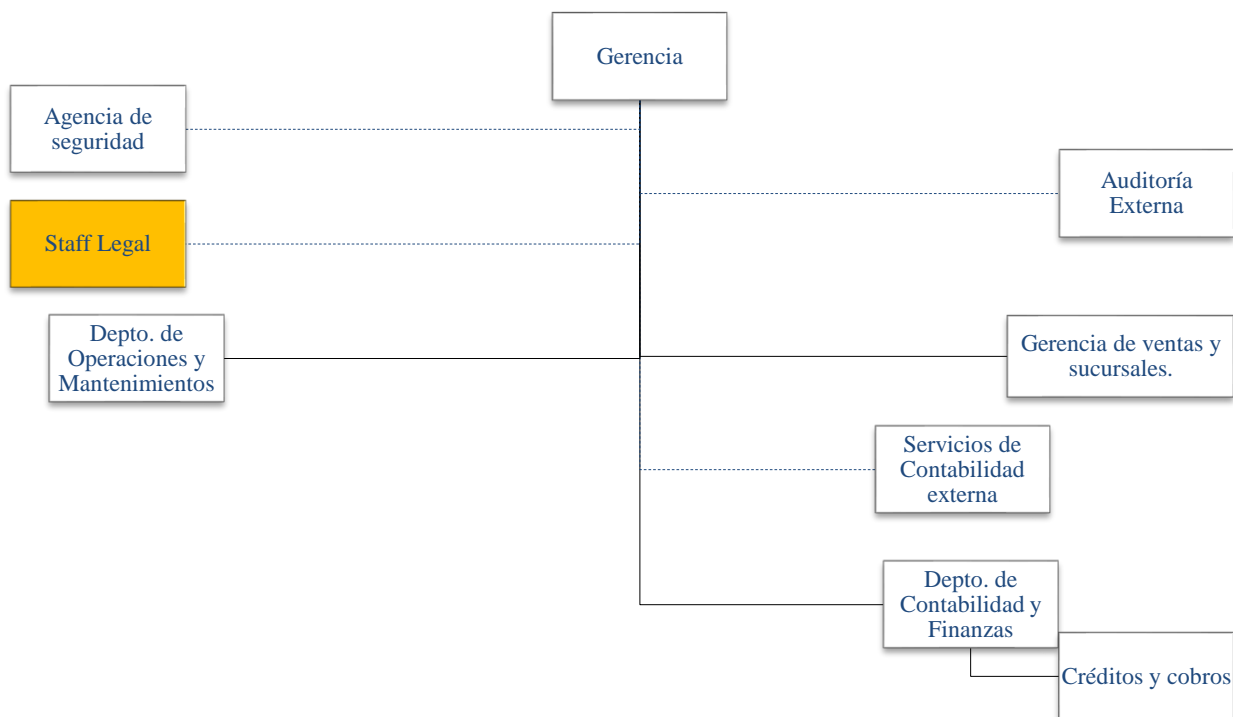
Supervisa a

- En caso de contar con equipo propio, supervisa a guardias o personal de seguridad subordinado.
- Coordina con el jefe de personal o Gerente de operaciones en temas de seguridad.

Condiciones de trabajo

- Trabajo en turnos rotativos o fijos.
- Ambiente físico que puede implicar exposición a condiciones climáticas diversas y situaciones de estrés.
- Uso constante de equipo de comunicación y vigilancia.
- Requiere estar alerta durante toda la jornada laboral y cumplir con estrictos protocolos de seguridad.

5. Funciones y responsabilidades del Staff Legal



STAFF LEGAL

Objetivo del puesto

Brindar asesoría legal especializada a todas las áreas de la empresa, garantizando el cumplimiento del marco normativo vigente. Representar a la organización ante procesos legales y prevenir riesgos jurídicos que puedan comprometer su estabilidad.

Funciones Básicas

- Redactar, revisar y negociar contratos, convenios y otros documentos legales relacionados con la empresa.
- Brindar asesoría legal continua en materias laborales, civiles, comerciales y administrativas.
- Representar a la empresa en procedimientos judiciales y administrativos cuando sea necesario.
- Elaborar dictámenes y opiniones legales para apoyar la toma de decisiones internas.
- Mantener actualizada la normativa legal aplicable a la empresa y comunicar cambios relevantes.
- Gestionar trámites legales ante entidades gubernamentales y regulatorias.
- Coordinar con abogados externos para casos específicos o litigios complejos.
- Capacitar al personal sobre aspectos legales que impacten sus funciones y responsabilidades.

Responsabilidades

- Asegurar el cumplimiento estricto de las leyes, reglamentos y normativas aplicables a la empresa.
- Minimizar riesgos legales mediante una correcta interpretación y aplicación de la legislación.
- Proteger y resguardar los intereses jurídicos y patrimoniales de la empresa.
- Garantizar la confidencialidad y manejo ético de la información legal.
- Asesorar para la prevención de conflictos legales y su adecuada resolución.

Líneas de autoridad

- Reporta directamente a: Gerencia General
- Tiene autoridad para emitir recomendaciones legales vinculantes para la empresa.
- Puede coordinar con áreas internas y externos para la gestión y seguimiento de casos legales.

Requisitos mínimos

- Educación: Licenciatura en Derecho, con colegiación y habilitación vigente.
- Experiencia: Mínimo 3 años en asesoría legal corporativa o laboral.
- Conocimientos: Legislación laboral, mercantil, civil, derecho administrativo y procedimientos legales.
- Habilidades: Capacidad de análisis jurídico, negociación, comunicación clara y ética profesional.

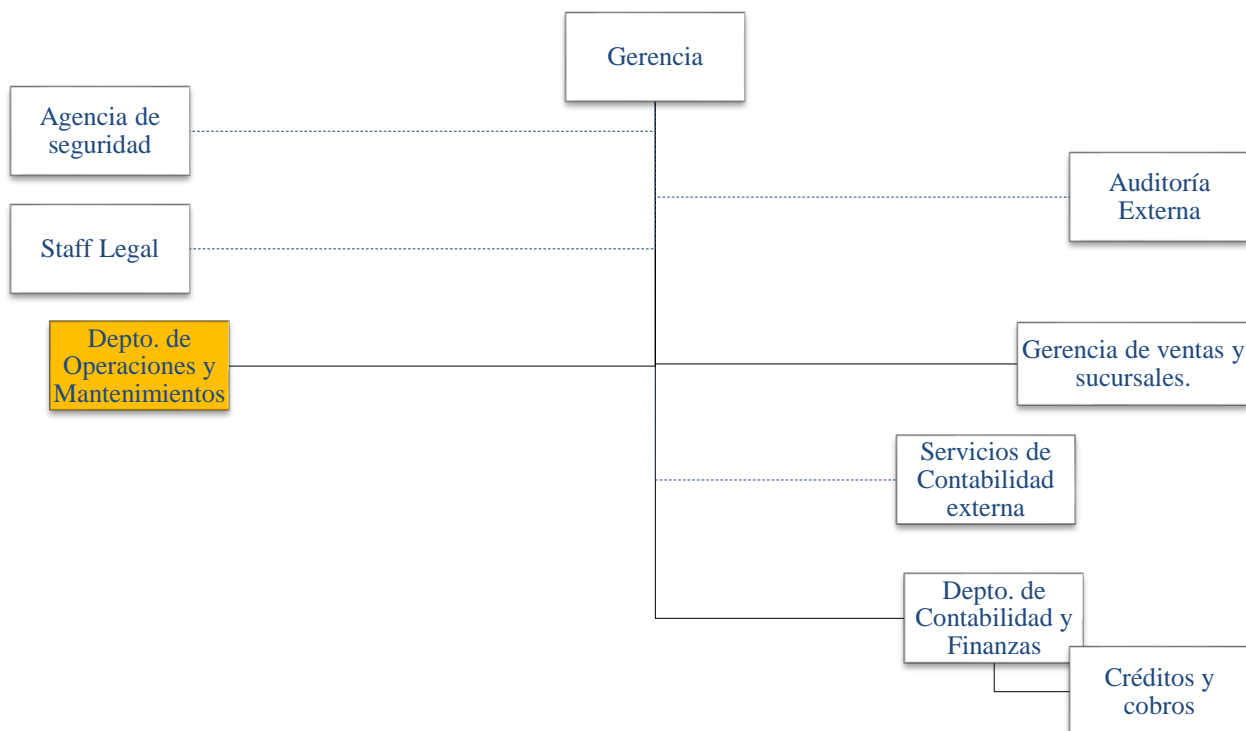
Supervisa a

- Generalmente no supervisa personal directo, pero puede coordinar apoyo de asistentes o pasantes legales.

Condiciones de trabajo

- Ambiente de oficina con alto nivel de confidencialidad (Fuera de la empresa).
- Trabajo bajo presión en casos judiciales o trámites urgentes.
- Horario de trabajo regular, con posibles extensiones según necesidades legales.
- Requiere constante actualización y estudio de normativas legales vigentes.

6. Funciones y responsabilidades de Operaciones y Mantenimientos



OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

Objetivo del puesto
Coordinar y ejecutar labores de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones. Asegurar la continuidad operativa mediante una gestión eficiente de recursos técnicos, humanos y logísticos.
Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mantenimientos preventivos y correctivos en las instalaciones, equipos y sistemas. • Supervisar el estado general de la infraestructura física, identificando necesidades de reparación o mejora. • Coordinar y dar seguimiento a los servicios generales como electricidad, plomería, limpieza, aire acondicionado, entre otros. • Llevar un control del inventario de herramientas, equipos y repuestos. • Proponer mejoras en procesos de mantenimiento para aumentar la eficiencia operativa. • Asegurar el cumplimiento de normas de seguridad ocupacional en las labores de mantenimiento. • Evaluar y contratar proveedores externos cuando los trabajos excedan la capacidad interna. • Elaborar reportes técnicos sobre intervenciones realizadas, costos y necesidades detectadas.
Responsabilidades

- Garantizar instalaciones funcionales, limpias y seguras para empleados y clientes.
- Prevenir fallos en equipos e infraestructura mediante mantenimientos planificados.
- Asegurar el uso eficiente de los recursos técnicos y materiales.
- Cumplir con las normativas legales relacionadas con mantenimiento, higiene y seguridad.
- Mantener un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades comerciales.

Líneas de autoridad

- Reporta directamente a: Gerencia General.
- Tiene autoridad sobre: Técnicos de mantenimiento, personal de servicios generales y contratistas externos.
- Coordina con todas las áreas de la empresa para atender necesidades operativas.

Requisitos mínimos

- Educación: Licenciatura en administración de empresas, Técnico en Mantenimiento Industrial, Electricidad, Ingeniería o carreras afines.
- Experiencia: Mínimo 2 años en funciones similares.
- Conocimientos: Electricidad básica, fontanería, sistemas de climatización, mantenimiento preventivo y correctivo.
- Habilidades: Organización, capacidad técnica, solución de problemas, trabajo en equipo.

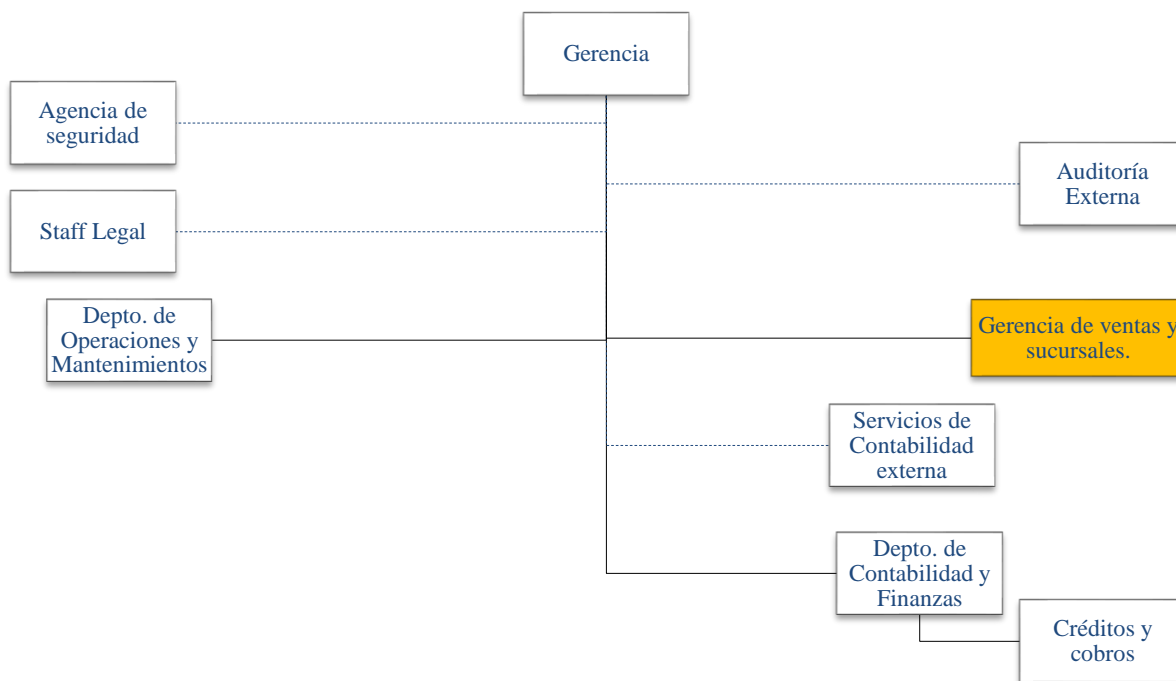
Supervisa a

- Área operativa
- Técnicos de mantenimiento.
- Personal auxiliar o de servicios generales.
- Empresas o personal externo contratado para servicios especializados.

Condiciones de trabajo

- Ambiente de oficina
- Trabajo presencial con exposición a ruido, polvo, herramientas y esfuerzo físico moderado.
- Horario flexible, con posibilidad de trabajar fines de semana o fuera del horario habitual ante emergencias.
- Requiere cumplimiento de normas de seguridad industrial y uso de equipo de protección personal.

7. Funciones y responsabilidades de Gerencia de Ventas y sucursales



GERENCIA DE VENTAS Y SUCURSALES

Objetivo del puesto
Diseñar y liderar las estrategias comerciales en cada punto de venta, supervisando el cumplimiento de metas y estándares de atención. Impulsar el crecimiento de ventas mediante liderazgo, motivación del personal y análisis de resultados.
Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas comerciales anuales y trimestrales para todas las sucursales. • Diseñar y ejecutar estrategias de ventas que impulsen el crecimiento sostenido de la empresa. • Coordinar, motivar y supervisar al personal de ventas en cada punto de atención. • Realizar análisis de desempeño por sucursal y proponer acciones de mejora continua. • Supervisar el cumplimiento de políticas de atención al cliente, precios, promociones y calidad del servicio. • Dirigir la apertura, cierre o reubicación de sucursales conforme a la estrategia comercial. • Monitorear el inventario y abastecimiento en cada sucursal en coordinación con logística y compras. • Detectar oportunidades de mercado y desarrollar iniciativas para captar nuevos clientes. • Capacitar al equipo de ventas en técnicas comerciales, productos, uso de sistemas y servicio al cliente.
Responsabilidades

<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos para cada periodo. • Garantizar la estandarización y calidad del servicio al cliente en todas las sucursales. • Controlar el uso eficiente de los recursos comerciales y humanos. • Proteger la imagen de la empresa mediante una atención profesional y coherente con los valores institucionales. • Evaluar y optimizar el rendimiento del personal de ventas. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporta directamente a: Gerencia General. • Tiene autoridad sobre: Encargados de sucursales, personal de ventas y asistentes comerciales. • Coordina con las áreas de Marketing, Logística, Administración y Compras. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Licenciatura en Mercadeo, Administración de Empresas o áreas afines. • Experiencia: Mínimo 3 años en supervisión de ventas o gestión de puntos de venta. • Conocimientos: Técnicas de ventas, atención al cliente, gestión de personal, análisis comercial, indicadores de desempeño. • Habilidades: Liderazgo, orientación a resultados, comunicación asertiva, manejo de conflictos. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Encargados de cada sucursal. • Asesores de ventas y atención al cliente. • Personal administrativo asignado a cada punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo mixto entre oficina y visitas a sucursales. • Disponibilidad para viajar dentro del país. • Horario flexible, especialmente en temporadas altas o eventos promocionales. • Alta exigencia en cumplimiento de metas y liderazgo del equipo comercial.

8. Funciones y responsabilidades de Servicios de Contabilidad Externa

SERVICIOS DE CONTABILIDAD EXTERNA

Objetivo del puesto
Ofrecer servicios contables especializados con enfoque externo, asegurando el cumplimiento de obligaciones fiscales y normativas. Preparar informes financieros confiables que apoyen la toma de decisiones de la alta dirección.
Funciones Básicas

- Preparar, revisar y presentar declaraciones fiscales mensuales, trimestrales y anuales conforme a la normativa vigente.
- Elaborar y verificar balances generales, estados de resultados y otros informes contables requeridos.
- Asesorar a la empresa en el cumplimiento de obligaciones tributarias, laborales y mercantiles.
- Registrar y conciliar operaciones contables de forma precisa y oportuna.
- Controlar libros contables, auxiliares y documentación soporte de manera ordenada.
- Proponer mejoras en la gestión financiera y contable para una mayor eficiencia.
- Dar seguimiento a requerimientos del Ministerio de Hacienda, Alcaldía, ISSS y otras entidades.
- Colaborar con auditorías internas o externas cuando sea solicitado.

Responsabilidades

- Cumplir con todas las normativas fiscales, laborales y contables establecidas por la ley.
- Mantener actualizada, ordenada y disponible toda la documentación contable y tributaria.
- Apoyar con información contable clara y confiable para la toma de decisiones.
- Identificar riesgos tributarios y proponer medidas correctivas o preventivas.
- Garantizar la confidencialidad de la información financiera de la empresa.

Líneas de autoridad

- Reporta directamente a: Gerencia General o Departamento de Contabilidad y Finanzas.
- Tiene autoridad técnica en la interpretación y aplicación de normas contables y fiscales.
- Coordina con áreas internas para la entrega de información necesaria para registros contables.

Requisitos mínimos

- Educación: Licenciatura en Contaduría Pública, Finanzas o carreras afines.
- Experiencia: Mínimo 3 años en contabilidad fiscal y elaboración de declaraciones tributarias.
- Conocimientos: Normativa tributaria salvadoreña, NIIF, leyes laborales, gestión de obligaciones fiscales.
- Habilidades: Organización, responsabilidad, análisis numérico, confidencialidad, manejo de software contable.

Supervisa a

Condiciones de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • No supervisa personal interno directamente, pero puede coordinar con asistentes contables asignados por la empresa. • Se comunica con proveedores, instituciones públicas y otros asesores cuando es necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de forma externa, ya sea desde oficina propia o mediante visitas periódicas a la empresa. • Alta carga en fechas límite para presentación de declaraciones. • Requiere manejo estricto de información sensible y cumplimiento de calendarios fiscales. • Uso intensivo de herramientas contables y plataformas electrónicas gubernamentales.
--	---

9. Funciones y responsabilidades de Contabilidad y Finanzas

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Objetivo del puesto
Administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa, mediante una gestión contable precisa, control presupuestario y análisis económico. Apoyar la planificación estratégica a través de reportes y proyecciones financieras.
Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar de forma precisa y oportuna todas las operaciones contables de la empresa. • Elaborar estados financieros periódicos (balance general, estado de resultados, flujo de caja, entre otros). • Gestionar pagos a proveedores, cobros a clientes y control de obligaciones fiscales. • Preparar presupuestos operativos y financieros anuales, y darles seguimiento mensual. • Realizar conciliaciones bancarias y mantener actualizado el control de cuentas por cobrar y por pagar. • Coordinar con servicios contables externos para garantizar el cumplimiento fiscal. • Brindar información financiera clave a la gerencia para la toma de decisiones. • Implementar controles internos que aseguren la veracidad y confiabilidad de la información contable.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la información financiera refleje de forma veraz la situación económica de la empresa. • Garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias en tiempo y forma. • Controlar el flujo de efectivo para mantener la liquidez operativa. • Mantener orden y respaldo documental de toda la información financiera. • Cumplir con la legislación contable y fiscal vigente.
Líneas de autoridad

<ul style="list-style-type: none"> • Reporta directamente a: Gerencia General. • Coordina con: Gerencia de Ventas, Departamento de Administración, Servicios Contables Externos. • Tiene autoridad sobre: Asistentes contables y personal de apoyo financiero. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Licenciatura en Contaduría Pública, Finanzas o carreras afines. • Experiencia: Mínimo 3 años en gestión contable y financiera. • Conocimientos: NIIF, normativa tributaria salvadoreña, contabilidad general, administración financiera. • Habilidades: Precisión, análisis numérico, planificación, confidencialidad, dominio de software contable. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes contables. • Personal encargado de caja, cobros, pagos y archivo contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de oficina, con carga administrativa y uso constante de computadora. • Responsabilidad directa sobre información crítica y sensible. • Horario regular con posibles ampliaciones en cierres contables o fechas fiscales importantes. • Requiere confidencialidad y cumplimiento estricto de procedimientos internos.

10. Funciones y responsabilidades de Créditos y Cobros

CRÉDITOS Y COBROS

Objetivo del puesto
<p>Gestionar las líneas de crédito otorgadas a clientes, así como el seguimiento y recuperación de cuentas por cobrar. Minimizar el riesgo financiero mediante políticas claras, evaluación de clientes y control de cartera.</p>
Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las solicitudes de crédito de clientes, verificando antecedentes financieros y comerciales. • Establecer límites y condiciones de crédito de acuerdo con las políticas de la empresa. • Registrar y dar seguimiento a las cuentas por cobrar de cada cliente. • Realizar gestiones de cobro preventivo y correctivo vía telefónica, correo u otros medios. • Negociar planes de pago con clientes en mora, conforme a lineamientos establecidos. • Mantener actualizado el historial de crédito y comportamiento de pago de los clientes.

- Elaborar reportes periódicos de cartera, morosidad, recuperaciones y análisis de riesgo.
- Coordinar con el área legal los procesos de recuperación judicial en caso de incumplimientos graves.

Responsabilidades

- Minimizar el índice de morosidad y mantener una cartera sana.
- Asegurar el flujo de efectivo mediante una gestión oportuna de cobros.
- Cumplir con las políticas de crédito aprobadas por la Gerencia.
- Salvaguardar la relación comercial con los clientes durante el proceso de cobranza.
- Proporcionar información clara y actualizada sobre el estado de cuentas a la Gerencia.

Líneas de autoridad

- Reporta directamente a: Departamento de Contabilidad y Finanzas.
- Coordina con: Departamento de Ventas, Legal y Administración.
- Tiene autoridad para aprobar o rechazar solicitudes de crédito dentro de los límites establecidos por la empresa.

Requisitos mínimos

- Educación: Técnico o Licenciatura en Contaduría, Finanzas, Administración de Empresas o carreras afines.
- Experiencia: Mínimo 2 años en gestión de créditos y cobranzas.
- Conocimientos: Evaluación de riesgos crediticios, gestión de cartera, técnicas de cobranza, legislación mercantil.
- Habilidades: Comunicación efectiva, negociación, análisis, manejo de conflictos y orientación a resultados.

Supervisa a

- Asistentes o auxiliares de crédito y cobro (si los hay).
- Personal asignado a tareas específicas de seguimiento a clientes morosos.

Condiciones de trabajo

- Trabajo de oficina con atención frecuente a clientes internos y externos.
- Alta carga en fechas de corte o cierre de mes.
- Puede requerir visitas puntuales a clientes en caso de recuperaciones críticas.
- Necesita mantener confidencialidad y trato respetuoso con los clientes durante todo el proceso de cobranza.

11. Funciones y responsabilidades de Jefatura de Personal

JEFATURA DE PERSONAL

Objetivo del puesto	
Supervisar las funciones del personal bajo su cargo, velando por el cumplimiento de las actividades asignadas. Fortalecer la productividad, el orden y la comunicación dentro del equipo de trabajo.	
Funciones Básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar perfiles de puesto para puestos clave (vendedores, personal de caja, almacén). • Gestionar convocatorias, entrevistas y pruebas para candidatos. • Aplicar evaluaciones periódicas de desempeño con indicadores (ventas por hora, precisión en caja, rotación de producto). • Coordinar charlas de inducción sobre productos escolares y normas internas. • Implementar programas de desarrollo (asesoría en productos, atención al cliente, seguridad ocupacional). • Supervisar clima laboral mediante encuestas internas. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el crecimiento profesional del personal. • Mantener la moral y cohesión del equipo. • Asegurar el cumplimiento de leyes laborales (Código de Trabajo, ISSS, AFP). 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporta a Gerencia General o Administración. • Supervisa equipos de reclutamiento, formación y evaluación. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Recursos Humanos, Psicología, Administración. • Experiencia mínima de 3 años en gestión de personal. • Conocimiento de normativas laborales de El Salvador. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Analistas de Reclutamiento • Coordinadores de Capacitación • Asesores de Desarrollo Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina administrativa en horario fijo y rotativos. • Interacción constante con directivos y personal. • Posibilidad de requerirse horas extras o seguimiento fuera de oficina para necesidades urgentes.

12. Funciones y responsabilidades del Encargado de Planilla

ENCARGADO DE PLANILLA

Objetivo del puesto	
Administrar y procesar de forma precisa y oportuna la planilla de sueldos y prestaciones del personal, garantizando el cumplimiento de las obligaciones laborales, fiscales y previsionales. Verificar los movimientos del personal, aplicar deducciones legales y mantener registros actualizados, asegurando confidencialidad, exactitud y cumplimiento de plazos.	
Funciones Básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y procesar la planilla de salarios de acuerdo con las disposiciones legales y políticas internas. • Calcular deducciones legales, aportes patronales, horas extras, vacaciones y bonificaciones. • Preparar reportes mensuales de pagos a instituciones como ISSS, AFP y Ministerio de Hacienda. • Coordinar el pago de sueldos y beneficios laborales de forma oportuna. • Mantener actualizada la información de los empleados en el sistema de planillas. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la precisión en el cálculo de los pagos y el cumplimiento de las obligaciones legales. • Custodiar la documentación relacionada con la nómina y mantenerla debidamente archivada. • Reportar oportunamente cualquier inconsistencia a la jefatura de personal. 	
Líneas de autoridad	
Depende directamente de Gerencia General y la Jefatura de Personal.	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico o Licenciatura en Contaduría, Administración o afines. • Dominio de software de planillas y cálculo de obligaciones laborales. • Experiencia mínima de 2 años en el área. • Conocimientos actualizados en legislación laboral y tributaria. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • No aplica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de oficina. • Trabajo bajo presión en fechas de cierre de planilla. • Acceso y manejo de información confidencial del personal

13. Funciones y responsabilidades del Asistente de Recursos Humanos

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo del puesto	
Brindar apoyo administrativo y operativo en los procesos del área de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, inducción, control de asistencia, archivo de expedientes y elaboración de informes. Asegurar el cumplimiento de los procedimientos internos y de la normativa laboral vigente, contribuyendo al buen clima organizacional y al funcionamiento eficiente del área.	
Funciones Básicas	
<ul style="list-style-type: none"> •Apoyar en la ejecución de procesos administrativos del área: archivo, actualización de expedientes, redacción de constancias y control de asistencia. •Colaborar en procesos de reclutamiento, entrevistas y entrega de documentación de nuevo ingreso. •Dar seguimiento a la firma de contratos, evaluaciones de desempeño y capacitaciones. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> •Cumplir con eficiencia las tareas asignadas por la jefatura del área. •Asegurar el orden y confidencialidad de los expedientes del personal. •Mantener actualizados los registros y reportes asignados. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> •Depende directamente de Gerencia General y la Jefatura de Personal. •Coordinación con el encargado de planillas. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> •Técnico o estudiante universitario en Psicología, Administración de Empresas o carreras afines. •Conocimiento básico de procesos de gestión humana. •Dominio de herramientas ofimáticas. •Actitud proactiva, organizada y con ética profesional. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> •No aplica. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ambiente de oficina. •Jornada laboral completa o parcial según necesidad institucional. •Acceso a información sensible que requiere manejo responsable.

14. Funciones y responsabilidades del Departamento Comercial y Marketing

DEPARTAMENTO COMERCIAL Y MARKETING

Objetivo del puesto
Diseñar e implementar estrategias de marketing que impulsen el posicionamiento de marca y el incremento de ventas. Analizar el comportamiento del mercado y coordinar campañas publicitarias alineadas a los objetivos comerciales.

Funciones Básicas	
<ul style="list-style-type: none"> •Planificar campañas estacionales (inicio de clases, ferias educativas, promociones por graduaciones). •Crear piezas publicitarias (volantes, banners, contenido para redes, anuncios online). •Coordinar promociones en tienda (descuentos por compra o paquetes de útiles). •Implementar y optimizar e-commerce y perfiles de redes (Facebook/Instagram), gestionando contenido, interacción y atención a clientes. •Realizar análisis de rotación de productos (papeles, lápices, mochilas) y ajustar portafolio. •Establecer alianzas y patrocinios con colegios u organizaciones educativas. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> •Incrementar la visibilidad de marca. •Generar leads y oportunidades comerciales. •Alcanzar objetivos de ventas. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> •Depende de la Dirección Comercial. •Coordina con equipos de ventas, diseño, logística y atención al cliente. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> •Licenciatura en Marketing, Ventas o afines. •Experiencia sólida en campañas y canales digitales. •Habilidad analítica con herramientas como Google Analytics. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> •Ejecutivos de Marketing Digital •Promotores de Ventas •Analistas Comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> •Espacio de oficina con acceso a teléfono e internet. •Horario de oficina, pero con flexibilidad para campañas o eventos. •Días de agenda móvil (visitas, ferias, reuniones).

15. Funciones y responsabilidades de Sala de Ventas

SALA DE VENTAS

Objetivo del puesto
Brindar atención directa, amable y eficiente a los clientes, asesorando sobre productos y promoviendo una experiencia de compra satisfactoria. Contribuir activamente al cumplimiento de metas comerciales diarias y mensuales.
Funciones Básicas

<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar productos escolares según edad, materia o temporada (ej. kits escolares). • Ofrecer asesoría comparativa (marcas, precios, calidad). • Colocar exhibiciones llamativas, mantener producto surtido y limpio. • Gestionar devoluciones, cambios o ajustes menores. • Promover ventas cruzadas (gomitas, resaltadores, adhesivos). • Registrar información de clientes interesados para acciones de marketing. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar atención rápida y precisa. • Cumplir con metas diarias/semanales de ventas. • Mantener presentación impecable del punto de venta. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporta al jefe de Sala o Coordinador de Ventas. • Colabora con personal de caja y marketing. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa; deseable experiencia en atención al cliente. • Habilidad de comunicación y trato amable. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Eventuales o auxiliares en sala (si aplica). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente activo en tienda. • Turnos rotativos según horario comercial. • Atención presencial a clientes.

16. Funciones y responsabilidades de Paquetería

PAQUETERÍA

Objetivo del puesto
Ofrecer un servicio de resguardo temporal de pertenencias personales de los clientes (mochilas, bolsas, paquetes u otros objetos) al momento de su ingreso al establecimiento, con el fin de mejorar la seguridad, la comodidad y la experiencia de compra, así como prevenir pérdidas o incidentes.
Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y etiquetar correctamente los paquetes o pertenencias de los clientes al ingreso. • Entregar una ficha o número de identificación correspondiente a cada cliente. • Custodiar de forma segura las pertenencias durante el tiempo que el cliente permanezca en la tienda. • Verificar la identidad del cliente al momento de retirar sus pertenencias. • Llevar un control diario del número de paquetes recibidos y entregados.

Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la seguridad e integridad de las pertenencias recibidas. • Mantener el orden, limpieza y organización del espacio de paquetería. • Reportar a supervisión cualquier anomalía, objeto sospechoso o queja de clientes. • Cumplir con las normas internas de seguridad y atención al cliente. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Depende directamente del Supervisor de Piso o Encargado de atención al Cliente 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación básica completa. • Buena presentación personal. • Habilidades de atención al cliente y honestidad comprobada. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • No aplica (función generalmente unipersonal, salvo temporadas altas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación cercana a la entrada principal del local. • Espacio delimitado y bajo vigilancia (visual o por cámaras). • Uso de uniforme y gafete de identificación obligatorio. • Actividad sedentaria con momentos de alta interacción en horarios pico.

17. Funciones y responsabilidades de Vendedores (Presenciales)

VENEDORES (PRESENCIALES)

Objetivo del puesto
Realizar ventas de productos en tienda o campo, brindando atención personalizada a los clientes. Alcanzar objetivos comerciales establecidos y contribuir a la fidelización de la clientela mediante un servicio profesional.
Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Atender y asesorar a estudiantes, padres de familia, maestros o empresas en la selección de productos. • Informar sobre diferencias de marcas, precios y usos de artículos escolares. • Ofrecer promociones, combos o nuevos productos (mochilas, kits de arte, útiles para preescolar). • Apoyar la reposición de mercadería en estanterías. • Coordinar con caja y bodega para entrega de productos de alto volumen. • Reportar productos dañados, discontinuados o con baja rotación.

Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir objetivos individuales de venta. • Brindar un servicio cordial y oportuno. • Conocer y comunicar el catálogo completo. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporta al jefe de Sala o Supervisor. • Trabaja con equipo de marketing y caja. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria concluida. • Habilidad de ventas y trato al cliente. • Conocimiento del producto (capacitación interna). 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • No normalmente; pueden guiar a nuevos vendedores si corresponde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de ventas. • Turnos diurnos y rotativos. • Atención continua al público; posible presión por metas.

18. Funciones y responsabilidades de Caja (Sucursal)

CAJA (SUCURSAL)

Objetivo del puesto
Registrar y cobrar los pagos realizados por los clientes, ya sea en efectivo, tarjeta u otros medios. Asegurar exactitud en los movimientos de caja, conciliaciones diarias y resguardo de fondos.
Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Escanear o registrar manualmente los productos adquiridos. • Aplicar descuentos promocionales o institucionales (maestros, mayoristas). • Cobrar en efectivo, tarjeta o transferencia. • Emitir factura electrónica o ticket. • Realizar arqueos, cortes de caja y entrega de valores. • Informar sobre políticas de devolución y garantía.
Responsabilidades

<ul style="list-style-type: none"> • Control absoluto del flujo de efectivo. • Verificar exactitud en facturación. • Seguir protocolos de seguridad de caja. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporta al Coordinador/Encargado de Caja o Supervisor de Sala. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria certificada. • Experiencia en caja y manejo numérico. • Honradez y responsabilidad. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • No supervisa; coordina con auxiliares de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabina cerrada o área de caja. • Turnos rotativos con horarios continuos. • Alta concentración y trato directo con clientes.

19. Funciones y responsabilidades de Tráfico y Distribución.

TRÁFICO Y DISTRIBUCIÓN

Objetivo del puesto
Organizar la logística de distribución de productos, planificando rutas eficientes y seguras. Coordinar entregas puntuales, optimizar recursos de transporte y mantener comunicación con motoristas y clientes.
Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar rutas según localización y volumen de pedidos. • Coordinar y dar seguimiento a motoristas y ayudantes de reparto. • Verificar que los pedidos salgan completos desde el área de empaque. • Coordinar entregas a instituciones educativas, empresas o clientes mayoristas. • Validar tiempos de entrega con clientes y resolver retrasos. • Generar reportes de distribución diaria.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir tiempos y costos. • Cumplir políticas de entrega. • Comunicarse con otras áreas. • Prevenir pérdidas y daños.
Líneas de autoridad
<ul style="list-style-type: none"> • Depende de Gerencia de Logística o Distribución.
Requisitos mínimos

<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato mínimo; deseable técnico en logística. • Experiencia en gestión de rutas y flotas. • Conocimiento de leyes viales salvadoreñas. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Motoristas • Empleados de tráfico y distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina y campo. • Uso de sistemas GPS/TMS. • Flexibilidad horaria, seguimiento a entregas fuera de horario.

20. Funciones y responsabilidades de Vendedores (Distribución)

VENEDORES (DISTRIBUCIÓN)

Objetivo del puesto	
Realizar ventas de productos en rutas asignadas, visitando clientes directamente y tomando pedidos. Cumplir metas comerciales, mantener relaciones positivas y realizar cobros según políticas establecidas.	
Funciones Básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar clientes y tomar pedidos. • Verificar entregas en campo. • Apoyar en cobros si es necesario. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa profesionalmente. • Cumplir rutas y objetivos diarios. • Asegurar satisfacción del cliente. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporta al jefe de Tráfico y Distribución. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato completo; deseable estudios comerciales o ventas. • Licencia de conducir (para traslados). • Habilidades de negociación y atención. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • No supervisa, pero coordina con motoristas y demás. personal de ruta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en terreno: oficinas y clientes externos. • Vehículo asignado o transporte propio. • Horario flexible; posible trabajo en fines de semana.

21. Funciones y responsabilidades de Empaque (Distribución)

EMPAQUE (DISTRIBUCIÓN)

Objetivo del puesto	
Empacar los productos destinados a distribución, asegurando su correcto embalaje y rotulación. Facilitar la manipulación, carga y descarga sin daños durante el proceso logístico.	
Funciones Básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Empacar productos según normas. • Verificar cantidad y condiciones. • Etiquetar correctamente. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar errores en preparación. • Garantizar integridad de envíos. • Cumplir tiempos de salida. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporta al Supervisor de Tráfico y Distribución. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa. • Atención al detalle y destreza manual. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliares de empaque (si aplica). 	<ul style="list-style-type: none"> • En bodega o sala de empaque. • Ambiente ocupacionalmente activo. • Protocolos de seguridad e higiene exigidos.

22. Funciones y responsabilidades de Motoristas

MOTORISTAS

Objetivo del puesto	
Transportar productos desde la bodega hacia los clientes o sucursales, cumpliendo con los itinerarios establecidos. Asegurar la entrega segura, responsable y puntual de la mercadería.	
Funciones Básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Transportar pedidos a colegios, librerías, ferias o mayoristas. • Revisar el estado físico del vehículo antes de salir. • Llevar bitácora de entregas y devoluciones. • Apoyar en carga y descarga del pedido. • Informar atrasos o incidentes en ruta. 	

Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener buenas condiciones del vehículo. • Seguir itinerarios asignados. • Tratar cordialmente al cliente. 	
Líneas de autoridad	
<ul style="list-style-type: none"> • Depende del Supervisor de Tráfico y Distribución. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Licencia vigente según categoría del vehículo. • Experiencia comprobable en reparto o conducción. • Actitud responsable y buen trato. 	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • No supervisa; coordina con Ejecutivo de Ventas (Distribución). 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en ruta, exteriores y reposición en bodega. • Vehículo asignado, gastos de manutención según política. • Turnos variables: inicio temprano, posibles horas extras.

23. Funciones y responsabilidades de Caja (Distribución)

CAJA (DISTRIBUCIÓN)

Objetivo del puesto
<p>Registrar todas las transacciones realizadas en distribución, asegurando precisión, respaldo y conciliación diaria. Garantizar la integridad de los fondos recibidos y el correcto uso de sistemas de cobro.</p>
Funciones Básicas
<p>Registrar y cobrar las ventas realizadas. Verificar que los billetes sean auténticos. Realizar cortes de caja diarios. Liquidar contado transitorio y ventas al crédito cuando correspondan.</p>
Responsabilidades
<p>Controlar y resguardar el dinero recibido. Informar cualquier inconsistencia en las transacciones.</p>
Líneas de autoridad

Del jefe de Personal y el Departamento Administrativo. No ejerce autoridad jerárquica sobre otros puestos.	
Requisitos mínimos	
Bachillerato completo. Conocimientos en manejo de caja y sistemas de facturación. Habilidad numérica y atención al detalle.	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
NO aplica	Ambiente cerrado. Horario rotativo según turnos. Exposición a presión.

24. Funciones y responsabilidades de Página web

PÁGINA WEB

Objetivo del puesto	
Administrar el contenido, diseño y funcionalidad del sitio web institucional. Promover las ventas en línea, garantizar una experiencia de usuario fluida y mantener la información siempre actualizada.	
Funciones Básicas	
Gestionar el catálogo de productos. Administrar y actualizar el contenido del sitio web institucional.	
Responsabilidades	
Mantener operatividad del sitio. Proteger la información del cliente. Garantizar la transparencia del proceso. Implementar mejoras conforme a los lineamientos de la empresa.	
Líneas de autoridad	
Depende del jefe del Área de Sistemas.	
Requisitos mínimos	
Técnico o Licenciatura en Diseño Web, Informática o afines. Creatividad y orientación a resultados	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
Diseñadores web auxiliares (si los hubiere).	Ambiente de oficina. Uso intensivo de computadora. Flexibilidad en horarios para mantenimiento fuera de jornada

25. Funciones y responsabilidades de Vendedores (Online)

VENEDORES (ONLINE)

Objetivo del puesto	
Atender y gestionar ventas por medios digitales, ofreciendo asesoría virtual personalizada. Promover productos, responder consultas oportunamente y dar seguimiento hasta el cierre de la venta.	
Funciones Básicas	
Responder consultas en línea sobre productos. Confirmar pedidos realizados en la web. Brindar asesoría virtual al cliente. Coordinar envíos con el coordinador de rutas.	
Responsabilidades	
Mantener una atención digital eficaz. Garantizar la satisfacción del cliente virtual. Coordinar con logística y coordinación de rutas de entrega.	
Líneas de autoridad	
Depende del Coordinador de Ventas Online.	
Requisitos mínimos	
Bachillerato. Manejo de plataformas digitales de comercio electrónico. Experiencia en atención al cliente y ventas.	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
no aplica	Ambiente digital y trabajo de oficina. Posibilidad de trabajo híbrido o remoto. Uso constante de dispositivos tecnológicos.

26. Funciones y responsabilidades de Bodega

ENCARGADO DE BODEGA

Objetivo del puesto
Gestionar el almacenamiento y control de inventario de productos. Mantener orden, limpieza, y procesos de recepción, ubicación y despacho conforme a los estándares establecidos.
Funciones Básicas

<p>Organizar y controlar el inventario de productos. Coordinar entradas y salidas de mercadería. Supervisar al personal auxiliar de bodega. Mantener registros actualizados en el sistema. Organizar el inventario. Traslado de mercadería de bodega a sala de ventas.</p>	
Responsabilidades	
<p>Mantener inventario actualizado. Proteger la integridad de los productos. Cumplir con tiempos de entrega. Verificar cumplimiento de normas de seguridad y orden. Coordinar con el departamento de compras y ventas para el abastecimiento</p>	
Líneas de autoridad	
<p>Depende del jefe de personal Depende del departamento administrativo Supervisa directamente a auxiliares de bodega.</p>	
Requisitos mínimos	
<p>Bachillerato. Experiencia en control de inventarios. Conocimiento en manejo de sistema de inventarios.</p>	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
Auxiliares de Bodega.	<p>Ambiente físico con manipulación de carga. Turnos rotativos. Uso de equipo de protección personal.</p>

27. Funciones y responsabilidades de Recepción de Mercadería

RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Objetivo del puesto
<p>Verificar, registrar y controlar la recepción de productos adquiridos. Asegurar que los artículos ingresados cumplan con las condiciones de calidad, cantidad y documentación correspondiente.</p>
Funciones Básicas

<p>Verificar la calidad y cantidad de los productos recibidos. Registrar ingresos en sistema y documentos. Coordinar con el departamento de compras para validar entregas. Reportar anomalías en productos o documentos. Coordinar con encargados de bodega.</p>	
Responsabilidades	
<p>Mantener inventario actualizado. Proteger la integridad de los productos. Cumplir con tiempos de entrega. Verificar cumplimiento de normas de seguridad y orden. Coordinar con el departamento de compras y ventas para el abastecimiento</p>	
Líneas de autoridad	
<p>Depende del jefe de personal. Depende del Departamento de compras.</p>	
Requisitos mínimos	
<p>Bachillerato. Experiencia en control de inventarios. Conocimiento en manejo de sistema de inventarios.</p>	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
No aplica	<p>Espacio de descarga y bodega. Exposición a carga física moderada Uso obligatorio de equipo de protección.</p>

28. Funciones y responsabilidades de Auxiliar de Bodega

AUXILIAR DE BODEGA

Objetivo del puesto
<p>Apoyar en la organización, clasificación y preparación de pedidos dentro de la bodega. Colaborar en la toma de inventario y mantener el área ordenada y funcional.</p>
Funciones Básicas
<p>Apoyar en el almacenamiento, clasificación y distribución de productos. Realizar tareas de carga y descarga. Ordenar y clasificar productos en estanterías. Colaborar en la toma física de inventarios. Trasladar mercadería de bodega a sala de ventas cuando los vendedores lo soliciten. Participar en inventarios físicos.</p>
Responsabilidades

<p>Mantener el orden y limpieza en la bodega. Cumplir instrucciones del encargado de bodega. Reportar productos dañados o en mal estado. Reportar incidencias o faltantes de mercadería. Contribuir al buen manejo del inventario.</p>	
Líneas de autoridad	
<p>Depende del Encargado de Bodega. Depende del jefe de personal.</p>	
Requisitos mínimos	
<p>Educación básica o media. Disposición para tareas físicas. Trabajo en equipo y responsabilidad.</p>	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
	<p>Carga y descarga de productos. Turnos variables. Trabajo en condiciones físicas exigentes.</p>

29. Funciones y responsabilidades de Compras Internacionales

COMPRAS INTERNACIONALES

Objetivo del puesto
<p>Coordinar la adquisición de productos del extranjero, evaluando proveedores, costos y tiempos de entrega. Garantizar que las compras se ajusten a las necesidades de inventario y a la estrategia comercial.</p>
Funciones Básicas
<p>Gestionar procesos de importación y adquisición de productos en el extranjero Coordinar procesos de importación. Negociar con proveedores internacionales. Elaborar órdenes de compra y dar seguimiento a envíos. Verificar documentación y cumplimiento aduanal.</p>
Responsabilidades
<p>Asegurar disponibilidad de productos importado Optimizar costos logísticos y arancelarios. Garantizar cumplimiento legal en importaciones. Mantener comunicación eficiente con aduanas y proveedores.</p>
Líneas de autoridad
<p>Depende del Gerente General.</p>

Requisitos mínimos	
Licenciatura en Administración de empresas o carreras afines. Dominio del inglés técnico. Experiencia en comercio exterior y logística.	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
Asistente de compras (si lo hubiere)	Trabajo de oficina con contacto internacional. Disponibilidad para viajes ocasionales. Manejo de documentación sensible y confidencial

30. Funciones y responsabilidades de Colaboradores del departamento de Compras Internacionales

COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS INTERNACIONALES Y LOCALES

Objetivo del puesto
Apoyar en la logística y documentación de los procesos de importación. Coordinar con proveedores, agentes aduanales y otras áreas internas para asegurar el cumplimiento de los pedidos internacionales.
Funciones Básicas
Apoyar en la elaboración y seguimiento de órdenes de compra. Coordinar con proveedores para la conformación de pedidos y tiempos de entrega. Coordinar con agentes de aduana. Apoyar en seguimiento de pedidos internacionales.
Responsabilidades
Asegurar la correcta ejecución de los procedimientos de compras. Cumplir con los plazos establecidos y políticas de adquisición. Mantener registros completos y actualizados. Reportar estatus de importaciones. Cumplir instrucciones del jefe de compras.
Líneas de autoridad
Depende directamente del encargado de Compras Internacionales y Gerencia General.
Requisitos mínimos

Bachillerato Técnico, licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines. Conocimiento básico de procesos aduanales y logística internacional. Manejo de Excel y software de gestión de compras. Nivel intermedio de inglés (preferentemente).	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
No aplica	Ambiente de oficina Uso constante de equipo de cómputo. Coordinación frecuente con proveedores internacionales y agentes aduanales.

31. Funciones y responsabilidades del Área de Sistemas

ÁREA DE SISTEMAS

Objetivo del puesto	
Apoyar en la logística y documentación de los procesos de importación. Coordinar con proveedores, agentes aduanales y otras áreas internas para asegurar el cumplimiento de los pedidos internacionales.	
Funciones Básicas	
Administrar la infraestructura tecnológica de la empresa. Supervisar mantenimiento de redes, hardware y software. Dar soporte técnico a usuarios internos. Administrar redes y equipos de cómputo. Realizar mantenimiento preventivo de software y hardware. Implementar mejoras tecnológicas.	
Responsabilidades	
Garantizar el funcionamiento continuo de los sistemas. Proteger la seguridad informática. Mantener infraestructura tecnológica operativa. Documentar incidencias y soluciones.	
Líneas de autoridad	
Depende de la Gerencia General.	
Requisitos mínimos	
Licenciatura en Ingeniería en Sistemas o carreras afines. Experiencia en administración de redes y servidores Liderazgo y pensamiento estratégico.	
Supervisa a	Condiciones de trabajo

Colaboradores de sistemas.	Oficina, servidores y espacios técnicos. Disponibilidad para resolver incidentes fuera de horario
----------------------------	--

32. Funciones y responsabilidades de Colaboradores de Sistemas

COLABORADORES DE SISTEMAS

Objetivo del puesto	
Brindar soporte técnico a usuarios internos, resolviendo incidencias de manera oportuna. Mantener equipos operativos, realizar mantenimiento preventivo y apoyar en mejoras tecnológicas.	
Funciones Básicas	
<p>Instalar y configurar equipos. Atender requerimientos de usuarios. Apoyar en monitoreo de sistemas. Documentar incidencias y soluciones aplicadas.</p>	
Responsabilidades	
<p>Ejecutar tareas asignadas en tiempo y forma. Contribuir a la solución de fallos técnicos. Mantener comunicación con el equipo de soporte</p>	
Líneas de autoridad	
Depende del Encargado de Sistemas.	
Requisitos mínimos	
<p>Técnico en Informática o carreras afines. Experiencia en soporte técnico. Capacidad analítica y resolución de problemas.</p>	
Supervisa a	Condiciones de trabajo
No aplica	<p>Trabajo de campo y oficina. Intervención técnica en diferentes áreas físicas. Disponibilidad inmediata ante fallos críticos.</p>

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones-Novena edición*. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Gary Dessler, Ricardo Varela. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación de México.

Capítulo de libro

Melara, M. (06 de 03 de 2024). *SOYADMINISTRADOR.net*. Obtenido de SOYADMINISTRADOR.net: <https://soyadministrador.net/manuales-de-organizacion/>

Página web

Gardey, J. (01 de marzo de 2022). *Incentivos-Que es, importancia, definición y concepto*. Obtenido de Incentivos-Que es, importancia, definición y concepto: <https://definicion.de/incentivo/>

María Alejandra Villalobos, L. (11 de noviembre de 2013). *Talento humano Administración*. Obtenido de Modelo de administración de recursos humanos: <https://malejavillalobosv.wordpress.com/2013/11/11/modelo-de-administracion-de-recursos-humanos-de-idalberto-chiavenato/>

S.L., E. I. (s.f. de s.f. de 2004-2024). *Euroinnova*. Obtenido de Euroinnova: <https://www.euroinnova.com/blog/que-son-los-manuales-de-organizacion>

Tesis o trabajos académicos

Anonimo. (s.f. de s.f. de s.f.). *El area de recursos humanos*. Obtenido de El area de recursos humanos: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

TeamSystem | Software DELSOL. (Accedido 29 de Septiembre de 2024). ▷ Beneficio: ¿Qué es? Obtenido de ▷ Beneficio: ¿Qué es?: https://www.sdelsol.com/glosario/beneficio/?srsltid=AfmBOorRyUDKFjf7o6UT_OZv7hiZC_zK2QOOgAoXhQ9JmAbsAilhNr5Z

Verbigracia. (Marzo de 2011). Documentacion Judicial. Obtenido de Documentacion Judicial: <https://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/E/1/2010-2019/2011/03/91F58.HTML>

Yolanda, V. (25 de Abril de 2022). Revista FAECO sapiens. Obtenido de EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213255005/html>

Informe o documentos institucional

Salvador, A. L. (s.f. de s.f. de 2021). *Constitucion de la Republica de el Salvador*. Obtenido de *Diario Oficial*: <https://www.imprenta.gob.sv>

Salvador, A. L. (s.f. de s.f. de 2021). *Código de Trabajo de El Salvador*. Obtenido de *Diario Oficia*: <https://www.imprenta.gob.sv>

Salvador, A. L. (s.f. de s.f. de 2021). *Código de Comercio de El Salvador*. Obtenido de *Diario Oficial*: <https://www.imprenta.gob.sv>

Salvador, A. L. (s.f. de s.f. de 2021). *Ley del Impuesto sobre la Renta*. Obtenido de *Diario Oficia*: <https://www.imprenta.gob.sv>

Salvador, A. L. (s.f. de s.f. de 2021). *Ley del Seguro Social*. Obtenido de *Diario Oficia*: <https://www.imprenta.gob.sv>

Salvador, A. L. (s.f. de s.f. de 2021). *Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo*. Obtenido de *Diario Oficia*: <https://www.imprenta.gob.sv>

ANEXOS

ANEXO 1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LIBRERÍA Y PAPELERÍA ARANDA S.A. DE C.V., UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO.

Plan de Implementación

La implementación del Manual de Organización para optimizar la gestión del Talento Humano de librería y papelería Aranda S.A. de C.V., constituye una etapa fundamental para garantizar que las directrices, funciones y responsabilidades establecidas en el documento sean aplicadas de manera efectiva dentro de la empresa. Este plan tiene como propósito definir las acciones necesarias para poner en práctica el manual, estableciendo los recursos, tiempos, responsables y costos que requiere su ejecución.

De esta manera, se busca asegurar una adecuada socialización del contenido con todo el personal, promover la comprensión de las nuevas estructuras organizativas y fortalecer la eficiencia administrativa de la empresa. A continuación, se presenta el plan de implementación que comprende el cronograma de actividades, los recursos humanos, materiales y financieros, así como la estimación de costos asociados a cada fase del proceso.

a. Etapas del Plan de Implementación

Etapa	Descripción
1. Creación formal del Departamento de Recursos Humanos	Aprobación institucional y nombramiento del personal, adecuación del espacio físico, y adquisición de equipo y material de oficina.
2. Socialización del manual	Consiste en dar a conocer al personal los contenidos del manual, su importancia, los objetivos que persigue y los beneficios esperados para la organización.

3. Capacitación al personal	Se desarrollarán jornadas de formación orientadas a explicar las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad establecidas.
4. Distribución del manual	Se entregarán copias físicas o digitales del documento a los encargados de cada área y se colocará un ejemplar en un lugar visible para consulta general.
5. Aplicación práctica	Se iniciará la ejecución de los lineamientos definidos en el manual, observando la adecuación de las funciones según el organigrama.
6. Evaluación y seguimiento	Se realizará una evaluación del cumplimiento del manual y, si es necesario, se efectuarán ajustes o retroalimentación a las áreas involucradas.

b. Recursos Necesarios

Tipo de recurso	Descripción
Recursos humanos	Personal administrativo, encargado de recursos humanos.
Recursos materiales	Manuales impresos, papelería, equipo informático, material de apoyo audiovisual.
Recursos financieros	Fondos destinados a impresión, capacitación y seguimiento.

c. Cronograma de actividades para la Implementación

Actividad	Tiempo											
	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación formal del Departamento de Recursos Humanos	■											
Adecuación del espacio físico		■										
Adquisición de equipo y material de oficina			■									
Aprobación del manual				■								
Socialización con el personal					■							
Capacitación sobre funciones y responsabilidades						■	■					
Distribución del manual								■				
Aplicación práctica del manual									■			
Evaluación y Seguimiento										■	■	■
Inicio Funcional												

d. Presupuesto Estimado para la Implementación

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Presupuesto anual para la creación y formalización del Departamento de Recursos Humanos	VER DETALLE EN ANEXO 5. Comprende la aprobación y nombramiento del personal, adecuación de espacio y la adquisición de equipo y material de oficina, más el gasto anual en Recurso Humano (sueldos, aporte patronal, vacación, aguinaldo).	VER DETALLES EN ANEXO 5	VER DETALLES EN ANEXO 5	\$ 32, 808.98

Impresión del Manual	15 copias encuadernadas (gerencia y jefaturas)	70	\$7.00	\$490.00
Capacitación Interna	Honorarios de capacitador (5 sesiones)	1	\$150.00	\$150.00
Material Didáctico	Carpetas, hojas, marcadores, papelería	1 lote	\$50.00	\$50.00
Supervisión y Evaluación	Revisión y encuestas de retroalimentación	3 semanas	\$50.00	\$50.00

Total \$32,548.98

ANEXO 2. ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORES



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



SOLICITUD

Somos egresadas de la Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad de El Salvador, nos encontramos realizando el proyecto de grado en modalidad curso de especialización recursos humanos, cuyo tema es "*Manual de organización para optimizar la gestión del Talento humano de librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V., Ubicada en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro*". Por este motivo solicitamos de su amable colaboración en dar respuesta al siguiente cuestionario, la información obtenida será de uso exclusivamente académico.

INTRODUCCION

Objetivo: Recolectar información importante que permita realizar un diagnóstico de la situación actual de librería y papelería ARANDA S.A. de C.V., ubicada en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro la cual, se utilizará para el desarrollo del Manual de Organización para Optimizar la Gestión del Talento Humano.

Indicaciones: Lea atentamente cada pregunta y seleccione la respuesta que mejor se apegue a la realidad, siendo crítico y conciso.

No.	3. MARCO JURIDICO:
3.1.	<p><i>¿Recibió capacitación cuando fue contratado/a para realizar sus actividades en la empresa?</i></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si.</p> <p><input type="radio"/> No.</p>
3.2.	<p><i>¿Le proporcionaron capacitaciones sobre los derechos y obligaciones laborales?</i></p> <p><input type="radio"/> Si.</p> <p><input checked="" type="radio"/> No.</p>
3.3.	<p><i>¿Esta familiarizado con las normas laborales y políticas de la empresa?</i></p>
No.	1. INFORMACIÓN GENERAL
1.1.	<p><i>¿Cómo se identifica?</i></p> <p><input type="radio"/> Femenino.</p> <p><input checked="" type="radio"/> Masculino.</p>
3.4.	<p><i>¿Conoces el reglamento interno de trabajo, leyes que regulan o afectan tu empleo?</i></p> <p><i>Edad:</i></p> <p><input type="radio"/> 18-28 años</p> <p><input type="radio"/> 29-39 años</p> <p><input checked="" type="radio"/> 40-50 años</p> <p><input type="radio"/> 51 años o más</p> <p><input type="radio"/> No, desconozco.</p>
No.	4. FILOSOFIA EMPRESARIAL:
4.1.	<p><i>¿La filosofía de la entidad motiva tu desempeño laboral?</i></p> <p><input type="radio"/> Si, completamente.</p> <p><input checked="" type="radio"/> No.</p>
1.4.	<p><i>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?</i></p> <p><input type="radio"/> Desconozco el término.</p>
No.	5. ESTRUCTURA Y JERARQUIA DE LA ENTIDAD:
5.1.	<p><i>¿Se ubica dentro de la estructura organizativa de la empresa, identificando su puesto de trabajo?</i></p>
1.5.	<p><i>¿Cuál es tu puesto actual dentro de la empresa?</i></p> <p><input checked="" type="radio"/> Operativo.</p> <p><input type="radio"/> Supervisión.</p> <p><input type="radio"/> Alta dirección.</p>
5.2.	<p><i>¿Sabe usted quién es su superior inmediato/jefe?</i></p> <p><input type="radio"/> Si.</p> <p><input checked="" type="radio"/> No.</p>
No.	2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:
5.3.	<p><i>¿Consideras que los procesos de toma de decisiones son claros y eficientes en base a la comunicación entre niveles jerárquicos?</i></p> <p><input checked="" type="radio"/> No.</p>
2.2.	<p><i>¿Consideras que la empresa a evolucionado con el objetivo de modernizar su administración?</i></p>
5.4.	<p><i>¿Hubo proceso de selección, o fue sometido usted a un proceso de selección?</i></p> <p><input checked="" type="radio"/> Totalmente, necesita de una mejor organización.</p> <p><input type="radio"/> Si.</p> <p><input type="radio"/> No necesita de una mejor organización.</p> <p><input type="radio"/> No, desconozco del tema.</p>

No. 6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS:	
6.1.	<p><i>¿La empresa proporciona equipos adecuados para desempeñar su trabajo de manera eficiente?</i></p> <p><input type="radio"/> Si.</p> <p><input checked="" type="radio"/> No.</p>
6.2.	<p><i>¿Ha participado en actividades de integración o motivación organizacional?</i></p> <p><input type="radio"/> Si.</p> <p><input type="radio"/> No.</p>
6.3.	<p><i>¿Se siente reconocido en su trabajo cuando obtiene buenos resultados?</i></p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo .</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo.</p> <p><input checked="" type="radio"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo.</p>
6.4.	<p><i>¿Se cumplen los metas planteados con las actividades diarias de la empresa?</i></p> <p><input type="radio"/> Si, completamente .</p> <p><input type="radio"/> En parte.</p> <p><input checked="" type="radio"/> En ningún momento.</p>
6.5.	<p><i>¿Los indicadores de desempeño son claros en relación a los objetivos de la empresa?</i></p> <p><input type="radio"/> Muy claros .</p> <p><input type="radio"/> Pocos claros.</p> <p><input checked="" type="radio"/> No se mencionan.</p>
No. 7. ROLES Y ACTIVIDADES:	
7.1.	<p><i>¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo mediante documento formal en físico?</i></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si.</p> <p><input type="radio"/> No.</p>
7.2.	<p><i>¿Existe un plan de capacitación?</i></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si.</p> <p><input type="radio"/> No.</p>

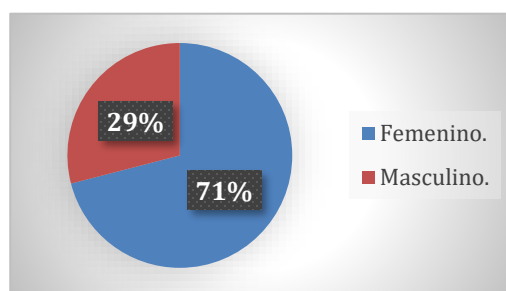
No.	8. DESCRIPTORES DE PUESTO:
8.1.	<p><i>¿Evalúan el clima organizacional del puesto en la empresa?</i></p> <p><input type="radio"/> Si.</p> <p><input type="radio"/> No.</p>
8.2.	<p><i>¿Las actividades asignadas a cada puesto están alineadas con las habilidades de la persona que desempeña el cargo?</i></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si.</p> <p><input type="radio"/> No.</p>
8.3.	<p><i>¿Qué tan satisfecho estas con la división de responsabilidades en tu lugar de trabajo?</i></p> <p><input type="radio"/> Muysatisfecho.</p> <p><input checked="" type="radio"/> Satisfecho.</p> <p><input type="radio"/> Insatisfecho.</p>
8.4	<p><i>¿Qué aspectos te gustaría que se aclararan mejor sobre tu puesto?</i></p> <p><input type="radio"/> Procesos internos.</p> <p><input type="radio"/> Responsabilidades.</p> <p><input checked="" type="radio"/> Limites de autoridad.</p> <p>Otro (especifica):</p>
8.5.	<p><i>¿Qué herramientas podrían optimizar la gestión del talento humano?</i></p> <p><input checked="" type="radio"/> Talleres.</p> <p><input type="radio"/> Capacitaciones continuas.</p> <p><input type="radio"/> Plataformas de evaluación del desempeño.</p> <p>Otro (especifica):</p>

1. INFORMACION GENERAL:

1.1.Género:

Objetivo: Conocer la distribución de género en la empresa.

1.1.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino.	44	70.97%
Masculino.	18	29.03%
Total, general	62	100.00%

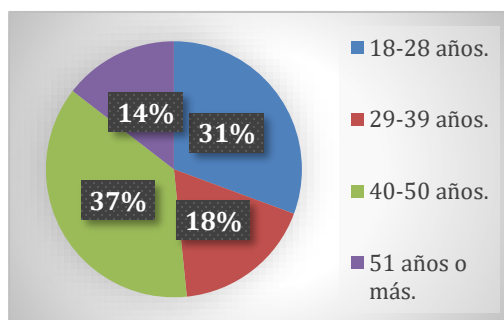


Interpretación: EL género reveló una notable predominancia de mujeres dentro de la organización, lo que evidencia que el trabajo en la librería no requiere de fuerza física en comparación con otras entidades.

1.2.¿En qué rango de edad se encuentra?

Objetivo: Evaluar la distribución de edades y la diversidad generacional en la empresa.

1.2.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-28 años.	19	30.65%
29-39 años.	11	17.74%
40-50 años.	23	37.10%
51 años o más.	9	14.52%
Total, general	62	100.00%

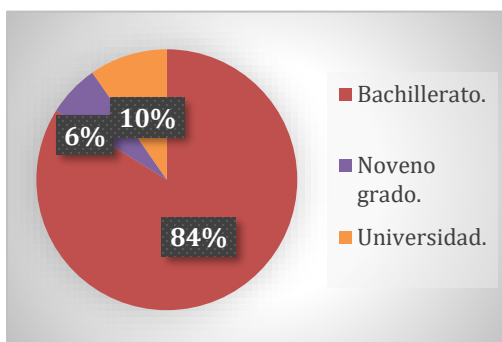


Interpretación: Los resultados reflejan una combinación entre experiencia y juventud en la empresa, representa un equilibrio estratégico que contribuye al crecimiento y sostenibilidad organizacional.

1.3.Nivel académico:

Objetivo: Conocer el nivel académico de los empleados.

1.3.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bachillerato.	52	83.87%
Noveno grado.	4	6.45%
Universidad.	6	9.68%
Total, general	62	100.00%

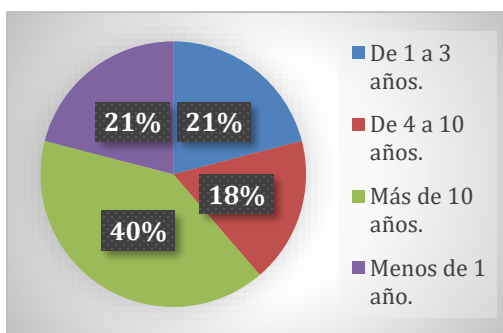


Interpretación: La fuerza laboral en la empresa se concentra principalmente en el área operativa, específicamente en el personal asignado a la sala de ventas. Dado que las funciones del puesto están orientadas a la atención al cliente y la gestión de productos, no se requiere formación universitaria para su desempeño.

1.4.¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Objetivo: Identificar la antigüedad promedio de los empleados en la empresa.

1.4.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 1 a 3 años.	13	20.97%
De 4 a 10 años.	11	17.74%
Más de 10 años.	25	40.32%
Menos de 1 año.	13	20.97%
Total, general	62	100.00%

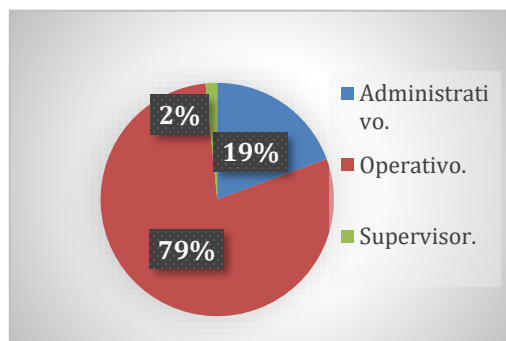


Interpretación: La empresa presenta una baja rotación de personal a largo plazo, garantizando estabilidad. También genera un flujo constante de nuevos empleados, lo que requiere estrategias eficientes para evitar impactos negativos en la productividad y ambiente laboral.

1.5.¿Cuál es tu puesto actual dentro de la empresa?

Objetivo: Comprender la estructura de la empresa.

1.5.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Administrativo.	12	19.35%
Operativo.	49	79.03%
Supervisor.	1	1.61%
Total, general	62	100.00%



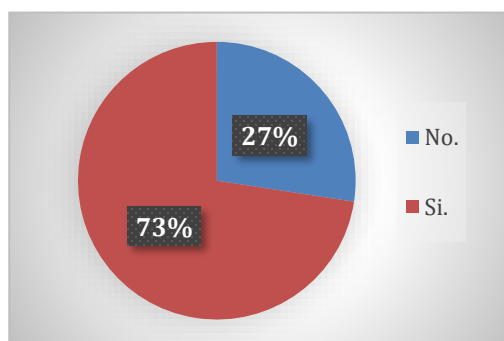
Interpretación: Esta distribución sugiere que la ejecución de tareas recae principalmente en el personal operativo, mientras que la supervisión y coordinación están concentradas en una sola persona; lo cual refleja eficiencia en términos de costos y jerarquía simplificada, pero también plantea desafíos en cuanto a gestión del personal y supervisión efectiva.

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:

2.1.¿Conoce la historia del lugar donde está laborando?

Objetivo: Fomentar la cultura organizacional a los empleados.

2.1.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No.	17	27.42%
Si.	45	72.58%
Total, general	62	100.00%

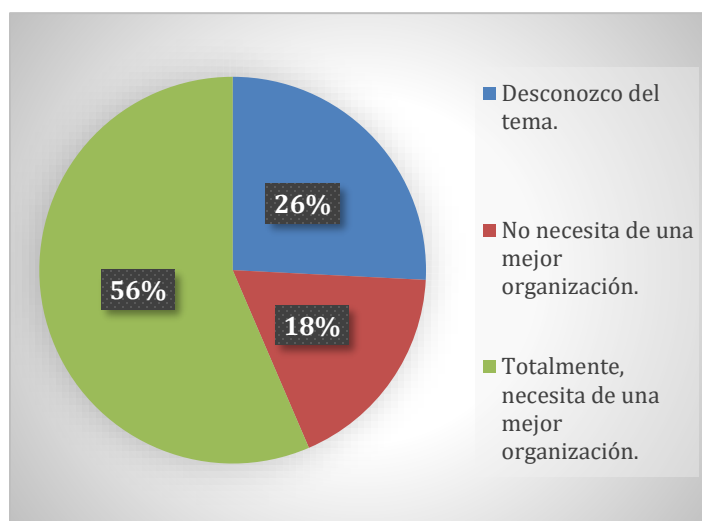


Interpretación: El 73% del personal demuestra cierto nivel de identificación con la organización; y una cuarta parte de los colaboradores sugiere la necesidad de fortalecer la comunicación interna y las estrategias de integración, para reforzar el sentido de pertenencia y la alineación con la cultura empresarial.

2.2.¿Consideras que la empresa ha evolucionado con el objetivo de modernizar su administración?

Objetivo: Crear iniciativas de identidad, compromiso y desarrollo para modernizar administrativamente la empresa

2.2.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Desconozco del tema.	16	25.81%
No necesita de una mejor organización.	11	17.74%
Totalmente, necesita de una mejor organización.	35	56.45%
Total, general	62	100.00%



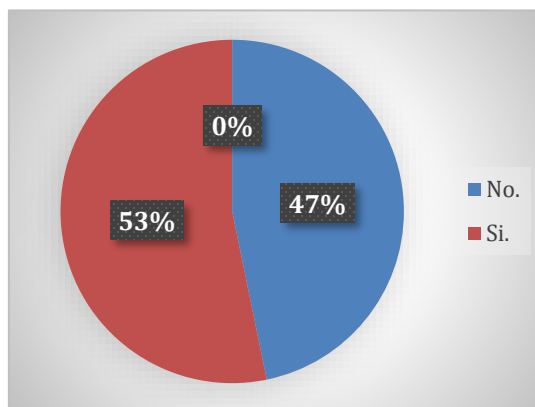
Interpretación: Los resultados reflejan una percepción generalizada de oportunidades de mejora en la estructura organizativa. La falta de conocimiento en una proporción significativa de trabajadores también sugiere que puede existir una desconexión en la comunicación de los procesos internos y estrategias de gestión.

3. MARCO JURIDICO:

3.1.¿Recibió capacitación cuando fue contratado/a para realizar sus actividades en la empresa?

Objetivo: Conocer la existencia de programas de inducción y capacitación para nuevos empleados.

3.1.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No.	29	46.77%
Si.	33	53.23%
Total, general	62	100.00%

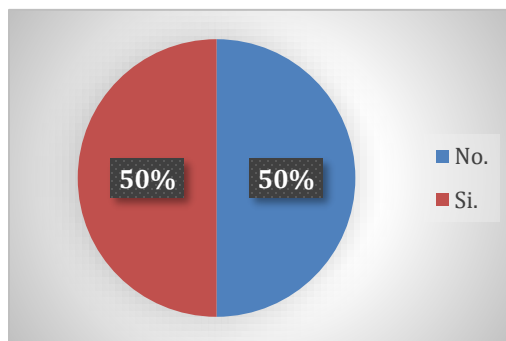


Interpretación: A pesar que una parte significativa recibió algún tipo de formación, el porcentaje de trabajadores que no la obtuvo es considerable y podría influir en la curva de aprendizaje, el desempeño y la satisfacción laboral. La ausencia de capacitación inicial adecuada puede derivar en inconsistencias en la ejecución de tareas, afectando la calidad del trabajo y la eficiencia operativa.

3.2.¿Le proporcionaron capacitaciones sobre los derechos y obligaciones laborales?

Objetivo: Analizar si las capacitaciones son claras, suficientes y efectivas según áreas y departamentos

3.2.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No.	31	50.00%
Si.	31	50.00%
Total, general	62	100.00%

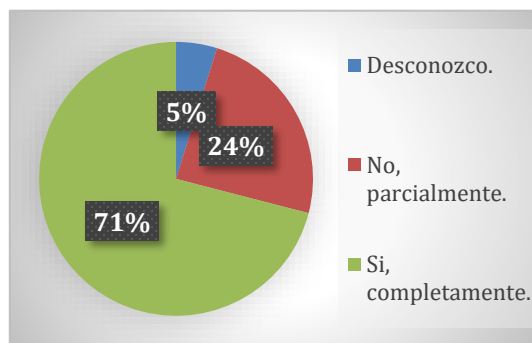


Interpretación: Esta distribución equitativa entre quienes afirmaron conocer sus derechos y obligaciones laborales y quienes indicaron desconocerlos, refleja la necesidad de reforzar la comunicación y capacitación en normativas laborales dentro de la empresa para garantizar el cumplimiento adecuado de las regulaciones y minimizar posibles conflictos laborales.

3.3.¿Está familiarizado con las normas laborales y políticas de la empresa?

Objetivo: Evaluar adecuadamente los posibles conflictos para garantizar un clima laboral adecuado.

3.3.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Desconozco.	3	4.84%
No, parcialmente.	15	24.19%
Si, completamente.	44	70.97%
Total, general	62	100.00%



Interpretación: Un 71% de los colaboradores parecen estar informados sobre las normativas, aún existe un porcentaje que no tiene un conocimiento pleno, lo que resalta la importancia de fortalecer la formación para evitar incumplimientos y promover un ambiente de trabajo más estructurado y seguro.

3.4.¿Conoces el reglamento interno de trabajo, leyes que regulan o afectan tu empleo?

Objetivo: Evaluar la comunicación interna entre los niveles jerárquicos.

3.4.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No, desconozco.	11	17.74%
Si, lo conozco parcialmente.	26	41.94%
Si, y se aplica.	25	40.32%
Total, general	62	100.00%



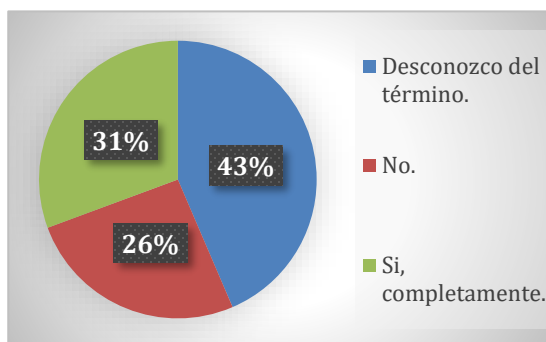
Interpretación: Se sugiere que, aunque existe conciencia sobre la existencia del reglamento, una parte del personal lo desconoce, lo que podría derivar en inconsistencias en la aplicación de las normativas internas y en posibles conflictos organizacionales.

4. FILOSOFIA EMPRESARIAL:

4.1.¿La filosofía de la entidad motiva tu desempeño laboral?

Objetivo: Determinar si los empleados se sienten comprometidos mediante lo planteado por la entidad.

4.1.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Desconozco del término.	27	43.55%
No.	16	25.81%
Si, completamente.	19	30.65%
Total, general	62	100.00%



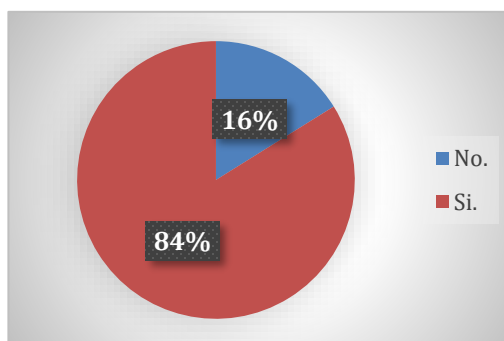
Interpretación: Un porcentaje considerable del 43% de los empleados desconoce el término [filosofía de la entidad], lo que evidencia una comunicación interna débil en torno a los valores y principios institucionales. No obstante, algunos se sienten motivados por el ambiente laboral, aunque no identifiquen formalmente la filosofía. Lo que resalta la necesidad de reforzar la cultura organizacional para mejorar el compromiso y la motivación del personal.

5. ESTRUCTURA Y JERARQUIA DE LA ENTIDAD.

5.1. ¿Se ubica dentro de la estructura organizativa de la empresa, identificando su puesto de trabajo?

Objetivo: Evaluar si el empleado comprende su posición dentro de la estructura organizativa de la empresa.

5.1.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No.	10	16.13%
Si.	52	83.87%
Total, general	62	100.00%



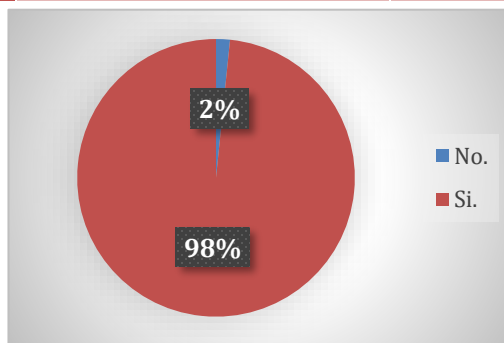
Interpretación: Una parte sustancial del 84% de los empleados conoce su puesto dentro de la estructura organizativa indicando claridad en sus funciones y jerarquías y la

diferencia identifica debilidades en la inducción o comunicación interna, lo que puede afectar a su desempeño.

5.2.¿Sabe usted quién es su superior inmediato/jefe?

Objetivo: Conocer si el empleado tiene claridad sobre las relaciones jerárquicas.

5.2.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No.	1	1.61%
Si.	61	98.39%
Total, general	62	100.00%

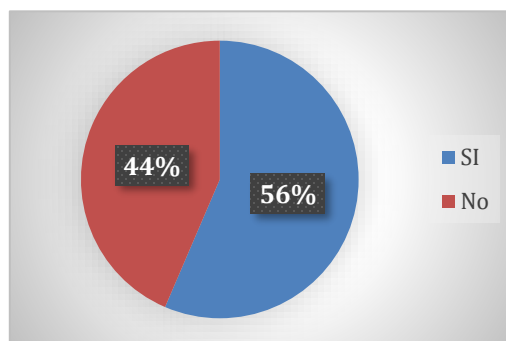


Interpretación: El hecho de que 61 de 62 empleados identifiquen a su jefe inmediato indica una estructura organizativa clara y bien comunicada, donde el personal conoce su línea de supervisión. El caso aislado puede deberse a falta de información, reciente incorporación o la necesidad de reforzar los procesos de inducción o aclarar la cadena de mando.

5.3.¿Consideras que los procesos de toma de decisiones son claros y eficientes en base a la comunicación entre niveles jerárquicos?

Objetivo: Promover la comunicación con procesos más ágiles y efectivos

5.3.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	35	56.45%
No	27	43.55%
Total; general:	62	100.00%

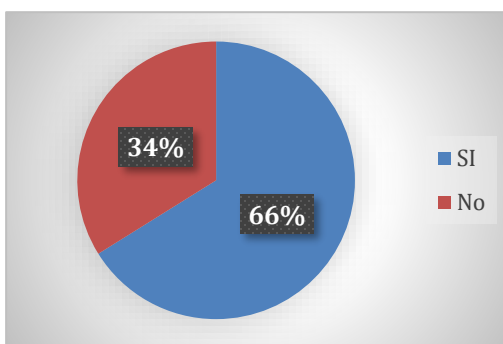


Interpretación: Un 56% valora la comunicación en la toma de decisiones, y existe un porcentaje significativo que no la considera efectiva, lo que podría deberse a falta de claridad, participación limitada o problemas en el flujo de información dentro de la organización.

5.4. ¿Hubo proceso de selección, o fue sometido usted a un proceso de selección?

Objetivo: Medir la percepción de los empleados sobre la transparencia en los procesos de contratación.

5.4.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	41	66.13%
No	21	33.87%
Total; general:	62	100.00%



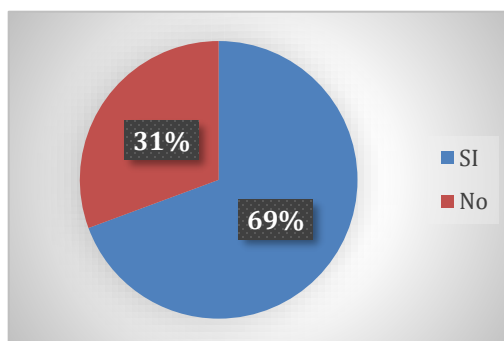
Interpretación: Se evidencia que la empresa tiene prácticas de selección establecidas ya que de los 62 empleados contratados el 41 participo en los procesos de selección y una pequeña parte ingresó sin un procedimiento claro o formal, lo que puede reflejar falta de estandarización en los procesos de contratación, posibles ingresos por recomendación, urgencias operativas o contratación temporal sin evaluación previa.

6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

6.1.¿La empresa proporciona equipos adecuados para desempeñar su trabajo de manera eficiente?

Objetivo: Evaluar la disponibilidad y calidad de los recursos para realizar el trabajo.

6.1.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	43	69.35%
No	19	30.65%
Total; general:	62	100.00%

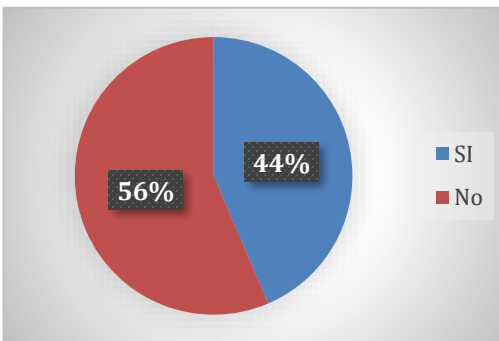


Interpretación: El desarrollo organizacional equivale a un 69% es decir que la empresa se encuentra a la vanguardia ante aquellos cambios de tecnología proporcionando a sus empleados herramientas para adaptarse con facilidad.

6.2.¿Ha participado en actividades de integración o motivación organizacional?

Objetivo: Conocer la participación de los empleados en actividades de integración y motivación.

6.2.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	27	43.55%
No	35	56.45%
Total; general:	62	100.00%

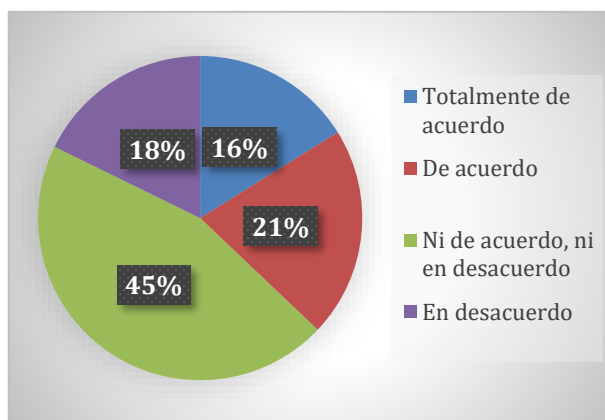


Interpretación: El 56% del personal no han participado en actividades de integración lo que evidencia una debilidad en la estrategia de motivación interna; afectando el ambiente laboral y el sentido de pertenencia, resaltando la necesidad de implementar o reforzar acciones que promuevan la cohesión y el compromiso entre los colaboradores.

6.3.¿Se siente reconocido en su trabajo cuando obtiene buenos resultados?

Objetivo: Identificar la percepción del empleado sobre el reconocimiento que recibe por su desempeño y logros en el trabajo.

6.3.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	10	16.13%
De acuerdo	13	20.97%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	45.16%
En desacuerdo	11	17.74%
Total; general:	62	100.00%



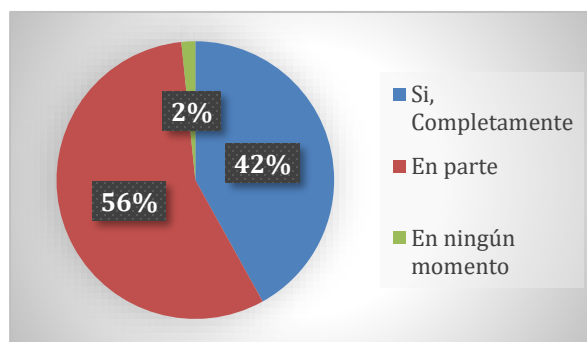
Interpretación: Los datos obtenidos indican una percepción poco definida del reconocimiento laboral entre los empleados. Un porcentaje relevante expresa no sentirse

valorado; revela una posible debilidad en los mecanismos de reconocimiento, lo cual puede afectar negativamente la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal. Se vuelve necesario reforzar estrategias que visibilicen y valoren los logros individuales y colectivos dentro de la organización.

6.4.¿Se cumplen las metas planteadas con las actividades diarias de la empresa?

Objetivo: Conocer el desarrollo diario de un empleado en su puesto laboral.

6.4.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si, Completamente	26	41.94%
En parte	35	56.45%
En ningún momento	1	1.61%
Total; general:	62	100.00%

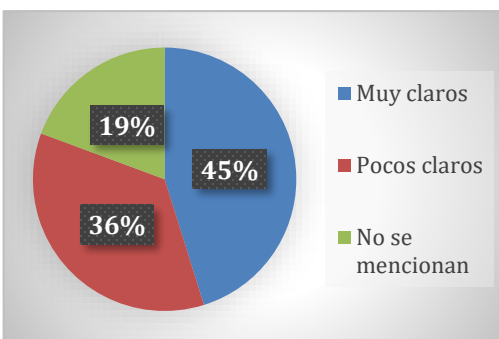


Interpretación: Los resultados evidencian que los empleados consideran que sus actividades diarias contribuyen parcialmente al cumplimiento de las metas, lo que sugiere una falta de alineación o claridad respecto a sus funciones dentro del puesto. Lo que indica la necesidad de fortalecer la definición de objetivos individuales y su conexión con los objetivos organizacionales para mejorar el desarrollo laboral diario y la efectividad del desempeño.

6.5.¿Los indicadores de desempeño son claros en relación a los objetivos de la empresa?

Objetivo: Verificar la gestión del rendimiento, compromiso y logro del talento humano

6.5.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy claros	28	45.16%
Pocos claros	22	35.48%
No se mencionan	12	19.35%
Total; general:	62	100.00%



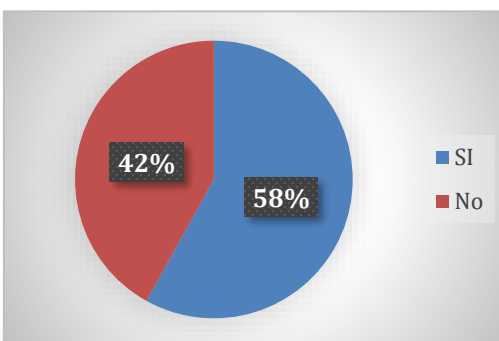
Interpretación: Los resultados indican que no todos comprenden cómo se evalúa su trabajo, lo que puede afectar su compromiso y orientación a los objetivos. Es necesario mejorar la comunicación y comprensión de los indicadores para fortalecer el desempeño del talento humano.

7. ROLES Y ACTIVIDADES:

7.1. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo mediante documento formal en físico?

Objetivo: Evaluar si el empleado tiene claridad sobre las funciones y responsabilidades específicas asociadas a su puesto de trabajo.

7.1.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	36	58.06%
No	26	41.94%
Total; general:	62	100.00%

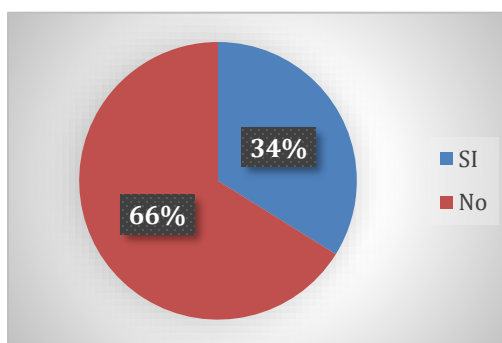


Interpretación: El resultado refleja una falta de estandarización en la comunicación de roles, lo que puede generar confusión, incumplimientos o limitaciones en el desempeño. Es recomendable asegurar que todos los colaboradores cuenten con una descripción clara y accesible de sus funciones.

7.2.¿Existe un plan de capacitación?

Objetivo: Identificar la percepción del empleado sobre la necesidad de implementar un plan de capacitación anual en la organización.

7.2.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	21	33.87%
No	41	66.13%
Total; general:	62	100.00%



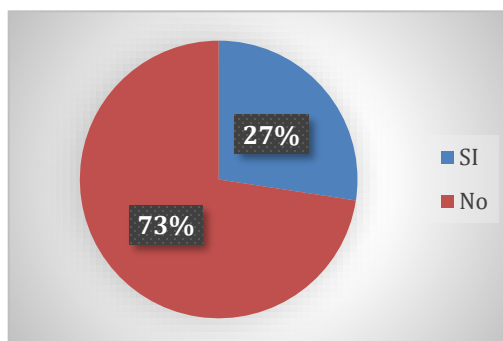
Interpretación: Los empleados perciben la ausencia de una estrategia formal de formación, lo que refleja la necesidad de implementar un plan de capacitación anual que fortalezca las competencias del personal y responda a las demandas del entorno organizacional.

8. DESCRIPTORES DE PUESTO:

8.1.¿Evalúan el clima organizacional del puesto en la empresa?

Objetivo: Identificar factores que influyen en la satisfacción y productividad del empleado.

8.1.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	17	27.42%
No	45	72.58%
Total; general:	62	100.00%

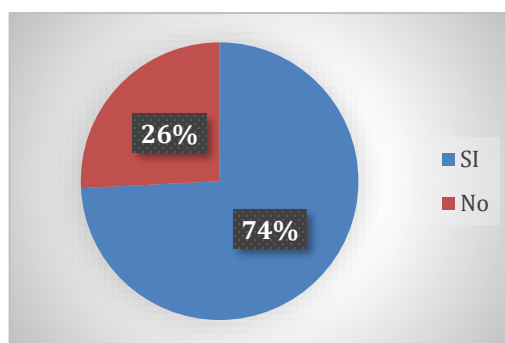


Interpretación: El 73% de los empleados percibe que no se evalúa el ambiente laboral, lo que indica que la empresa carece de mecanismos claros para monitorear el ambiente de trabajo. Es crucial, ya que la falta de evaluación dificulta la identificación de factores que afectan la satisfacción y productividad del personal, lo que puede limitar el éxito organizacional.

8.2. ¿Las actividades asignadas a cada puesto están alineadas con las habilidades de la persona que desempeña el cargo?

Objetivo: Analizar las posibles brechas y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano según las actividades asignadas.

8.2.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	46	74.19%
No	16	25.81%
Total; general:	62	100.00%

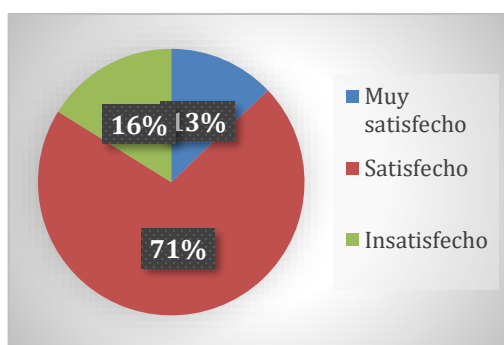


Interpretación: Existen brechas en la alineación de tareas y competencias que pueden afectar el desempeño y la satisfacción laboral. Es necesario revisar y ajustar las asignaciones de tareas, así como ofrecer planes de desarrollo, para maximizar el potencial del talento humano.

8.3.¿Qué tan satisfecho estas con la división de responsabilidades en tu lugar de trabajo?

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo para distribuir y equilibrar las tareas laborales.

8.3.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	8	12.90%
Satisfecho	44	70.97%
Insatisfecho	10	16.13%
Total; general:	62	100.00%

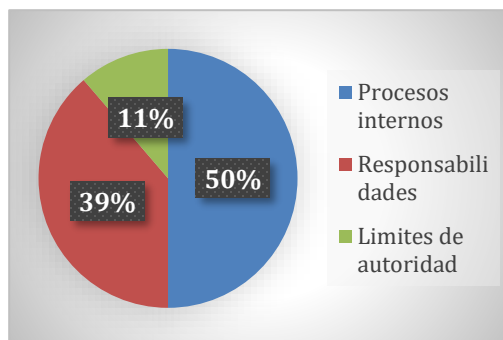


Interpretación: El 74% está satisfecho con la división de responsabilidades, lo cual sugiere una percepción positiva general sobre la distribución de tareas. Indica que existen áreas de mejora, posiblemente relacionadas con la carga de trabajo o la claridad en los roles.

8.4.¿Qué aspectos te gustaría que se aclararan mejor sobre tu puesto?

Objetivo: Mejorar la comunicación organizacional para una mejor claridad del trabajo requerido.

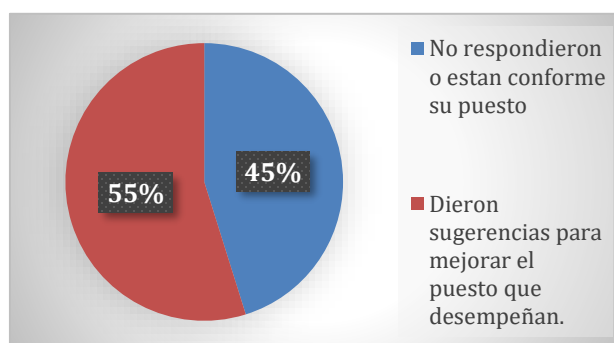
8.4.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Procesos internos	31	50.00%
Responsabilidades	24	38.71%
Límites de autoridad	7	11.29%
Total; general:	62	100.00%



Interpretación: Los resultados indican que existen áreas claves de la organización que necesitan ser mejor comunicadas para aumentar la claridad en el trabajo requerido y, en consecuencia, mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral. Se debe reforzar la comunicación sobre las responsabilidades, los procesos internos y los niveles de autoridad dentro de la empresa.

8.4.1. Otro (específica):

8.4.1.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No respondieron o están conforme su puesto	28	45.16%
Dieron sugerencias para mejorar el puesto que desempeñan.	34	54.84%
Total, general	62	100.00%



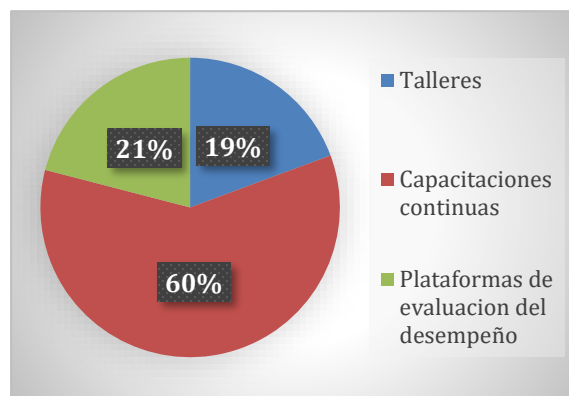
Interpretación: Los colaboradores están en la disponibilidad de aumentar su desempeño, ya que un 55% dio sugerencias a considerar para una mejor alineación interna aumentando el crecimiento y desarrollo de la empresa.

8.5.¿Qué herramientas podrían optimizar la gestión del talento humano?

Objetivo: Ampliar la eficiencia en los procesos de reclutamiento, desarrollo y retención

del personal.

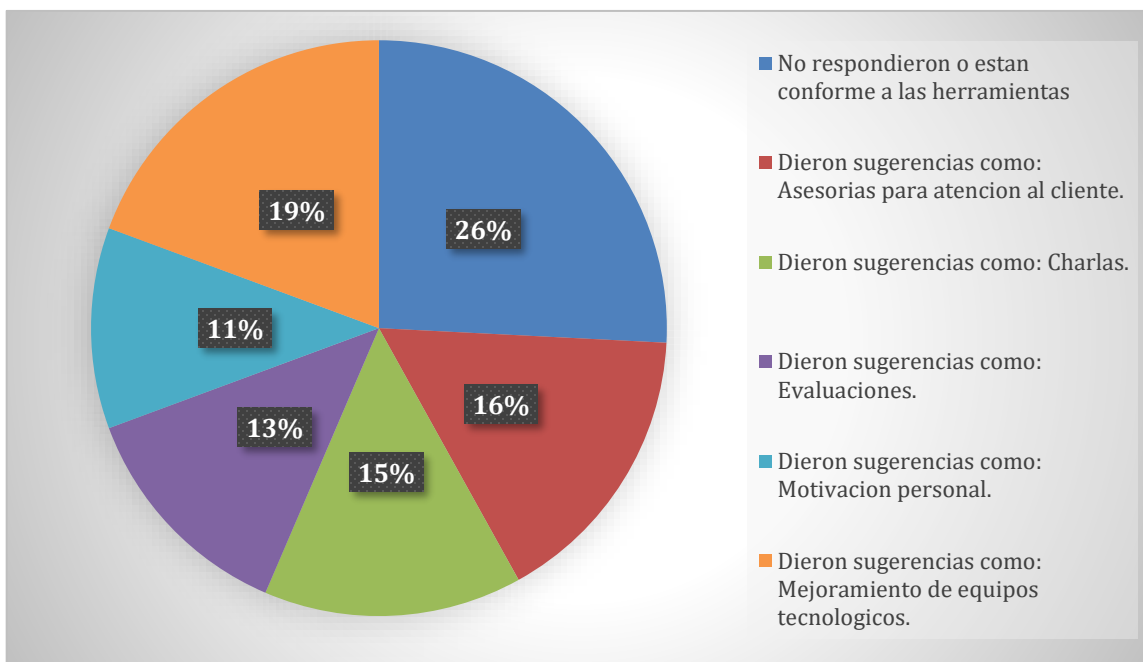
8.5.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Talleres	12	41.94%
Capacitaciones continuas	37	56.45%
Plataformas de evaluación del desempeño	13	1.61%
Total; general:	62	100.00%



Interpretación: Con un 60% la opción más valorada es la capacitación continua, lo que percibe como clave para el crecimiento y desarrollo profesional. Se podrá enfocar sus esfuerzos en proporcionar oportunidades de aprendizaje y evaluación periódicas para mejorar la gestión del talento y el rendimiento de los empleados.



8.5.1. Otro (específica):

8.5.1.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
No respondieron o están conforme a las herramientas	16	25.81%
Dieron sugerencias como: Asesorías para atención al cliente.	10	16.13%
Dieron sugerencias como: Charlas.	9	14.52%
Dieron sugerencias como: Evaluaciones.	8	12.90%
Dieron sugerencias como: Motivación personal.	7	11.29%
Dieron sugerencias como: Mejoramiento de equipos tecnológicos.	12	19.35%
Total, general	62	100.00%



Interpretación: Un alto porcentaje de los empleados busca el desarrollo personal mediante capacitaciones de temas de importancia para el mejoramiento de sus capacidades cognitivas, sociales, emocionales, técnicas, blandas o de autogestión con el objetivo de aumentar la eficacia del talento humano.

ANEXO 3. ENTREVISTA

 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 	
SOLICITUD	
Somos egresadas de la Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad de El Salvador, nos encontramos realizando el proyecto de grado en modalidad curso de especialización recursos humanos, cuyo tema es "Manual de organización para optimizar la gestión del Talento humano de librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V., Ubicada en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro". Por este motivo solicitamos de su amable colaboración en dar respuesta a la siguiente entrevista, la información obtenida será de uso exclusivamente académico.	
INTRODUCCION	
Objetivo: Recolectar información importante que permita realizar un diagnóstico de la situación actual de librería y papelería ARANDA S.A. de C.V., ubicada en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro la cual, se utilizará para el desarrollo del Manual de Organización para Optimizar la Gestión del Talento Humano.	
Indicaciones: Brinde una respuesta que se apegue a la realidad, siendo crítico y conciso al momento de su opinión.	
DATOS DE CLASIFICACION	
Nombre del entrevistado: _____	Puesto: Gerencia
Edad: 68 Años	Género: <input type="checkbox"/> Masculino
Fecha: Enero y 03-03-2025	<input checked="" type="checkbox"/> Femenino
A) INFORMACION DEL NEGOCIO	
1) ¿Cuándo inicio operaciones la empresa?	
R// 01 de Julio de 1984 oficialmente como Aranda S.A. de C.V.	
2) ¿Cuáles son los principales productos que ofrece la empresa?	
R// Libros, artículos escolares y de oficina, productos de arte, productos para manualidades y papelería en general.	
3) ¿Cuál es el público objetivo del negocio?	
R// Estudiantes, profesionales, público en general; escuelas, instituciones de gobierno, colegios, comercios especializados, etc.	
4) ¿Posee organigrama la empresa?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
5) ¿Cuenta ARANDA S.A. DE C.V. con una misión y visión?	
<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
6) ¿ARANDA S.A. DE C.V. posee más establecimientos?	

<input checked="" type="checkbox"/> Si
<input type="checkbox"/> No
B) INFORMACION DE LA SITUACION OPERATIVA
7) ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?
R// Laboran 62 empleados.
8) ¿Existen descripciones formales de los roles y responsabilidades del personal?
<input checked="" type="checkbox"/> Si
<input type="checkbox"/> No
9) ¿Cuenta ARANDA con un departamento de Recursos Humanos?
<input type="checkbox"/> Si
<input checked="" type="checkbox"/> No
10) ¿Considera necesario la organización de un departamento de recursos humanos?
R// Sí es necesaria.
11) ¿Cómo está estructurada actualmente la empresa en términos de áreas y departamentos?
R// En el organigrama se desglosa la estructura de la empresa.
12) ¿Cuáles son los principales desafíos actuales del negocio?
R// Competencia, situación económica del país, incertidumbre.
13) ¿Qué áreas identifica como prioritarias para mejorar?
R// Recursos humanos, y atención al cliente.
14) ¿La empresa lleva a cabo un proceso de inducción para los empleados recién incorporados?
R// Sí. Cuando existe un nuevo integrante a la empresa se le da inducción del trabajo a realizar, para que logre acoplarse a las actividades de la empresa.
15) ¿Se evalúa el desempeño del personal?
R// Sí
16) ¿Qué desafíos enfrenta actualmente la gestión del talento humano?

R// Los cambios constantes en la modernización.	
17)	<i>¿Cuáles son los tipos de incentivos que reciben los empleados?</i>
R// Comisiones por ventas.	
18)	<i>¿Se imparten capacitaciones a los empleados?</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
19)	<i>¿Considera importante la implementación de un manual para la gestión del talento humano?</i>
R// Sí	
20)	<i>¿Qué cambios espera en la gestión del talento humano una vez que el manual esté en funcionamiento?</i>
R// Empatía bilateral, talento humano.	

ANEXO 4. LISTA DE COTEJO



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



OBJETIVO

Verificar que la empresa cuente con una estructura para describir de forma clara la organización, términos de gestión de talento humano y procesos administrativos.

DATOS

Fecha: 30/11/2024

Lugar: Librería y Papelería ARANDA S.A. de C.V.

DESCRIPCION	CATEGORIA			COMENTARIO
	SI	NO	NECESITA MEJORAR	
1. Estructura Organizacional				
¿Existe un departamento de recursos humanos establecido en la empresa?		X		
¿Existe un organigrama actualizado en la empresa?	X			
¿Están definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto?			X	
¿Hay duplicidad de funciones o falta de claridad en los roles?			X	Actualmente es recomendable evaluar la redistribución de tareas con el responsable de gestión de nóminas.
¿Existen niveles jerárquicos adecuados para la toma de decisiones?	X			
2. Procesos de Reclutamiento y Selección				
¿Existe un proceso formal de reclutamiento y selección?			X	Para la contratación de personal para temporada navideña y escolar, por cuestiones de tiempo y otros factores, en algunos casos no se realiza una entrevista adecuada.

¿Se cuenta con descripciones de puestos actualizadas?			X	
¿Se utilizan herramientas y criterios objetivos para la selección de personal?			X	
¿El proceso de inducción es estructurado y efectivo?			X	Para el proceso de inducción al personal contratado para temporada navideña y escolar, necesita una mejor estructuración, para conocer los procesos internos y mejorar la productividad del nuevo empleado ingresado a la empresa.
3. Capacitación y Desarrollo				
¿Existe un plan de capacitación anual?			X	Se imparten capacitaciones, pero la empresa debe extenderse también en otros temas que a corto y largo plazo beneficiará tanto al empleado como a la organización.
¿Se identifican y cubren las necesidades de formación del personal?			X	
¿Se evalúa el impacto de la capacitación en el desempeño?			X	
4. Evaluación del Desempeño				
¿Los criterios de evaluación son claros y objetivos?	X			
¿Los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño?			X	
¿Los resultados de la evaluación se utilizan para la mejora y toma de decisiones?	X			
5. Clima Organizacional y Cultura				
¿Se han realizado encuestas de clima laboral recientemente?		X		
¿Existen conflictos laborales frecuentes?		X		

¿Se promueve la comunicación efectiva y la participación del personal?	X			
6. Gestión de Compensaciones y Beneficios				
¿Los salarios son competitivos en el mercado?	X			
¿Existen políticas claras de incentivos y beneficios?	X			
¿Se aplican criterios equitativos para aumentos salariales y promociones?			X	
¿El paquete de beneficios motiva y retiene al talento clave?			X	
7. Legislación y Normativa Laboral				
¿Se cumple con la normativa laboral vigente?	X			
¿Existen contratos y documentación legal en orden?	X			
¿Se respetan los derechos y obligaciones de los empleados?	X			
8. Retención y Rotación de Personal				
¿El índice de rotación es adecuado para la empresa?			X	Fuera de temporada navideña y escolar, la rotación es adecuada.
¿Se identifican las razones por las que los empleados dejan la empresa?		X		
¿Se aplican estrategias para retener al talento clave?			X	
¿Los colaboradores se sienten valorados y motivados?			X	

“Con orden, compromiso y visión, el talento humano se convierte en el motor del cambio organizacional.”

ANEXOS TÉCNICOS COMPLEMENTARIOS

ANEXO 5. SUGERENCIA PARA LA CREACIÓN FORMAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Con el propósito de fortalecer los procesos relacionados con la administración del talento humano en librería y papelería Aranda S.A. de C.V., y en concordancia con los hallazgos obtenidos durante el desarrollo del Manual de Organización para optimizar la gestión del talento humano, se presenta a continuación una propuesta complementaria orientada a la creación formal del Departamento de Recursos Humanos.

Esta sugerencia surge como una medida estratégica para consolidar la estructura organizativa de la empresa, mejorar la eficiencia en la planificación y ejecución de funciones relacionadas con la gestión del personal, y garantizar una alineación más efectiva con los objetivos empresariales.

El establecimiento de este departamento no solo contribuirá al desarrollo institucional de la empresa, sino que también otorgará valor agregado a los esfuerzos realizados en materia de organización interna, asegurando una base sólida para la implementación de políticas, procedimientos y acciones que promuevan la profesionalización y el crecimiento del capital humano.

A. GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“Garantizar una gestión eficiente del talento humano, fomentando un entorno laboral armonioso que potencie el desempeño, el compromiso, la responsabilidad y la búsqueda constante de la excelencia”.

2. VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“Convertirse en una unidad estratégica que influya positivamente en la gestión del talento humano, mejorando el desempeño y bienestar de los colaboradores a través de estrategias que favorezcan el cumplimiento de los objetivos y funciones de la institución”.

3. VALORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- **Compromiso.** Fomentar la dedicación y responsabilidad en el desempeño laboral, alineando las metas individuales con los objetivos institucionales.
- **Innovación.** Impulsar la creatividad y la adaptación en la gestión de recursos humanos, adoptando nuevas soluciones y herramientas que optimicen los resultados.
- **Excelencia.** Promover un ambiente de mejora continua y altos estándares de calidad en todos los procesos de gestión del talento humano.
- **Colaboración.** Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre todos los miembros de la organización para alcanzar metas comunes.
- **Desarrollo.** Impulsar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores a través de formación continua y oportunidades de desarrollo.
- **Integridad.** Promover la transparencia y la ética en todas las decisiones y procesos relacionados con el talento humano.
- **Respeto.** Valorar la diversidad y el bienestar de cada persona, asegurando un ambiente laboral inclusivo y equitativo.
- **Adaptabilidad.** Estar en constante evolución para responder a los cambios organizacionales y del entorno, ajustando las estrategias de recursos humanos de manera ágil.

4. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

a. General

Optimizar la gestión del talento humano mediante el desarrollo e implementación de estrategias que fomenten el bienestar, el desempeño y el crecimiento profesional de los colaboradores, alineando sus capacidades y habilidades con los objetivos institucionales para lograr una mayor eficiencia organizacional.

b. Específicos

- Optimizar los procesos de reclutamiento, selección y gestión del talento

interno, alineando las capacidades del personal con los objetivos estratégicos de la organización.

- Desarrollar programas de capacitación y evaluación del desempeño para mejorar las competencias y el crecimiento profesional de los colaboradores.
- Fomentar un ambiente laboral positivo y motivador, promoviendo el bienestar, la comunicación interna y el compromiso del personal.
- Implementar estrategias de compensación y desarrollo de liderazgo, asegurando la competitividad y continuidad organizacional mediante el desarrollo de líderes y beneficios equitativos.

5. ASIGNACIÓN EFICIENTE DE RECURSOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

a. Talento humano y sugerencia de la estructura propuesta del departamento de recursos humanos.

Número de personas que conformaran el departamento de recursos humanos	
Cargo	Cantidad
Jefe de personal	1 persona
Encargado de planilla	1 persona
Asistente de RRHH	1 persona
Total de personas:	3 personas

Ilustración 1. Elaboración propia.

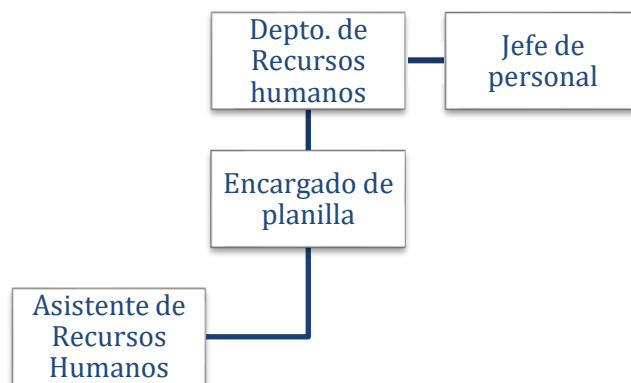


Ilustración 2. Elaboración propia de la estructura propuesta de la unidad de recursos humanos.

b. Presupuesto estimado en recursos materiales

Mobiliario

Ítem	Cantidad	Precio Unitario Estimado (USD). Con IVA incluido.	Total (USD)
Escritorio ejecutivo	1	\$180.00	\$180.00
Escritorios auxiliares	2	\$130.00	\$260.00
Sillas ergonómicas	3	\$90.00	\$270.00
Archivero metálico	2	\$100.00	\$200.00
Librero de madera	1	\$120.00	\$120.00

Inversión total \$1,030.00

Equipamiento Tecnológico

Equipo	Cantidad	Precio Unitario Estimado (USD). Con IVA incluido.	Total (USD)
Computadora de escritorio	3	\$550.00	\$1,650.00
Impresora multifuncional	1	\$250.00	\$250.00
Teléfono fijo	3	\$40.00	\$120.00
Ruteador de internet	1	\$60.00	\$60.00

Inversión total \$2,080.00

Software y licencias

Ítem	Tipo	Precio Estimado (USD). Con IVA incluido.	Total (USD)
Software de nómina	Licencia anual	\$300.00	\$300.00

Microsoft Office (2 licencias)	Licencia anual	\$120.00 c/u	\$240.00
Antivirus (2 licencias)	Licencia anual	\$25.00 c/u	\$50.00

Inversión total \$590.00

Papelería y suministros

Artículo	Descripción específica	Unidad	Precio Estimado (USD). Con IVA incluido.	Cantidad	Total (USD)
Papel bond A4 75g	Para impresión y copias	Resma (500 hojas)	\$4.50	10	\$45.00
Cuadernos ejecutivos	Tapa dura, rayado, 100 hojas	Unidad	\$2.80	5	\$14.00
Post-it adhesivos	76x76 mm, colores surtidos	Pack (12 blocs)	\$6.50	2	\$13.00
Sobres manila	Tamaño carta, con solapa	Pack (100 unidades)	\$7.00	1	\$7.00
Bolígrafos retráctiles	Tinta negra, punta media	Caja (12 unidades)	\$3.60	2	\$7.20
Lápices de grafito HB	Con goma, madera natural	Caja (12 unidades)	\$2.50	1	\$2.50
Corrector líquido	Punta fina, secado rápido	Unidad	\$1.80	3	\$5.40
Marcadores permanentes	Punta gruesa, negro	Pack (4 unidades)	\$3.20	1	\$3.20
Carpetas de argollas 2"	Plásticas, colores institucionales	Unidad	\$2.90	10	\$29.00
Separadores de cartulina	5 divisiones, multicolor	Pack (10 juegos)	\$4.00	1	\$4.00

Fundas plásticas	Tamaño carta, perforadas	Pack (100 unidades)	\$6.50	1	\$6.50
Clips metálicos	33 mm, niquelados	Caja (200 unidades)	\$1.80	1	\$1.80
Cinta adhesiva transparente	18 mm x 33 m	Pack (6 rollos)	\$3.50	1	\$3.50
Pegamento en barra	21 g, no tóxico	Unidad	\$1.20	5	\$6.00
Grapadora de escritorio	Tira completa, metálica	Unidad	\$6.80	1	\$6.80
Caja de grapas	26/6 estándar	Caja (1,000 grapas)	\$1.50	2	\$3.00
Calculadora de escritorio	12 dígitos, solar/batería	Unidad	\$9.50	1	\$9.50
Regla acrílica 30 cm	Transparente, graduación doble	Unidad	\$1.00	2	\$2.00
Tijeras de oficina	21 cm, acero inoxidable	Unidad	\$2.80	2	\$5.60
Papelera plástica	3 galones, color negro	Unidad	\$3.00	2	\$6.00
Paños de microfibra	Para limpieza de escritorios	Pack (5 unidades)	\$4.20	1	\$4.20

Inversión total \$185.20

Otros gastos

Ítem	Descripción	Total, Estimado (USD)
Decoración básica	Cuadros, planta artificial, etc.	\$60.00
Capacitación inicial del personal	Curso básico en gestión de RRHH.	\$200.00

Inversión total \$260.00

Infraestructura

La implementación y operación del departamento de Recursos Humanos no implica un costo adicional en infraestructura, ya que la empresa cuenta con los espacios físicos para su funcionamiento. Al tratarse de una empresa en operación, se aprovechan las instalaciones existentes, por lo que no requiere inversión adicional en adquisición de bienes inmuebles.

c. Presupuesto estimado en recurso Humano

Sueldos que se le asignarán al personal que formara parte del Departamento de Recursos Humanos.

**ARANDA, S.A. DE C.V.
LIBRERÍA Y PAPELERIA
SUCURSAL CENTRO
PLANILLA DE PAGO DE SUELDO MENSUAL AL EMPLEADO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

No.	Empleado	Puesto	Sueldo Mensual	Días Trabajados	Sueldo Devengado	ISSS	AFP'S	Renta	Líquido a pagar
1	Nombre del empleado	Jefe de Recursos Humanos	\$ 750.00	30	\$ 750.00	\$ 22.50	\$ 54.38	\$ 37.78	\$ 635.35
2	Nombre del empleado	Encargado de Planillas	\$ 660.00	30	\$ 660.00	\$ 19.80	\$ 47.85	\$ 29.70	\$ 562.65
3	Nombre del empleado	Asistente de Recursos Humanos	\$ 550.00	30	\$ 550.00	\$ 16.50	\$ 39.88	\$ 19.83	\$ 473.80
	TOTALES		\$ 1,960.00		\$ 1,960.00	\$ 58.80	\$142.10	\$ 87.31	\$1,671.79

Susana Rodriguez
ELABORADO POR

Fatima Alvarado
REVISADO POR

Flor Ramos
AUTORIZADO POR

**ARANDA, S.A. DE C.V.
LIBRERÍA Y PAPELERIA
SUCURSAL CENTRO
PLANILLA PATRONAL MENSUAL**

No.	Empleado	Puesto	Sueldo Mensual	Días Trabajados	Sueldo Devengado	ISSS	AFP'S	Aporte patronal
1	Nombre del empleado	Jefe de Recursos Humanos	\$ 750.00	30	\$ 750.00	\$ 56.25	\$ 65.63	\$ 121.88
2	Nombre del empleado	Encargado de Planillas	\$ 660.00	30	\$ 660.00	\$ 49.50	\$ 57.75	\$ 107.25
3	Nombre del empleado	Asistente de Recursos Humanos	\$ 550.00	30	\$ 550.00	\$ 41.25	\$ 48.13	\$ 89.38
	TOTALES		\$ 1,960.00		\$ 1,960.00	\$147.00	\$ 171.50	\$ 318.50

Susana Rodriguez
ELABORADO POR

Fatima Alvarado
REVISADO POR

Flor Ramos
AUTORIZADO POR

ARANDA, S.A. DE C.V.
LIBRERÍA Y PAPELERIA
SUCURSAL CENTRO
PLANILLA CORRESPONDIENTE A LA VACACIÓN DEL EMPLEADO

No.	Empleado	Puesto	Sueldo Mensual	Vacacion	ISSS	AFP'S	Renta	Liquido a pagar
1	Nombre del empleado	Jefe de Recursos Humanos	\$ 750.00	\$ 112.50	\$ 3.38	\$ 8.16	\$ -	\$ 100.97
2	Nombre del empleado	Encargado de Planillas	\$ 660.00	\$ 99.00	\$ 2.97	\$ 7.18	\$ -	\$ 88.85
3	Nombre del empleado	Asistente de Recursos Humanos	\$ 550.00	\$ 82.50	\$ 2.48	\$ 5.98	\$ -	\$ 74.04
	TOTALES		\$ 1,960.00	\$294.00	\$ 8.82	\$ 21.32	\$ -	\$ 263.87

Susana Rodriguez
ELABORADO POR

Fatima Alvarado
REVISADO POR

Flor Ramos
AUTORIZADO POR

NOTA: En esta planilla de vacación solo se refleja el 30% adicional que se calcula al salario de los 15 días, es preciso aclarar que el pago del salario ordinario se encuentra reflejado en la planilla de pago mensual del empleado.

ARANDA, S.A. DE C.V.
LIBRERÍA Y PAPELERIA
SUCURSAL CENTRO
PLANILLA PATRONAL CORRESPONDIENTE A LA VACACIÓN

No.	Empleado	Puesto	Sueldo Mensual	Vacacion	ISSS	AFP'S	Renta	Aporte Patronal
1	Nombre del empleado	Jefe de Recursos Humanos	\$ 750.00	\$ 112.50	\$ 8.44	\$ 9.84	\$ -	\$ 94.22
2	Nombre del empleado	Encargado de Planillas	\$ 660.00	\$ 99.00	\$ 7.43	\$ 8.66	\$ -	\$ 82.91
3	Nombre del empleado	Asistente de Recursos Humanos	\$ 550.00	\$ 82.50	\$ 6.19	\$ 7.22	\$ -	\$ 69.09
	TOTALES		\$ 1,960.00	\$294.00	\$22.05	\$ 25.73	\$ -	\$ 246.23

Susana Rodriguez
ELABORADO POR

Fatima Alvarado
REVISADO POR

Flor Ramos
AUTORIZADO POR

ARANDA, S.A. DE C.V.
LIBRERÍA Y PAPELERIA
SUCURSAL CENTRO
PLANILLA PAGO DE AGUINALDO

No.	Empleado	Puesto	Sueldo Mensual	Aguinaldo	Renta	Liquido a pagar
1	Nombre del empleado	Jefe de Recursos Humanos	\$ 750.00	\$ 375.00		\$ 375.00
2	Nombre del empleado	Encargado de Planillas	\$ 660.00	\$ 330.00		\$ 330.00
3	Nombre del empleado	Asistente de Recursos Humanos	\$ 550.00	\$ 275.00		\$ 275.00
	TOTALES		\$ 1,960.00	\$ 980.00		\$ 980.00

Susana Rodriguez
ELABORADO POR

Fatima Alvarado
REVISADO POR

Flor Ramos
AUTORIZADO POR

INVERSIÓN ANUAL EN RECURSO HUMANO

DETALLE	MONTOS MENSUALES	MONTO ANUAL
Sueldo	\$ 1,960.00	\$ 23,520.00
ISSS Patronal	\$ 147.00	\$ 1,764.00
AFP Patronal	\$ 171.50	\$ 2,058.00
ISSS Patronal (correspondiente a la vacación)		\$ 22.05
AFP Patronal (correspondiente a la vacación)		\$ 25.73
Vacación		\$ 294.00
Aguinaldo		\$ 980.00
TOTAL INVERSIÓN ANUAL EN RECURSO HUMANO		\$ 28,663.78

d. Presupuesto total para la organización del departamento de recursos humanos

Categoría	Total (USD)
Mobiliario	\$1,030.00
Equipamiento tecnológico	\$2,080.00
Software y licencias	\$590.00
Papelería y suministros	\$185.20
Otros gastos	\$260.00
Infraestructura	\$0.00
Recurso humano Anual: Jefe de recursos humanos Encargado de planillas Asistente de RRHH	\$28,663.78
Total aproximado	\$32,808.98

e. Cronograma de actividades para la implementación de la organización del departamento de recursos humanos de Librería y Papelería Aranda S.A. de C.V.

Actividad	Tiempo											
	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de la propuesta												
Revisión y Aprobación de la propuesta por parte de la Gerente de Aranda, S.A. de C.V.												
Ejecución de la propuesta												
Reclutamiento y selección												
Evaluación y Seguimiento												
Inicio Funcional												

f. Descripción de puestos del Departamento de Recursos Humanos

Se presentan los formularios de descripción de puestos de las personas que integraran El Departamento de Recursos Humanos. La finalidad es definir los roles y responsabilidades dentro de la unidad, facilitando su estructuración y operación de acuerdo con los lineamientos establecidos. Aclarar que el formulario se puede utilizar para futuras descripciones de puesto.

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Jefe de personal
Titular del puesto	Y. C.
Puesto al que se reporta	Gerente General
Departamento	Unidad de Recursos Humanos
Número de plazas	1
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm
Fecha	01 de marzo de 2025

	Detalle de funciones	Periódidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Responsable de la gestión general del área de Recursos Humanos.	Diario
	Planificar y coordinar el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, asegurando la incorporación de talento calificado y comprometido.	Cuando sea requerido
	Coordinar el control de asistencia, permisos y vacaciones del personal, asegurando el cumplimiento de las normativas internas.	Diario y cuando sea requerido
	Desarrollar programas de capacitación y planes de carrera para el desarrollo profesional de los empleados, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.	Cuando sea requerido
	Supervisar el cumplimiento de normativas laborales y políticas internas, promoviendo un ambiente de trabajo basado en el respeto y la colaboración.	Diario y cuando sea requerido
	Supervisar el cumplimiento de normativas laborales y políticas internas, promoviendo un ambiente de trabajo basado en el respeto y la colaboración.	Diario y cuando sea requerido
	Desarrollo e implementación de políticas y procedimientos de recursos humanos adaptados a las necesidades de Librería y Papelería ARANDA.	Cuando sea requerido
	Atender consultas y brindar información a los empleados sobre políticas y procedimientos internos, promoviendo la transparencia y comunicación efectiva.	Diario
	Administrar la compensación y beneficios, así como el sistema de evaluación de desempeño, garantizando la equidad y el reconocimiento del esfuerzo.	Cuando sea requerido
	Atender y resolver conflictos laborales, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.	Diario
	Elaborar informes de gestión y proponer mejoras en los procesos de recursos humanos, contribuyendo a la eficiencia y el desarrollo organizacional.	Cuando sea requerido
	Elaborar cartas de recomendación cuando estas se soliciten	Cuando sea requerido
Gestión en trámites relacionados a renuncias y despidos de empleados	Cuando sea requerido	
REQUISITOS	Título universitario en Administración de Empresas, Psicología, Recursos Humanos o carrera afín o Bachillerato.	
	Experiencia mínima de 3 a 5 años en puestos similares, preferentemente en el sector de comercio o empresas de servicios.	
	Conocimiento profundo de normativas laborales, procesos de gestión de talento humano y herramientas de mejora continua.	
	Habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones y trabajo en equipo.	
	Capacidad de análisis, organización y resolución de problemas. Buen manejo de herramientas de Office (Word, Excel, PowerPoint) y sistemas de información de recursos humanos.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Encargado de planilla (Analista o Administrador de Nómina)	
Titular del puesto	J. C.	
Puesto al que se reporta	Gerente General y Jefe de Personal	
Departamento	Unidad de Recursos Humanos	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Elaboración de planilla de sueldos y salarios: preparación y estructuración de las planillas de remuneración del personal, garantizando el cumplimiento de normativas internas y externas.	Quincenalmente
	Cálculo de beneficios, descuentos y aplicación de deducciones obligatorias como ISSS, AFP, impuestos y otros conceptos legales, asegurando el cumplimiento normativo.	Quincenalmente
	Control y procesamiento de pagos de sueldos.	Quincenalmente y cuando sea requerido
	Coordinación con el área contable y financiera para garantizar el pago de remuneraciones.	Diario y cuando sea requerido
	Gestión de información y reportes salariales: elaboración de informes sobre costos de nómina, liquidaciones, proyecciones y otras métricas clave para la toma de decisiones gerenciales.	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Título universitario en Administración de Empresas, Psicología, Recursos Humanos o carrera afín o Bachillerato.	
	Experiencia mínima de 3 a 5 años en puestos similares, preferentemente en el sector de comercio o empresas de servicios.	
	Conocimiento profundo de normativas laborales, procesos de gestión de talento humano y herramientas de mejora continua.	
	Habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones y trabajo en equipo.	
	Capacidad de análisis, organización y resolución de problemas. Buen manejo de herramientas de Office (Word, Excel, PowerPoint) y sistemas de información de recursos humanos.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Asistente de Recursos Humanos	
Titular del puesto	P.S.	
Puesto al que se reporta	Encargado de planilla, Jefe de Personal y a Gerencia	
Departamento	Unidad de Recursos Humanos	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periódidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Cálculo de horas trabajadas y horas extras.	Quincenalmente o cuando sea requerido
	Mantener actualizados los expedientes de los empleados y la base de datos de recursos humanos, garantizando la precisión y disponibilidad de la información.	Regularmente y cuando sea requerido
	Asistir en el proceso de reclutamiento y selección de personal, participando en la búsqueda de candidatos idóneos para la empresa.	Cuando sea requerido
	Colaborar en la organización y ejecución de programas de capacitación, asegurando el desarrollo continuo del talento interno.	Cuando sea requerido
	Apoyar en la elaboración de contratos, constancias y otros documentos administrativos, cumpliendo con los requisitos legales y organizacionales.	Cuando sea requerido
	Participar en la organización de actividades de integración y bienestar laboral, fomentando un ambiente positivo y colaborativo.	Cuando sea requerido
	Atender consultas y brindar información a los empleados sobre políticas y procedimientos internos, promoviendo la transparencia y comunicación efectiva.	Cuando sea requerido
	Apoyar en la elaboración de reportes y el seguimiento de indicadores de gestión, contribuyendo a la toma de decisiones basadas en datos.	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Estudios técnicos o universitarios en Administración, Psicología, Recursos Humanos o carrera afines.	
	Experiencia mínima de 1 a 2 años en funciones administrativas de recursos humanos, preferentemente en empresas del sector comercial.	
	Conocimiento básico de normativas laborales, procesos de gestión de personal y herramientas de gestión administrativa.	
	Habilidades de organización, atención al detalle, trabajo en equipo y servicio al cliente.	
	Capacidad de análisis, organización y resolución de problemas. Buen manejo de herramientas de Office (Word, Excel, PowerPoint) y sistemas de información de recursos humanos.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

ANEXO 6. MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como parte de los instrumentos complementarios que fortalecen la propuesta central de organización para la gestión del talento humano, se incorpora en este anexo un Manual de Administración del Talento Humano. Este documento ha sido diseñado como una herramienta de apoyo práctico que contribuya a la implementación sistemática de políticas, procesos y procedimientos que rigen la administración del personal dentro de librería y papelería Aranda.

Su incorporación responde a la necesidad de contar con una guía técnica que oriente las acciones administrativas relacionadas con el ciclo de vida del talento humano, desde el ingreso hasta la desvinculación laboral, promoviendo así una gestión ordenada.

Además, este instrumento ofrece un valor agregado a la propuesta general al proporcionar directrices operativas que pueden ser aplicadas de forma inmediata, facilitando la toma de decisiones, el cumplimiento normativo y la profesionalización de la gestión interna del recurso humano.



MANUAL DE

ADMINISTRACIÓN DEL

TALENTO HUMANO

LIBRERIA
ARANDA
S.A. DE C.V.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	XXIV
II. OBJETIVOS DEL MANUAL	XXIV
III. BASE LEGAL	XXV
IV. DISPOSICIONES GENERALES	XXV
V. ALCANCE	XXVI
VI. POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO	XXVII
1. POLÍTICA DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL	XXVII
1.1 RECLUTAMIENTO	
1.2 SELECCIÓN	
1.3 CONTRATACIÓN	
2. INDUCCIÓN DEL PERSONAL	XXXII
3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	XXXV
4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	XXXVI
5. CLIMA ORGANIZACIONAL	XXXVII
6. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	XXXIX
7. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	XL
8. EXPEDIENTE DEL PERSONAL	XLI
9. REMUNERACIÓN	XLIII
9.1 SALARIO	
9.2 TRABAJOS EXTRAORDINARIOS	
9.3 ASCENSOS	
9.4 NIVELACIÓN SALARIAL	
9.5 DESCUENTOS O DEDUCCIONES PERMITIDAS AL SALARIO	
9.5.1 TIPOS DE DESCUENTO PERMITIDOS	
9.6 CONFIDENCIALIDAD	
10. PRESTACIONES SOCIALES	LIII
10.1 DESCUENTOS LEGALES	
10.2 AGUINALDO	
10.3 PERMISOS Y LICENCIAS	
10.3.1 LICENCIAS POR ENFERMEDAD	
10.3.2 LICENCIAS POR MATERNIDAD/PATERNIDAD	
10.3.3 LICENCIA POR FALLECIMIENTO DE FAMILIARES DIRECTOS	
10.3.4 LICENCIAS POR MATRIMONIO	
10.3.5 LICENCIAS PARA CUMPLIR CON OBLIGACIONES CIVICAS	
10.3.6 RESUMEN DE PERMISOS Y LICENCIAS CON Y SIN GOCE DE SUELDO	
10.4 INCAPACIDAD	
10.5 DÍAS DE ASUETO	
10.6 VACACIONES	

11. BENEFICIOS	LXVI
11.1 DOTACIÓN MENSUAL DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD	
11.2 VIÁTICOS	
12. INCENTIVOS	LXIX
13. PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO	LXXI
13.1 NORMATIVAS PARA EL CONTROL DE ASISTENCIA LABORAL	
13.1.1 SOBRE LA JORNADA LABORAL	
13.1.2 REGISTRO DE ASISTENCIA	
13.1.3 CASOS DE IMPUNTUALIDAD	
13.2 CONSTANCIAS	
13.2.1 CONSTANCIA DE TRABAJO	
13.2.2 CONSTANCIA DE SUELDO	
14. CESE DE LA RELACIÓN LABORAL	IXXV
14.1 JUBILACIÓN	
14.2 COMPENSACIÓN ECONÓMICA POR RETIRO VOLUNTARIO	
14.3 ABANDONO DE TRABAJO	
15. PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO	LXXIX
15.1 APLICACIÓN DE MEDIDAS DISCIPLINARIAS	
15.1.1 AMONESTACIÓN VERBAL	
15.1.2 AMONESTACIÓN ESCRITA	
15.1.3 SUSPENSIÓN SIN GOCE DE SUELDO	
15.1.4 POSTERGACIÓN DEL DERECHO DE ASCENSO	
15.1.5 DESPIDO O DESTITUCIÓN	
15.2 CLASIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE FALTAS DISCIPLINARIAS	
15.2.1 FALTAS LEVES	
15.2.2 FALTAS GRAVES	
15.2.3 FALTAS MUY GRAVES	
15.3 RELACIONES FAMILIARES ENTRE EL PERSONAL	

I. INTRODUCCIÓN

Librería y Papelería Aranda S.A. de C.V. comprende la relevancia de contar con un marco normativo que facilite y unifique los procesos en materia de gestión del talento humano; definiendo los lineamientos que regulen el comportamiento y desarrollo profesional de los trabajadores que integran la Empresa.

En atención a las necesidades identificadas, la Gerencia General, a través del departamento de Recursos Humanos, presenta “**MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**”. El documento tiene como objetivo principal definir políticas, normas y lineamientos que orienten y sistematicen la gestión del recurso humano. Con ello se pretende fomentar un entorno laboral estructurado y armonioso, en el que el personal comprenda plenamente sus responsabilidades, derechos y deberes desde el momento de su incorporación a la Empresa.

El manual incorpora las políticas y lineamientos operativos relacionados con la administración del talento humano, incluyendo un apartado de procedimientos disciplinarios y normativa relacionada al control de asistencia, cese de funciones, entre otras. Los aspectos no contemplados expresamente en el manual serán resueltos conforme a la normativa legal vigente de El Salvador.

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

GENERAL

Definir políticas, normas y lineamientos operativos que orienten y optimice la gestión del talento humano, que fomenten el bienestar, el desempeño y desarrollo profesional de los trabajadores para lograr una mayor eficiencia organizacional.

ESPECÍFICOS

- Proveer un instrumento normativo que oriente y respalde el proceso de toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano, asegurando coherencia y eficacia en las acciones administrativas.
- Definir lineamientos operativos que impulsen el desarrollo integral del

personal, promoviendo un entorno laboral organizado y armonioso, que favorezca tanto el cumplimiento de los objetivos organizacionales como el crecimiento profesional de los trabajadores.

- Establecer un marco regulatorio para la aplicación de medidas administrativas ante incumplimientos por parte del personal, garantizando la ejecución de procedimientos justos, uniformes y respetuosos de la dignidad de los trabajadores.

III. BASE LEGAL

- Constitución de la República de El Salvador (1983)
- Código de Trabajo (Reformado en 2023)
- Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias (Reformada mediante el Decreto Legislativo N° 489, publicado en el Diario Oficial el 3 de octubre de 2022)
- Ley del Seguro Social (octubre 2021)
- Convenio 155 de la OIT
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones
- Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres (LIE) (enero 2020)
- Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres (LEIV) (marzo 2023)
- Ley de Equiparación de Oportunidades para Personas con Discapacidad (marzo 2024)
- Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna (octubre 2023)
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo
- LEPINA (Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia)
- Ley de Protección de Datos Personales (Aprobada en noviembre de 2024).

IV. DISPOSICIONES GENERALES

- a. A lo largo del presente manual, la librería y papelería Aranda S.A. de C.V., será referido indistintamente como “la Empresa” o “la Organización”, mientras que las personas que desempeñan funciones en el que serán denominadas como “empleado”, “personal” o trabajadores, según corresponda al contexto específico.

- b.** Cuando en el presente manual se haga referencia al término “jefe de personal” o “jefatura de personal”, se entenderá que se alude a la persona que, dentro del Departamento de Recursos Humanos, posee atribuciones específicas en materia de administración del talento humano. Esta denominación se emplea debido a que existen procesos concretos cuya ejecución recae directamente en dicha figura, en el marco de las competencias asignadas por la estructura organizativa institucional.
- c.** El término “Gerencia” deberá entenderse como una referencia directa a la Gerencia General, salvo que expresamente se indique lo contrario.
- d.** El Manual tiene como finalidad constituirse en una herramienta estratégica para fortalecer la adecuada gestión del talento humano entre la Empresa y su personal, promoviendo el respeto de los derechos laborales y el cumplimiento de las obligaciones inherentes a cada función.
- e.** Las directrices y herramientas descritas en el manual serán de aplicación obligatoria para la totalidad del personal que presta sus servicios a la Empresa.
- f.** La aplicación y seguimiento de las disposiciones contenidas en el documento estarán bajo la responsabilidad directa del Departamento de Recursos Humanos, como instancia encargada de regular los procesos relacionados con la gestión del personal.

V. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente manual son de observancia obligatoria para todo el personal que labora en librería y papelería Aranda S.A. de C.V., independientemente de su nivel jerárquico o modalidad de contratación. No obstante, determinadas políticas o lineamientos podrán ser aplicados de manera diferenciada, atendiendo a la naturaleza de las funciones, responsabilidades y condiciones específicas de ciertos cargos, especialmente aquellos de carácter gerenciales, conforme a lo definido por la estructura organizativa de la Empresa.

VI. POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

1. POLÍTICA DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

La Política de Integración del personal establece el conjunto de lineamientos y procedimientos orientados a incorporar de manera eficiente, equitativa y estratégica al talento humano dentro de la Empresa. Esta política abarca las etapas de reclutamiento, selección y contratación, las cuales forman parte de un proceso integral diseñado para garantizar la incorporación de personal competente, comprometido y alineado con los valores y objetivos de la Empresa.

Objetivo

Asegurar que el ingreso de nuevo personal a la Empresa se realice bajo criterios técnicos, transparentes e inclusivos, mediante un proceso estructurado que permita identificar, seleccionar y adaptar adecuadamente a los candidatos idóneos para los distintos puestos, contribuyendo así al fortalecimiento del capital humano.

Alcance

Esta política es aplicable a todos los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal (temporal, Permanente, Por servicios profesionales) que se realicen para ocupar vacantes en cualquier área de la empresa.

Responsables

El Departamento de Recursos Humanos, en colaboración con la Gerencia General, será responsable de llevar a cabo y supervisar el cumplimiento de esta política, con el proceso de planificación, publicación de vacantes, coordinación del proceso de evaluación, entrevista inicial, gestión documental.³

Gerencia General: aprobación de plazas y validación de candidatos finales.

1.1 RECLUTAMIENTO

Es un proceso en el que la organización evalúa y compara las competencias, experiencias y registros de candidatos que han participado en el proceso de empleo para seleccionar al solicitante más apropiado para ocupar un puesto de reclutamiento específico. En el proceso es para garantizar que los empleados seleccionados sean

acordados con la cultura de la organización y contribuyan a lograr los objetivos institucionales.

Lineamientos operativos

- a.** El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo la ejecución del proceso de reclutamiento de personal, el cual se fundamenta en la evaluación de competencias y la idoneidad conforme al perfil definido para cada puesto.
- b.** La modalidad de reclutamiento se basará en la determinación de que, si las plazas vacantes serán cubiertas mediante personal interno, externo o una combinación de ambos (reclutamiento mixto). Esta decisión será adoptada por la Empresa, en función de los requerimientos específicos del puesto.

Reclutamiento interno

- a.** Cuando se genera una vacante, la unidad solicitante, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, deberá realizar un análisis de la necesidad de cubrir el puesto internamente. El análisis considerará la naturaleza del cargo, su impacto en la operación institucional y la disponibilidad de personal que podría optar al mismo mediante promoción o reasignación.
- b.** Una vez confirmada la necesidad de cubrir la vacante, se procederá a definir o actualizar el perfil del puesto, especificando claramente los requisitos académicos, experiencia, habilidades, competencias técnicas y conductuales, así como las funciones y responsabilidades inherentes al cargo. Esta definición será validada por el área solicitante y formalizada por el Departamento de Recursos Humanos.
- c.** El Departamento de Recursos Humanos, con base en el perfil aprobado, elaborará la convocatoria interna correspondiente. Para el fin, se considerarán el organigrama institucional y el formulario de descripción del puesto. La difusión de la vacante se realizará a través de los canales internos disponibles, como correo electrónico, tableros de anuncios u otros medios que garanticen el acceso equitativo a la información para todas y todos los colaboradores.
- d.** Una vez difundida la convocatoria, se elaborará el formulario de requerimiento de talento humano, documento que deberán completar las personas interesadas en participar en el proceso. El formulario deberá acompañarse de una hoja de vida

actualizada y cualquier otro documento que respalde la experiencia y formación del aspirante. El diseño y formato del formulario será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.

- e. Durante el período establecido en la convocatoria, se recibirán los formularios de requerimiento de talento humano y los currículos respectivos. El Departamento de Recursos Humanos será responsable de revisar y clasificar las solicitudes, priorizando aquellas que cumplan con la mayoría de los requisitos establecidos en el perfil del puesto. Esta preselección permitirá continuar con las siguientes fases del proceso de selección y contratación.

Reclutamiento externo

- a. Cuando se determina que una vacante no puede ser cubierta internamente, ya sea por la inexistencia de personal calificado o por razones estratégicas, el Departamento de Recursos Humanos, en coordinación con el área solicitante, procederá a analizar la necesidad de recurrir al reclutamiento externo. Esta decisión deberá estar debidamente justificada y respaldada por los requerimientos operativos de la institución.
- b. Confirmada la necesidad de realizar el reclutamiento externo, se establecerá el perfil del puesto, el cual debe contener los requisitos académicos, experiencia laboral, habilidades, competencias y funciones inherentes al cargo. El perfil será definido en conjunto con el área solicitante y validado por el Departamento de Recursos Humanos.
- c. Con base en el perfil del puesto, el Departamento de Recursos Humanos elaborará la convocatoria, en la que se especificarán los requisitos del cargo, el plazo para la recepción de documentos, la documentación requerida y los medios de envío o entrega. La redacción de la convocatoria debe ser clara, precisa y estar alineada con los principios de igualdad de oportunidades y transparencia.
- d. La convocatoria será publicada a través de medios externos, tales como redes sociales institucionales, plataformas digitales, bolsas de empleo, portales especializados, y mediante carteles informativos colocados en áreas visibles fuera de las instalaciones del Instituto. El objetivo es garantizar un mayor alcance y atraer a una amplia variedad de aspirantes que cumplan con el perfil requerido.
- e. Durante el período establecido en la convocatoria, el Departamento de Recursos Humanos será responsable de recibir y organizar la documentación enviada por las

personas interesadas, la cual debe incluir el formulario de requerimiento de talento humano debidamente completado y la hoja de vida actualizada. Una vez cerrado el plazo, se procederá con la revisión y preselección de los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos.

1.2 SELECCIÓN

Es un proceso en el que la organización evalúa y compara las competencias, experiencias y registros de candidatos que han participado en el proceso de empleo para seleccionar al solicitante más apropiado para ocupar un puesto de reclutamiento específico. Se garantiza que los empleados seleccionados sean concordantes con la cultura organizacional y contribuyan a lograr los objetivos institucionales.

Se comparan los candidatos para entrevistas estructuradas.

Lineamientos operativos

- a.** El proceso de selección inicia con el llenado de la solicitud de empleo por parte del aspirante. El documento constituye una herramienta clave para la recopilación inicial de datos personales, académicos y laborales. Permite una evaluación preliminar, facilita la identificación de posibles filtros y sirve como base para futuras entrevistas o pruebas complementarias. El formato de solicitud deberá estar estandarizado y disponible en el Departamento de Recursos Humanos.
- b.** Posterior a la recepción de la solicitud de empleo, los candidatos serán convocados para realizar un examen de conocimientos básicos, el cual incluirá temas generales y específicos según la naturaleza del puesto, tales como razonamiento lógico-matemático y comprensión lectora. Adicionalmente, se aplicará un test de personalidad con el objetivo de analizar rasgos de conducta, actitudes y estilo de trabajo del postulante. La aplicación de estas pruebas será coordinada por el Departamento de Recursos Humanos, quien garantizará su objetividad, confidencialidad y pertinencia.
- c.** Una vez completadas las evaluaciones, se procederá a la revisión integral de la documentación presentada, que incluye currículum vitae, resultados del examen, solicitud de empleo y referencias personales y profesionales. Esta revisión permitirá

clasificar a los postulantes en tres categorías: personas con alto potencial para ocupar el cargo, personas con potencial moderado que podrían considerarse en futuras oportunidades, y personas que no cumplen con los criterios establecidos y que, por tanto, serán excluidas del proceso. La clasificación se realizará con base en criterios objetivos previamente definidos.

- d.** Las personas preseleccionadas serán citadas para una entrevista estructurada, cuyo propósito es profundizar en aspectos clave del perfil del candidato. Esta etapa permitirá: validar la veracidad de la información proporcionada, evaluar competencias interpersonales, comprender las motivaciones y expectativas laborales del aspirante, determinar la adecuación del perfil al puesto requerido, identificar fortalezas y áreas de mejora del candidato.
- e.** Para garantizar la homogeneidad y eficacia de del proceso, se utilizará una guía de entrevista previamente diseñada, la cual incluirá preguntas orientadas a la formación académica, experiencia laboral, habilidades blandas y orientación al logro. Al finalizar la entrevista, se aplicará un formulario de evaluación que permitirá registrar las observaciones y puntajes obtenidos por cada aspirante.

1.3 CONTRATACIÓN

La contratación es una actividad legal y administrativa que desarrolla oficialmente la relación laboral entre la entidad y el candidato y determina los derechos y obligaciones de ambas partes de acuerdo con la ley laboral actual.

Lineamientos operativos

- a.** Una vez concluido el proceso de selección y determinada la persona idónea para ocupar la plaza vacante, el Departamento de Recursos Humanos procederá a notificar al candidato seleccionado. La comunicación puede realizarse mediante llamada telefónica, correo electrónico o mensaje de texto directo, y deberá confirmar su interés en ocupar el cargo. En caso de aceptación, se le brindará información relevante sobre el puesto, incluyendo: fecha de inicio de labores, condiciones contractuales (tipo de contrato y duración), remuneración y beneficios, jornada laboral y horario, políticas internas relevantes.
- b.** Para dar cumplimiento a la normativa laboral vigente, el Departamento de Recursos

Humanos debe asegurar que se realicen las gestiones legales necesarias para formalizar la relación laboral. Estas gestiones incluyen: afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), afiliación a una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), apertura de una cuenta bancaria a nombre del trabajador, en la institución financiera autorizada por la Empresa para el depósito de salarios. La documentación correspondiente será gestionada antes de la fecha de ingreso, con el apoyo del candidato.

- c. Una vez confirmada la incorporación del nuevo colaborador, se procederá a conformar su expediente personal, el cual será custodiado por el Departamento de Recursos Humanos y deberá mantenerse actualizado y resguardado conforme a las políticas de confidencialidad de la Empresa. El expediente debe incluir, como mínimo, los siguientes documentos:
 - Ficha personal del empleado (incluye número de expediente, fecha de ingreso, cargo asignado, entre otros),
 - Fotocopia de Documento Único de Identidad (DUI), constancia de afiliación al ISSS y AFP, y solvencias si aplica,
 - Solicitud de empleo original,
 - Resultados del examen de ingreso,
 - Currículum vitae actualizado,
 - Copia de título universitario, de bachiller o constancia académica equivalente,
 - Cartas de recomendación personal o laboral.
- d. En el inicio de sus labores, el nuevo colaborador deberá participar en un proceso de inducción, cuyo objetivo es facilitar su adaptación e integración al entorno organizacional. La inducción será coordinada por el Departamento de Recursos Humanos o de la persona conocedora de las funciones del cargo a ejercer el nuevo integrante de la Empresa.
- e. Finalmente, se procederá a la elaboración del contrato individual de trabajo, el cual debe contener los elementos esenciales establecidos en el artículo 23 del Código de Trabajo. El contrato debe incluir:
 - Datos de identificación de las partes: nombres completos, edad, estado civil, nacionalidad, domicilio y número de DUI,

- Descripción detallada del puesto y funciones,
 - Duración del contrato: indefinido o determinado según cláusulas.
 - Fecha de inicio de labores,
 - Lugar donde se desempeñarán las funciones,
 - Horario de trabajo,
 - Remuneración: monto, forma y periodicidad del pago,
 - Herramientas y materiales proporcionados,
 - Información sobre dependientes económicos del trabajador,
 - Cláusulas adicionales, siempre que sean legales y acordadas,
 - Lugar y fecha de firma del contrato,
 - Firmas de ambas partes: si una de ellas no sabe firmar, se deberá dejar constancia y registrar su huella digital.
- f. El contrato firmado será archivado en el expediente del empleado y una copia será entregada al trabajador.

2. INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Es el proceso mediante el cual se orienta al personal de nuevo ingreso para facilitar su integración al puesto de trabajo, proporcionándole la información, herramientas y directrices necesarias que le permitan incorporarse de manera rápida y eficaz a las actividades de la Empresa.

Objetivo

Establecer las directrices para que orienten el proceso de incorporación del nuevo personal a la integración adecuada a la Empresa, facilitando su adaptación al entorno laboral, a las normas internas y a la cultura organizacional.

Alcance

Esta política es aplicable a todo el personal de nuevo ingreso a la Empresa, sin distinción de cargo, área o modalidad de contratación.

Responsables

El área de Recursos Humanos será la encargada de coordinar y ejecutar el proceso de incorporación. Mediante planificación, coordinación y documentación del proceso de incorporación.

Lineamientos operativos

- a.** Como parte del proceso de inducción, el personal de nuevo ingreso deberá recibir una orientación clara y estructurada de los principales fundamentos organizacionales como historia, misión, visión y valores de la empresa; con el objetivo de fortalecer su sentido de pertenencia y alineación a la cultura organizacional.
- b.** El jefe de Personal debe realizar una introducción sobre los procesos administrativos básicos como horarios, asistencia, permisos, uniformes, y otros.
- c.** Durante el proceso de inducción, se deberá proporcionar al personal de nuevo ingreso una explicación clara de las funciones específicas del cargo. El proceso estará a cargo de la persona conocedora del puesto de trabajo a ocupar el nuevo personal de ingreso. Además, le proporcionará una guía de procedimientos y herramientas necesarias para el desempeño de sus tareas.
- d.** El jefe de personal deberá dar a conocer aspectos relevantes del Reglamento Interno, normas de conducta, políticas de salud y seguridad ocupacional.
- e.** El departamento de Recursos Humanos al concluir el proceso, realizará una encuesta o entrevista para evaluar la comprensión de la información suministrada, y documentará la participación del nuevo colaborador.

3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos es una herramienta fundamental que permite identificar y organizar de forma clara las funciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas y requisitos que debe cumplir cada cargo en la estructura de una organización.

Objetivo

Establecer de manera precisa las funciones y requisitos de cada puesto de trabajo, con el fin de garantizar que las actividades asignadas se alineen con los objetivos

estratégicos de la empresa y se ejecuten de manera eficaz.

Lineamientos operativos

- a.** La adecuada descripción de puestos en la Empresa permitirá: clarificar las responsabilidades de cada colaborador, evitar la duplicidad de funciones, facilitar la evaluación del desempeño, servir como guía para procesos de selección y formación; y establecer una estructura organizacional coherente.
- b.** Los elementos que conformaran una descripción de puesto son las siguientes:
 - Nombre del puesto: Denominación oficial asignada al cargo.
 - Ubicación organizacional: Departamento o área donde se desempeña el puesto.
 - Objetivo del puesto: Propósito general del cargo dentro de la organización.
 - Funciones principales: Actividades y responsabilidades clave del cargo.
 - Relaciones jerárquicas: A quién reporta y quiénes le reportan, si aplica.
 - Requisitos del puesto: Formación académica, experiencia, habilidades técnicas y blandas necesarias.
 - Condiciones laborales: Jornada, ambiente físico y equipo de trabajo utilizado.
 - Indicadores de desempeño: Criterios para evaluar la eficacia en la ejecución del puesto.
- c.** Para la recopilación de información se entrevista al personal y se observa directamente el desarrollo de las tareas en cada puesto. Esta etapa busca comprender de forma realista qué hace cada persona en su rol diario.
- d.** En cada puesto debe establecerse a quien o a quienes reporta, qué niveles de autoridad tiene y con qué otros departamentos o cargos se relaciona; con el fin de identificar las relaciones laborales entre niveles jerárquicos.
- e.** El perfil del ocupante debe contener los conocimientos, habilidades, formación académica y experiencia laboral de la persona que ocupará el cargo.
- f.** El formulario de descripción de puesto debe revisarse y actualizarse de manera periódica, especialmente cuando existen cambios organizacionales o tecnológicos que afecten la forma de ejercer sus funciones.

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite medir de manera objetiva y sistemática el rendimiento de los colaboradores en relación a las metas definidas de una organización.

Objetivo

Establecer las directrices para evaluar de manera objetiva y sistemática el rendimiento de los colaboradores, con el propósito de fortalecer sus habilidades, aumentar su productividad y respaldar la toma de decisiones en cuestiones de formación, ascensos y reconocimientos dentro de la Empresa.

Alcance

Esta política aplica a todo el personal de la Empresa sin distinción de área o nivel jerárquico, y se llevará a cabo de forma regular conforme lo determinado por la empresa.

Responsables

El área de Recursos Humanos será el encargado de coordinar el proceso de evaluación en colaboración con los supervisores de área, quienes serán responsables de la aplicación y retroalimentación del instrumento de evaluación.

Lineamientos operativos

- a.** Cada año debe establecerse un calendario anual de evaluaciones, definiendo objetivos específicos, instrumentos y metodologías a emplear según el perfil y nivel del puesto.
- b.** El Departamento de Recursos Humanos coordinará los criterios e indicadores de desempeño, que pueden incluir metas cuantificables, competencias técnicas, habilidades interpersonales, calidad del trabajo, puntualidad, trabajo en equipo y liderazgo.
- c.** Se informará al personal sobre los objetivos, criterios, cronograma y métodos del proceso, garantizando transparencia y fomentando su participación activa.
- d.** Las herramientas de evaluación seleccionadas deben aplicarse de forma objetiva y

confidencial, asegurando que los evaluadores estén capacitados para minimizar sesgos.

- e. Los resultados se consolidarán y analizarán para identificar niveles de desempeño, detectar brechas de competencia y definir acciones para casos que requieran atención especial. El evaluador debe realizar una entrevista formal con el colaborador para compartir resultados, reconocer logros, discutir áreas de mejora y acordar compromisos para el desarrollo profesional.
- f. En función de los resultados, el Departamento de Recursos Humanos en coordinación con Gerencia, estipularán planes de capacitación, asesorías o ajustes en funciones para potenciar el desempeño individual y grupal.
- g. El Departamento de Recursos Humanos será responsable de registrar y monitorear el cumplimiento de los compromisos asumidos, y de revisar periódicamente el proceso para garantizar su mejora continua.

5. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y social que perciben los colaboradores dentro de la empresa.

Objetivo

Fomentar y sostener un entorno laboral positivo, armónico y productivo dentro de la Empresa, que favorezca el bienestar de los colaboradores, la comunicación eficaz, la motivación y el compromiso con los objetivos institucionales de librería y papelería Aranda S. A. de C. V.

Alcance

Esta política se aplica a todos los colaboradores de la empresa, sin distinción de su cargo, nivel jerárquico o tipo de contrato. Incluye acciones de diagnóstico, intervención y seguimiento del ambiente laboral en todas las áreas funcionales.

Responsables

El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de coordinar las

acciones orientadas a evaluar y mejorar el clima organizacional, en colaboración con la Gerencia General.

Gerencia General: proporciona apoyo institucional, aprueba y da seguimiento a las acciones propuestas.

Lineamientos operativos

- a.** Se realizarán encuestas de clima organizacional de manera periódica (al menos una vez al año). Los resultados serán confidenciales y se analizarán para identificar áreas de mejora.
- b.** Con base en los resultados de evaluación, se elaborarán planes de acción que incluyan estrategias para optimizar la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, la integración y el bienestar laboral.
- c.** Con el fin de fomentar la comunicación se impulsará un ambiente de respeto, escucha activa y participación, donde todos los colaboradores puedan expresar sus ideas, opiniones o sugerencias sin temor a represalias.

6. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La seguridad y la salud ocupacional son componentes esenciales de la gestión del talento humano, ya que garantizan el bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

Objetivo

Asegurar un entorno laboral seguro y saludable para todos los empleados de la Empresa, mediante la prevención de riesgos laborales, el cumplimiento de la normativa vigente y la promoción de prácticas responsables en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Alcance

Se aplica a todo el personal, sin importar su cargo, área de trabajo o modalidad de contrato, así como a proveedores o terceros que realicen actividades en las instalaciones de la Empresa.

Responsables

El Departamento de Recursos Humanos, junto con la Gerencia General y el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, será responsable de implementar, supervisar y dar seguimiento a las acciones contempladas en esta política.

Lineamientos operativos

- a.** Se identificarán y evaluarán los riesgos laborales presentes en cada área de trabajo, se establecerán medidas preventivas para minimizar accidentes, enfermedades laborales y situaciones de emergencia.
- b.** Se fomentará el cumplimiento de las leyes y regulaciones en materia de seguridad en el trabajo, se requerirá el uso adecuado de equipos de protección personal, cuando las funciones lo demanden; y se supervisará la limpieza, el orden y condiciones apropiadas en los espacios de trabajo.

7. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

La formación y el desarrollo del talento humano son elementos estratégicos que inciden directamente en la competitividad, innovación y sostenibilidad de la empresa.

Objetivo

Establecer los lineamientos que faciliten el fortalecimiento de las competencias, habilidades y conocimientos del personal a través de procesos de formación continua, contribuyendo al crecimiento profesional de los colaboradores y al cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa.

Alcance

Esta política se aplica a todo el personal de la Empresa, tanto administrativo como operativo, sin distinción de su nivel jerárquico, tipo de contrato o área de trabajo. También puede extenderse a personal temporal o en formación (pasantías, prácticas profesionales), si así lo considera la Gerencia General.

Responsables

El Departamento de Recursos Humanos será responsable de planificar, coordinar, implementar y evaluar los programas de formación y desarrollo, en colaboración para comprometerse con el proceso de aprendizaje, aplicar los conocimientos adquiridos y evaluar las actividades formativas.

Lineamientos operativos

- a.** El Departamento de recursos Humanos será responsable de llevar a cabo un diagnóstico anual de necesidades de formación, fundamentado en evaluaciones de desempeño, modificaciones en procesos, requerimientos legales o tecnológicos, y recomendaciones del personal de la Empresa.
- b.** El plan anual de formación debe incluir los temas de capacitación, fechas a realizarse, recursos necesarios para su desarrollo, responsables y grupos objetivos. Las formaciones pueden ser internas (realizadas por personal de la empresa) o externas (por consultores o instituciones especializadas).
- c.** La participación del personal será obligatoria cuando la formación esté vinculada con las funciones del cargo o la seguridad laboral. Y se llevará un registro actualizado de las formaciones recibidas por cada empleado.
- d.** Deben incluirse temas de seguridad laboral, primeros auxilios, uso correcto de extintores, evacuación en caso de emergencia, entre otros.
- e.** Todo nuevo empleado recibirá información básica sobre seguridad y salud ocupacional como parte de su inducción.

8. EXPEDIENTE DEL PERSONAL

El expediente del personal es el conjunto de documentos organizados y conservados por la Empresa que tienen información relevante sobre la trayectoria laboral de cada trabajador.

Objetivo

Establecer las disposiciones y lineamientos necesarios para la conformación, organización, actualización, custodia y confidencialidad de los expedientes del personal,

con el propósito de garantizar una adecuada gestión documental y respaldo administrativo de la relación laboral entre la Empresa y sus colaboradores.

Alcance

Esta política aplica a todo el personal contratado por la institución, independientemente del tipo de vínculo laboral, modalidad contractual o régimen de contratación.

Responsable

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de implementar y dar cumplimiento a esta política, asegurando la correcta administración de los expedientes de cada trabajador o trabajadora.

Lineamientos operativos

- a.** El expediente personal debe elaborarse al momento de la contratación del empleado. El expediente incluirá, como mínimo, los siguientes documentos:
 - Ficha personal del trabajador.
 - Copia del Documento Único de Identidad (DUI).
 - Número de afiliación al ISSS y AFP.
 - Solicitud de empleo.
 - Currículum vitae actualizado.
 - Resultados del examen de ingreso y test de personalidad.
 - Copia de título académico o constancia equivalente.
 - Cartas de recomendación personal o laboral.
 - Contrato de trabajo firmado por ambas partes.
 - Documentación sobre capacitaciones, promociones, evaluaciones de desempeño, sanciones o reconocimientos.
 - Constancias médicas, permisos y licencias autorizadas, cuando apliquen.
- b.** Los expedientes deben organizarse de manera cronológica y por secciones, según el tipo de documento. Cada expediente será identificado mediante un código único o número de expediente asignado al trabajador.

- c. El expediente debe actualizarse cada vez que se registre un cambio significativo en la situación laboral del colaborador como ascensos, cambios de puesto, capacitaciones, sanciones, entre otros. El personal deberá informar al Departamento de Recursos Humanos sobre cualquier cambio en su información personal o académica para su debida actualización.
- d. Los expedientes serán custodiados en un archivo físico y/o digital, en condiciones que garanticen su conservación, integridad y confidencialidad. El acceso a los expedientes estará restringido únicamente al personal autorizado del Departamento de Recursos Humanos. La información contenida en el expediente del personal es confidencial y solo podrá ser compartida previa autorización escrita del titular o cuando exista requerimiento legal fundado.
- e. Los expedientes deberán conservarse por el tiempo que dure la relación laboral, y posteriormente por un plazo mínimo de cinco años después del cese de funciones, conforme a la normativa legal vigente. Una vez finalizado el período de conservación, la documentación podrá ser eliminada conforme a las políticas internas de depuración de archivos y a los lineamientos de protección de datos personales.

9. REMUNERACIÓN

Es el pago que el empleado percibe por su trabajo. Es obligatorio.

9.1 SALARIO

Es la retribución económica que la empresa paga al trabajador o trabajadora como contraprestación por los servicios prestados, en virtud de un contrato laboral.

Objetivo

Establecer los principios y lineamientos para la fijación, pago, administración y actualización del salario en la empresa, conforme a la legislación laboral salvadoreña, asegurando la equidad interna, la competitividad en el mercado y la sostenibilidad operativa de la Empresa.

Alcance

Esta política aplica a todas las personas que mantienen una relación laboral formal con la empresa, en cualquiera de sus modalidades contractuales: tiempo completo, medio tiempo, por tiempo definido o indefinido, y en cualquiera de los niveles jerárquicos o áreas funcionales.

Fundamento legal

Esta política se encuentra respaldada por el Código de Trabajo de El Salvador, principalmente en los artículos 113 al 137, que regulan lo referente a la naturaleza, forma de pago, periodicidad, protección y deducciones permitidas sobre el salario.

Lineamientos operativos

- a.** Conforme a la legislación vigente, la Empresa garantiza el cumplimiento del salario mínimo del sector comercio y servicios, fijado en \$408.80 mensuales como mínimo para jornadas completas.
- b.** El salario base para colaboradores a tiempo parcial será calculado proporcionalmente, conforme a las horas o días efectivamente laborados.
- c.** El salario será pagado en dos momentos durante el mes: Primera quincena: el día 15 de cada mes. Y fin de mes: entre el día 29, 30 o 31, según el calendario.
- d.** La forma de pago será preferentemente depósito bancario, en la cuenta proporcionada por el empleado. Para tal efecto, la Empresa mantendrá una entidad financiera específica. En casos excepcionales y justificados, se podrá efectuar el pago mediante cheque.
- e.** Si el día de pago coincide con un día no laborable, el pago se adelantará al día hábil anterior.
- f.** Los incrementos salariales pueden ser aplicados por revisión anual de desempeño, ajustes por inflación o mejoras internas, cambios de puesto o promoción, y revisión de cumplimiento con el salario mínimo vigente.
- g.** Toda modificación será debidamente documentada en el expediente del trabajador.
- h.** Si un colaborador ingresa o se retira a mitad del mes, su salario será calculado en

proporción a los días efectivamente trabajados, con base en su salario diario.

9.2 TRABAJOS EXTRAORDINARIOS

Se considera trabajo extraordinario a toda labor realizada fuera de la jornada ordinaria establecida para cada colaborador según la legislación laboral vigente.

Objetivo

Establecer los lineamientos bajo los cuales se autoriza, registra, compensa y controla el trabajo extraordinario en la Empresa, conforme a lo establecido por el Código de Trabajo de El Salvador, garantizando los derechos laborales de los colaboradores y el cumplimiento legal por parte de la Empresa.

Alcance

Aplica a todo el personal contratado por la empresa bajo relación laboral formal, independientemente de su cargo, horario o antigüedad, que se le requiera laborar fuera de la jornada ordinaria legal o contractual por necesidades operativas, eventos especiales o temporadas de alta demanda como la Temporada Navideña y escolar.

Fundamento legal

Esta política se rige por lo estipulado en el Código de Trabajo de El Salvador, particularmente los artículos 161 al 174, que regulan la jornada laboral, el trabajo extraordinario, su remuneración, límites y condiciones especiales.

Lineamientos operativos

- a.** El trabajo extraordinario incluye horas adicionales al horario habitual diario (más de 8 horas), jornadas realizadas en días de descanso semanal o feriados, extensiones de horario por carga de trabajo excepcional. Y considerando actividades extraordinarias las relacionadas a inventarios anuales, atención en eventos especiales, aperturas extendidas en temporada navideña y escolar, apoyo logístico fuera de horario, entre otros.
- b.** El trabajo extraordinario debe ser autorizado previamente por la Gerencia

General en coordinación con las jefaturas de personal. No se reconocerá como válido (ni pagado) ningún tiempo adicional laborado sin autorización expresa.

- c. La autorización deberá quedar registrada por escrito (física o digitalmente).
- d. El Departamento de Recursos Humanos mantendrá control de las solicitudes y reportes de horas extras.
- e. De acuerdo con la ley, el trabajo extraordinario no podrá exceder de 4 horas diarias ni de 2 horas continuas sin descanso, ni de 3 días consecutivos. Toda solicitud deberá respetar estos límites, salvo situaciones de fuerza mayor comprobada.
- f. La empresa remunerará el trabajo extraordinario de la siguiente forma:

Tipo de Hora Extra	Recargo Legal Aplicable
Diurna (fuera de horario normal)	100% adicional (doble pago)
En día de descanso o feriado	100% adicional (doble pago)
Nocturna (después de las 7:00 p.m.)	100% adicional + condiciones de trabajo nocturno (si aplica)

Tabla 2. Elaboración propia.

- Las horas extraordinarias se liquidarán en la planilla del período correspondiente.
 - Recursos Humanos y Contabilidad validarán y calcularán los montos con base en el salario diario/hora del colaborador.
- g. En ciertos casos, y con acuerdo entre las partes, el trabajo extraordinario podrá ser compensado con tiempo equivalente de descanso remunerado, especialmente cuando se busca evitar acumulación de horas extras o favorecer la conciliación personal y laboral.
- h. Cada jornada extraordinaria deberá ser registrada en el formulario de control de horas extras, firmado por el jefe de Personal y validado por Gerencia. Estos registros serán auditables y deberán conservarse durante al menos 3 años.
- i. El personal que acumule horas extras sin autorización será objeto de medidas disciplinarias. Los abusos del recurso de horas extraordinarias por parte de

supervisores serán evaluados por la Gerencia, ya que se debe privilegiar la planificación de turnos ordinarios.

- j. Los períodos críticos que pueden requerir trabajo extraordinario son el inicio del año escolar (enero-marzo), eventos promocionales o ferias programadas, cierre de inventario anual, atención de pedidos especiales o alianzas institucionales. Durante estos períodos se podrán organizar turnos extendidos, horarios rotativos o personal de refuerzo temporal, siempre bajo respeto a la ley.

Actualización de la política

Esta política será revisada anualmente por el Departamento de Recursos Humanos, y podrá ser ajustada en caso de reformas legales, nuevas necesidades operativas o recomendaciones de auditoría interna o legal.

9.3 ASCENSOS

Un ascenso es el cambio de un empleado a un puesto de mayor jerarquía, responsabilidad o nivel salarial dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Objetivo

Establecer los lineamientos y criterios bajo los cuales se otorgan los ascensos y las mejoras salariales al personal de la Empresa, promoviendo la motivación, la retención del talento y la equidad interna, dentro del marco legal establecido por el Código de Trabajo de El Salvador.

Alcance

Esta política aplica a todos los colaboradores de la Empresa, independientemente de su modalidad contractual o nivel jerárquico, y está enfocada a fomentar el desarrollo profesional dentro de las áreas operativas, administrativas, logísticas y ventas.

Fundamento Legal

Esta política se sustenta en los principios del Código de Trabajo de El Salvador,

especialmente en lo relacionado con:

- La libre contratación y mejora de condiciones laborales (Art. 12 y 13).
- El principio de igualdad de oportunidades y no discriminación.
- La libertad del empleador para mejorar las condiciones de trabajo sin que ello constituya precedente obligatorio para otros colaboradores (Art. 22).

Lineamientos operativos

- a. Todo proceso de ascenso debe iniciar con la identificación de una vacante que pueda ser cubierta por personal interno.
- b. Para ser considerado en un proceso de ascenso, el colaborador debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos: tener al menos 12 meses de antigüedad en la empresa o en su puesto actual (salvo excepciones por vacantes urgentes o por desempeño excepcional), haber mantenido una evaluación de desempeño positiva en los últimos dos períodos, contar con las competencias técnicas y actitudinales requeridas para el nuevo puesto, demostrar compromiso con los valores, políticas y objetivos de la empresa, y no tener sanciones disciplinarias activas en el expediente.
- c. El personal interesado deberá presentar su solicitud de participación, hoja de vida actualizada y documentos de respaldo. La evaluación de los candidatos será realizada por el Departamento de Recursos Humanos, o de ser necesario, personal especializado. El proceso podrá incluir entrevistas, pruebas de conocimientos, revisión de trayectoria laboral y competencias blandas.
- d. Los ascensos se basarán en criterios objetivos como: mérito laboral (logros y cumplimiento de objetivos), evaluaciones de desempeño, formación académica y capacitación continua, experiencia, y potencial de liderazgo o capacidad para asumir nuevas responsabilidades.
- e. Una vez definido el ascenso, el Departamento de Recursos Humanos notificará al colaborador seleccionado mediante comunicación formal. El cambio deberá registrarse en el expediente del trabajador y actualizarse en los sistemas administrativos y de nómina. El colaborador ascendido firmará una adenda al contrato

laboral o un nuevo contrato, si corresponde.

- f. El personal ascendido deberá recibir una inducción específica al nuevo cargo, que le permita comprender sus funciones, responsabilidades, procesos y metas asociadas.

9.4 NIVELACIÓN SALARIAL

La nivelación salarial es un ajuste que se realiza a la remuneración de uno o varios empleados con el objetivo de corregir disparidades salariales internas entre personas que desempeñan funciones similares, alinear los salarios con el valor real del puesto o con estudios de mercado actualizados y reconocer experiencia, competencias, antigüedad o nuevas responsabilidades que no han sido remuneradas adecuadamente.

Objetivo

Establecer los principios y lineamientos para realizar nivelaciones salariales dentro de la empresa, asegurando que las compensaciones sean justas, equitativas y competitivas en el mercado, de conformidad con el Código de Trabajo de El Salvador y las buenas prácticas de gestión de recursos humanos.

Alcance

Esta política es aplicable a todo el personal de la empresa, independientemente de su nivel jerárquico, y modalidad de contratación.

Fundamento Legal

Código de Trabajo de El Salvador, especialmente:

- Art. 12 y 13: Mejora de condiciones laborales.
- Art. 29 y 30: Igualdad salarial y no discriminación.
- Art. 22: Derecho del empleador a mejorar condiciones sin crear precedente obligatorio.

Lineamientos operativos

- a.** La empresa podrá aplicar una nivelación salarial en los siguientes casos: desigualdad salarial interna entre trabajadores que desempeñan el mismo cargo o función bajo condiciones similares, cambios en las funciones del puesto que no han sido acompañados por un ajuste económico formal, incremento del salario mínimo legal que afecte escalas salariales, ajustes por razones de retención del talento clave.
- b.** El Departamento de Recursos Humanos en coordinación con Gerencia identificarán brechas salariales que requieran revisión. También podrá iniciarse el proceso a solicitud del trabajador mediante formulario formal.
- c.** Toda nivelación salarial deberá ser aprobada por la Gerencia General. Se documentará formalmente en el expediente del colaborador.
- d.** El empleado recibirá una comunicación escrita sobre la nivelación, con detalle del nuevo salario, fecha de vigencia y motivo del ajuste.
- e.** La nivelación no crea derecho adquirido para otros empleados con cargos similares si no se cumplen los criterios establecidos, los ajustes estarán condicionados a la viabilidad financiera de la empresa, la nivelación no sustituye al incremento por desempeño, al ascenso o a la mejora salarial anual, aunque pueden coincidir.
- f.** Todo ajuste por nivelación salarial deberá ser registrado en el expediente del personal, y la información se manejará con estricta confidencialidad por el Departamento de Recursos Humanos.

Revisión de la política

La presente política será revisada anualmente o en función de cambios en la estructura organizacional, legislación laboral o condiciones del mercado.

9.5 DESCUENTOS O DEDUCCIONES PERMITIDAS AL SALARIO

Son reducciones legales que el empleador puede retener legalmente del sueldo devengado por el trabajador, conforme a lo establecido en la legislación laboral vigente.

Objetivo

Establecer los lineamientos y procedimientos para la aplicación de descuentos sobre los salarios de los empleados, de conformidad con el Código de Trabajo de El Salvador y demás normativas legales aplicables, garantizando transparencia, equidad y el cumplimiento de los derechos laborales de los colaboradores de la Empresa.

Alcance

Esta política es aplicable a todos los empleados y empleadas de la Empresa, sin importar su modalidad de contratación.

Fundamento Legal

La política se basa en las disposiciones del Código de Trabajo de El Salvador, particularmente en los Artículos 157 a 163, que regulan los descuentos de salario y el procedimiento para realizarlos, garantizando el respeto a los derechos de los trabajadores y limitando los descuentos a los estrictamente permitidos por la ley.

9.5.1 TIPOS DE DESCUENTOS PERMITIDOS

Descuentos por pérdidas o daños

En el caso de pérdidas, robos o daños causados por negligencia, mal uso o intencionalidad del trabajador en la empresa, se podrán realizar descuentos sobre el salario, siempre y cuando se encuentre evidencia suficiente que respalde la responsabilidad del trabajador. El monto de estos descuentos no podrá exceder el salario de un mes, según lo estipulado en el Código de Trabajo.

Descuentos por préstamos o anticipos

Si la empresa ha otorgado algún tipo de préstamo o anticipo salarial a un empleado, el monto acordado será descontado de manera proporcional del salario del trabajador, en un plazo previamente acordado, sin exceder el 25% del salario mensual, tal como establece el Código de Trabajo.

Cualquier otro tipo de descuento que se realice sobre el salario de los empleados deberá estar debidamente justificado por ley, acuerdo colectivo o contrato individual de trabajo, y deberá ser previamente acordado por ambas partes (empleador y empleado).

Lineamientos operativos

Solicitud y autorización

- a. Descuentos por faltas o daños: La empresa deberá contar con documentación o evidencia que respalde la aplicación de cualquier descuento relacionado con faltas, daños, pérdidas o negligencia. Se debe investigar el incidente y proporcionar al trabajador la oportunidad de presentar su versión de los hechos.
- b. Descuentos por préstamos o anticipos de salario: El empleado deberá firmar un contrato de préstamo o anticipo de salario, el cual especificará el monto y el plazo de devolución. El tipo de descuento deberá estar debidamente autorizado por ambas partes (empleador y empleado) mediante un acuerdo escrito.

Notificación al empleado

- c. La empresa deberá notificar al empleado por escrito sobre cualquier descuento que se aplique a su salario. Esta notificación debe realizarse con al menos 3 días de antelación y debe detallar el monto, la justificación y el período durante el cual se aplicará el descuento.

Descuento automático.

- d. Los descuentos legales, tales como los aportes al ISSS, AFP, impuestos sobre la renta, entre otros; serán aplicados de forma automática según los montos establecidos por las autoridades competentes.

Límites y restricciones a los descuentos

- e. Los descuentos por concepto de falta de asistencia, tardanzas o daños no podrán superar el 20% del salario mensual del empleado, salvo en los casos de acuerdo por préstamos o anticipo de salario, en cuyo caso no podrá exceder el 25% del salario mensual, según lo estipulado en el Código de Trabajo de El Salvador.
- f. Descuento por pérdidas o daños: Si se determina que el trabajador es responsable por pérdidas o daños, el descuento no podrá exceder un monto equivalente al salario de un mes completo.

9.6 CONFIDENCIALIDAD

Toda información relacionada con salarios es confidencial. Solo el Departamento de Recursos Humanos y Gerencia tendrán acceso a esta información, la cual no podrá ser divulgada sin autorización, excepto por requerimientos legales.

Responsables

El Departamento de Recursos Humanos, en coordinación con Finanzas, será responsable de aplicar correctamente esta política, asegurar el cumplimiento de las leyes laborales, y mantener actualizada la información salarial.

Revisión y actualización

Esta política será revisada de forma anual o ante nuevas reformas legales que afecten el régimen salarial. Toda modificación deberá ser aprobada por la Gerencia General.

10. PRESTACIONES SOCIALES

Son beneficios establecidos por la ley que contemplan la remuneración. Estos son

de forma obligatoria.

10.1 DESCUENTOS LEGALES

La empresa realizará los siguientes descuentos legales sobre los salarios de los empleados, conforme a las disposiciones del Código de Trabajo y otras leyes salvadoreñas:

Descuentos por Seguridad Social (ISSS)

- a.** Todos los empleados deberán ser afiliados al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y realizar los aportes correspondientes a la seguridad social.
- b.** El porcentaje de descuento correspondiente a salud, pensiones y riesgos laborales se calculará sobre el salario del trabajador conforme a las tasas establecidas por el ISSS.

Aportes al Fondo de Pensiones (AFP)

- a.** Los empleados estarán sujetos a un descuento para su afiliación al sistema de pensiones a través de la Administradora de Fondos de Pensiones (AFP).
- b.** El porcentaje descontado será conforme al porcentaje establecido por la legislación vigente, y la empresa también realizará su aporte patronal.

Impuesto sobre la Renta

- a.** La empresa descontará el impuesto sobre la renta de acuerdo con las tablas y porcentajes establecidos por la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda de El Salvador según la normativa fiscal vigente.
- b.** El monto a descontar dependerá del salario mensual del empleado y de las deducciones permitidas por la ley.

10.2 AGUINALDO

El aguinaldo es una prestación económica anual que el empleador debe pagar a

sus trabajadores como reconocimiento por los servicios prestados durante el año calendario. Su valor y condiciones dependen de la antigüedad laboral y del tiempo efectivamente trabajado durante el año.

Objetivo

Establecer los criterios y procedimientos para el cálculo, otorgamiento y pago del aguinaldo del personal de la Empresa, en cumplimiento de lo dispuesto por el Código de Trabajo de El Salvador, asegurando transparencia, equidad y legalidad en su aplicación.

Alcance

Esta política aplica a todo el personal de la Empresa, bajo contrato individual de trabajo vigente, independientemente de su tipo de jornada, modalidad contractual o antigüedad, siempre que cumplan con los requisitos mínimos establecidos por ley para recibir los beneficios.

Fundamento legal

Esta política se basa en lo dispuesto por los artículos 196 al 204 del Código de Trabajo de El Salvador, los cuales regulan el derecho de los trabajadores a recibir un aguinaldo anual, de forma proporcional a su tiempo de servicio y antigüedad en la empresa.

Lineamientos operativos

- a. El monto del aguinaldo se determina conforme a los siguientes rangos de antigüedad:

Antigüedad del trabajador	Días de salario como aguinaldo
De 1 a menos de 3 años	15 días de salario ordinario
De 3 a menos de 10 años	19 días de salario ordinario
10 años o más	21 días de salario ordinario

Tabla 2. Elaboración propia.

- b.** El salario ordinario diario se calcula con base en el promedio de lo devengado durante la última quincena laboral anterior al 12 de diciembre.
- c.** El aguinaldo se paga íntegramente, sin descuentos, salvo en casos donde aplique retención de renta si el monto excede de los \$1,500.00, según la normativa fiscal vigente.
- d.** Para trabajadores con menos de un año de servicio, se le calculará una parte proporcional al tiempo laborado hasta el 11 de diciembre.
- e.** El personal que se retire o sea despedido antes del 12 de diciembre tiene derecho a que se le incluya el aguinaldo proporcional en su liquidación final.
- f.** Recursos Humanos será responsable de verificar los datos de antigüedad y cálculo del aguinaldo, preparar y entregar el listado de beneficiarios a Finanzas para el pago, conservar los registros de pago firmados o confirmados electrónicamente por el colaborador, tender cualquier consulta o revisión por parte del trabajador.
- g.** Ningún trabajador perderá el derecho al aguinaldo por razones disciplinarias, inasistencias injustificadas al trabajo o cualquier otra causa.
- h.** El aguinaldo se pagará entre el 12 y 20 de diciembre de cada año, de acuerdo con la legislación laboral vigente.
- i.** El pago se efectuará a través de depósito bancario o cheque, según el método habitual de pago del salario. Contabilidad y Finanzas será responsable de la ejecución del pago y cumplimiento tributario.
- j.** Si el día de pago cae en día inhábil, se adelantará al día hábil anterior.

Revisión y actualización

Esta política será revisada anualmente o ante nuevas reformas al Código de Trabajo o nuevas disposiciones fiscales que afecten la aplicación o cálculo del aguinaldo.

10.3 PERMISOS Y LICENCIAS

Es el conjunto de autorizaciones concedidas a los trabajadores para ausentarse

temporalmente de sus funciones laborales, con o sin goce de salario, en razón de situaciones justificadas y previstas en la normativa interna o en la legislación laboral vigente.

Objetivo

Establecer las normas y procedimientos para la solicitud, autorización y control de los permisos y licencias con y sin goce de sueldo para los colaboradores de la empresa, asegurando el cumplimiento de la legislación laboral salvadoreña y el equilibrio entre las necesidades operativas de la Empresa y los derechos laborales de los empleados.

Alcance

Esta política aplica a todo el personal de la Empresa que mantenga una relación laboral formal bajo contrato, sin importar su modalidad o cargo dentro de la Empresa.

Fundamento legal

Esta política se basa en las disposiciones del Código de Trabajo de El Salvador, particularmente en los artículos relacionados con permisos y licencias (Artículos 173 a 186), así como las disposiciones legales relacionadas con las licencias con y sin goce de sueldo. También se toma en cuenta la Ley de Salarios y las regulaciones internas establecidas por la Empresa.

10.3.1 LICENCIAS POR ENFERMEDAD

- a.** Los empleados tienen derecho a licencia médica cuando se encuentren enfermos o imposibilitados para trabajar por razones de salud, siempre y cuando presenten un certificado médico válido.
- b.** El tiempo de la licencia se tomará conforme a lo indicado por el médico del ISSS y los subsidios por incapacidad temporal estará sujeto a lo contemplado en el apartado “10.4 Incapacidad” del presente manual.
- c.** En caso de incapacidad imprevista para presentarse a sus labores debido a enfermedad, el empleado deberá notificar a su jefatura inmediata, ya sea directamente o a través de un familiar o tercero, según la gravedad de la situación.

- d. En casos de incapacidad por accidente de trabajo, el empleado deberá presentar al Departamento de Recursos Humanos el formulario “Aviso de Accidente de Trabajo” proporcionado por el ISSS, junto con la incapacidad correspondiente.
- e. La documentación relacionada con permisos por enfermedad deberá ser entregada a la jefatura de personal, quien será responsable de remitirla al Departamento de Recursos Humanos según la calendarización establecida. En casos de incapacidades prolongadas u hospitalización, la jefatura de personal informará oportunamente mediante nota escrita.
- f. La jefatura de personal tiene la obligación de notificar por escrito al Departamento de Recursos Humanos sobre incapacidades que generen subsidio (desde el cuarto día en adelante), dentro de un plazo máximo de 48 horas tras su ocurrencia.

10.3.2 LICENCIA POR MATERNIDAD/PATERNIDAD

- a. Licencia de maternidad: La trabajadora tiene derecho a 16 semanas de licencia con goce de sueldo completo. Durante el período, se garantiza la continuidad de su salario sin descuento alguno. El pago lo realiza directamente el ISSS a la trabajadora, siempre que cumpla con los requisitos de al menos 12 cotizaciones dentro de los últimos 12 meses previos al inicio de la licencia.
- b. Las empleadas tendrán derecho, por motivo de lactancia materna, a una interrupción diaria de hasta una hora en su jornada laboral durante los dos meses siguientes a la finalización de su licencia por maternidad.
- c. Licencia de paternidad. El padre tiene derecho a 3 días hábiles de licencia con goce de sueldo al momento del nacimiento o adopción de su hijo.

10.3.3 LICENCIA POR FALLECIMIENTO DE FAMILIARES DIRECTOS

- a. Se reconocerán licencias por duelo únicamente cuando se trate de padres, madres, hijos, hijas o cónyuges, siempre que estén debidamente registrados en el expediente laboral y la relación familiar pueda ser comprobada mediante partida de nacimiento u otro documento legal vigente. El Departamento Recursos Humanos se reserva el derecho de verificar y aprobar estos permisos.

- b. El empleado tiene derecho a tres días hábiles con goce de sueldo por motivo de duelo en primer grado de consanguinidad. Y un día en segundo tercer grado de consanguinidad.
- c. La licencia solicitada por motivo de duelo se contabilizará exactamente a partir de la fecha del fallecimiento del familiar.
- d. Todo permiso o licencia por las causas mencionadas deberá contar con la autorización de la jefatura de personal, adjuntando la documentación justificativa pertinente (certificado médico o partida de defunción). En ausencia de dicha documentación, el permiso no será aceptado por el Departamento de Recursos Humanos.
- e. En caso de que el empleado solicite permiso sin presentar el respaldo documental requerido, el tiempo será considerado como permiso personal.

10.3.4 LICENCIAS POR MATRIMONIO

- a. Los empleados tendrán derecho a 3 días hábiles con goce de sueldo en caso de matrimonio legal.

10.3.5 LICENCIA PARA CUMPLIR CON OBLIGACIONES CÍVICAS

- a. Licencia para votar: El trabajador tiene derecho a un permiso con goce de sueldo completo para asistir a votar en elecciones nacionales o municipales.

10.3.6 RESUMEN DE PERMISOS Y LICENCIAS CON Y SIN GOCE DE SUELDO

Las licencias con goce de sueldo es la autorización otorgada al trabajador para ausentarse temporalmente de sus labores, durante el cual conserva el derecho de recibir salario. Y los permisos sin goce de sueldo son aquellos en los que el trabajador solicita una ausencia temporal de su puesto sin recibir su salario.

Lineamientos operativos

a. Los permisos con y sin goce de sueldo están sujetos a:

Tipo de Permiso	Duración Máxima
Licencia por enfermedad común	3 días con goce de sueldo
Licencia por maternidad	16 semanas con goce de sueldo
Licencia por paternidad	3 días con goce de sueldo
Licencia por fallecimiento de familiar directo	3 días con goce de sueldo
Licencia por matrimonio legal	3 días con goce de sueldo
Licencia personal	15 días al año sin goce de sueldo

Tabla 3. Elaboración propia.

- b. Todos los permisos y licencias deberán ser registrados en el sistema de Recursos Humanos.
- c. El empleado es responsable de entregar la documentación requerida (certificados médicos, actas de defunción, etc.) dentro de los 5 días hábiles posteriores a la ausencia, salvo en casos excepcionales.
- d. El Departamento de Recursos Humanos llevará el control de las licencias con y sin goce de sueldo, y su impacto en la planilla de pagos.
- e. Permisos o licencias con goce de sueldo:
- El empleado deberá notificar a jefatura de personal tan pronto como sea posible sobre la necesidad de tomar un permiso con goce de sueldo, proporcionando la justificación correspondiente (certificado médico, documento legal, etc.).
 - El permiso será verificado por el jefe de personal y registrado en el sistema de Recursos Humanos.
- f. Permisos sin goce de sueldo:

- El empleado deberá realizar la solicitud de permiso sin goce de sueldo por escrito, indicando el motivo y la duración estimada del permiso.
- Gerencia o el departamento de Recursos Humanos evaluará la solicitud y, en función de las necesidades operativas, decidirá si se concede o no el permiso.
- El otorgamiento de permisos sin remuneración podrá autorizarse siempre que, a juicio de la jefatura de personal, no afecten los intereses institucionales y cuenten con la debida aprobación de Gerencia.
- Todas las solicitudes de permiso sin remuneración deberán presentarse con al menos quince días de anticipación a la fecha prevista de inicio, exceptuando los casos imprevistos fuera del alcance del trabajador, en cuyo caso deberán tramitarse a la mayor brevedad posible y contar con la documentación legal correspondiente.

Revisión y actualización

Esta política será revisada anualmente o cuando existan cambios en la legislación laboral que afecten los derechos de los empleados en cuanto a permisos y licencias. Cualquier modificación será comunicada al personal con anticipación.

10.4 INCAPACIDAD

La incapacidad es la condición en la que un trabajador se ve imposibilitado para realizar su trabajo habitual, ya sea por razones de salud, accidente de trabajo o enfermedad. La incapacidad puede ser temporal o permanente.

La incapacidad temporal es aquella que se presenta cuando un empleado no puede desempeñar su trabajo por un período determinado debido a una enfermedad o accidente, ya sea laboral o no laboral. Estas son:

- **Incapacidad por accidente laboral:** El trabajador que sufra un accidente durante el desempeño de su trabajo, ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, tendrá derecho a compensación económica del ISSS, conforme a lo dispuesto por el instituto.
- **Incapacidad por enfermedad:** Si el trabajador se ve imposibilitado para trabajar debido a una enfermedad (incluso si no es de origen laboral), tiene derecho a recibir una licencia médica con goce de sueldo por los primeros 3 días de incapacidad. Después de del período, si la incapacidad persiste, el ISSS proporcionará la compensación económica correspondiente.

Objetivo

Establecer los procedimientos y condiciones para el manejo de las incapacidades laborales de los empleados de la empresa, garantizando el cumplimiento de la legislación vigente en El Salvador, específicamente del Código de Trabajo y otras disposiciones legales relacionadas con la salud y bienestar de los trabajadores.

Alcance

Esta política aplica a todo el personal de la Empresa que se encuentre bajo contrato de trabajo, en cualquier modalidad, que sufran de incapacidad temporal o permanente debido a accidentes, enfermedades o condiciones de salud relacionadas con el trabajo o no relacionadas.

Fundamento legal

Esta política se fundamenta en las disposiciones del Código de Trabajo de El Salvador, en los Artículos 173 a 179, que regulan las incapacidades laborales, así como las normativas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) para el otorgamiento de prestaciones y beneficios en caso de incapacidad.

Lineamientos operativos

- a.** El empleado debe informar al jefe de personal sobre su incapacidad lo antes posible, proporcionando la justificación médica correspondiente (certificado médico del ISSS) dentro de los primeros 3 días de incapacidad.
- b.** Si lo ocurrido es un accidente de trabajo, el empleado debe notificar al jefe de personal en cuanto ocurra. La empresa tiene la responsabilidad de reportar el accidente al ISSS y seguir el procedimiento correspondiente. El empleado debe seguir las indicaciones médicas y colaborar con el reporte del incidente.
- c.** El trabajador debe ser atendido por el médico del ISSS. El Instituto Salvadoreño del Seguro Social evaluará la naturaleza de la incapacidad y determinará el tiempo durante el cual el trabajador estará incapacitado.
- d.** El trabajador debe presentar un certificado médico que indique la duración de la incapacidad. El certificado debe estar emitido por un médico autorizado y puede ser solicitado por el departamento de Recursos Humanos o el jefe de personal.
- e.** El pago durante la incapacidad de enfermedad común, el empleador está obligado a cubrir el 75% del salario básico del trabajador durante los primeros tres días de incapacidad. Esta obligación se fundamenta en el artículo 307 del Código de Trabajo de El Salvador.
- f.** A partir del cuarto día de incapacidad por enfermedad común, el ISSS asume el pago de un subsidio equivalente al 75% del salario medio de base diaria del trabajador. El subsidio se calcula según el promedio de los primeros tres de los últimos cuatro meses cotizados antes de la incapacidad y puede extenderse hasta un máximo de 52 semanas, siempre que la misma condición persista.
- g.** La incapacidad por accidente de trabajo o enfermedad profesional, el empleador está obligado a cubrir el 100% el primer día de incapacidad. Y a partir del día 2 en adelante el ISSS cubre el subsidio equivalente al 75% del salario base del trabajador.

- h.** La empresa debe garantizar el cumplimiento de los derechos laborales del trabajador en caso de incapacidad, incluyendo el pago de salarios y la gestión adecuada ante el ISSS.
- i.** El empleado tiene derecho a regresar a su puesto de trabajo después de su recuperación, salvo que la incapacidad sea permanente o irreversible.
- j.** En caso de incapacidad permanente, la empresa, conforme a la ley, realizará las adecuaciones necesarias o procederá a una liquidación conforme al Código de Trabajo.
- k.** La empresa debe garantizar el cumplimiento de los derechos laborales del trabajador en caso de incapacidad, incluyendo el pago de salarios y la gestión adecuada ante el ISSS.
- l.** La empresa proporcionará el apoyo necesario al trabajador, garantizando un entorno de trabajo seguro y saludable.

Revisión y actualización

Esta política será revisada anualmente o cuando existan cambios en la legislación o nuevas disposiciones del Instituto Salvadoreño del Seguro Social que modifiquen los derechos y procedimientos relacionados con la incapacidad. Cualquier modificación será comunicada oportunamente al personal de la Empresa.

10.5 DÍAS DE ASUETO

Son fechas declaradas oficialmente como no laborables por el Estado, y el trabajador tiene derecho al descanso con goce de salario.

Se consideran días de asueto remunerado para el personal de la Empresa los siguientes:

- 1 de enero (Año nuevo)
- Los días jueves santo, viernes santo y sábado santo, serán considerados días de asueto remunerados según lo disponga calendario de cada año.

- 1 de mayo (Día del Trabajo)
- 10 de mayo (Día de la Madre)
- 17 de junio (Día del Padre)
- 3, 5 y 6 de agosto (Fiestas Patronales de San Salvador)
- 15 de septiembre (Día de la Independencia)
- 2 de noviembre (Día de los Difuntos)
- 25 de diciembre (Navidad)

Lineamientos operativos

- a. La empresa reconocerá como días de asueto las fechas establecidas conforme a lo dispuesto por el Código de Trabajo de El Salvador.
- b. El trabajador tiene derecho al descanso con goce de salario.
- c. Si se requiere la prestación de labores durante un día de asueto, el trabajador deberá recibir el pago de su salario ordinario más un recargo del 100% por jornada laborada, según lo estipulado en el Código de Trabajo de El Salvador.
- d. El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de notificar oportunamente al personal los días de asueto aplicables cada año.

10.6 VACACIONES

Las vacaciones son un derecho irrenunciable del trabajador, consisten en un periodo anual de descanso remunerado, con el fin de permitir la recuperación física y mental después de un año continuo de servicios.

Objetivo

Establecer los lineamientos para la programación y control de vacaciones anuales del personal, garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y el adecuado funcionamiento operativo de la Empresa.

Alcance

Aplica a todo el personal con relación laboral activa y que cumpla el periodo mínimo exigido para el goce del derecho a vacaciones.

Base legal

Artículo 177 del Código de Trabajo de El Salvador.

Lineamientos operativos

- b.** El personal tendrá derecho a un periodo anual de vacaciones remuneradas, conforme a lo establecido en el Código de Trabajo de El Salvador, luego de haber cumplido un año continuo de servicios en la Empresa.
- c.** El periodo de vacaciones será de 15 días consecutivos, con goce integro de salario. Las vacaciones deben iniciar en días hábiles. Si el día de inicio de vacaciones sea inhábil o corresponda a un día de descanso del empleado, el periodo vacacional comenzará al día siguiente.
- d.** El trabajador recibirá además de su salario ordinario, una bonificación adicional equivalente al 30% del salario correspondiente al periodo vacacional.
- e.** Las vacaciones deberán ser programadas entre el jefe de personal y Gerencia, considerando las necesidades operativas de la empresa.
- f.** Los períodos vacacionales, tanto para el personal administrativo y operativo, no podrán ser fraccionados ni acumulados. El disfrute de las vacaciones constituye un derecho y una obligación para ambas partes.
- g.** El Departamento de Recursos Humanos llevará el control de los periodos vacacionales de cada trabajador y garantizará que se respeten los derechos establecidos por la legislación laboral vigente.

11. BENEFICIOS

Son ventajas adicionales que las empresas otorgan a sus empleados, con el objetivo de mejorar el bienestar de los empleados.

11.1 DOTACIÓN MENSUAL DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD

Objetivo

Establecer los lineamientos para la entrega mensual de víveres al personal de la

empresa, con el fin de contribuir al bienestar integral de los trabajadores.

Alcance

Esta política aplica a todo el personal de la Empresa que mantenga una relación activa.

Responsables

El Departamento de Recursos Humanos planificará y coordinará la entrega de víveres. El departamento de recepción de mercadería se encargará de la distribución de los mismos.

Lineamientos operativos

- a.** El Departamento de Recursos Humanos emitirá la lista de los trabajadores activos del último día del mes correspondiente a la entrega.
- b.** La entrega de víveres se realizará una vez al mes, el último día hábil del mes calendario.
- c.** El Departamento de Recursos Humanos coordinará la compra con el proveedor de los paquetes de víveres e informará al departamento de Recepción de Mercadería de la cantidad de paquetes a recibir; y proporcionará la lista actualizada del personal a recibir el beneficio.
- d.** Cada trabajador debe firmar el registro correspondiente como constancia de haber recibido su dotación mensual de víveres. Una vez que todos los trabajadores firmen, el documento deberá ser remitido al Departamento de Recursos Humanos para su archivo correspondiente.

11.2 VIÁTICOS

Son asignaciones económicas otorgadas al trabajador para cubrir los gastos de desplazamiento laboral fuera de su lugar de trabajo habitual.

Objetivo

Establecer las disposiciones y procedimientos que regulan el otorgamiento, uso y

reembolso de viáticos a los colaboradores que, por razones laborales, deban desplazarse fuera de su lugar habitual de trabajo, garantizando el uso adecuado de los recursos financieros de la Empresa.

Alcance

Aplica a todo el personal que realice actividades laborales fuera de las instalaciones de la Empresa, ya sea dentro del territorio nacional o, en casos excepcionales, a nivel internacional, por motivos relacionados con capacitación o formación autorizada, participación en ferias, eventos o actividades comerciales, visitas a proveedores u otros puntos de interés, entrega de pedidos especiales o distribución a otras ciudades.

Fundamento Legal

Esta política se encuentra alineada con el Código de Trabajo de El Salvador, en lo relativo a la remuneración adicional y compensación por gastos justificados derivados del trabajo (Art. 28 y 29); Normas contables y fiscales vigentes sobre gastos deducibles para efectos tributarios.

Tipos de Viáticos Cubiertos

Categoría	Descripción
Transporte	Pasajes, combustible (si se utiliza vehículo propio), taxis u otros medios autorizados.
Otros	Pasajes, parqueo, y otros gastos menores debidamente comprobados, en algunos casos se podrá dar un monto estimado para alimento, siempre y cuando sea autorizado.

Tabla 4. Elaboración propia.

Lineamientos operativos

- a. La entrega de viáticos será otorgada únicamente en casos de desplazamiento laborales previamente autorizados por la autoridad competente.

- b.** El monto asignado en concepto de viáticos será determinado en función de los gastos estimados de desplazamiento, considerando el lugar de destino, la duración del viaje y otros factores relevantes. No obstante, podrá establecerse un monto fijo para determinadas actividades o destinos, siempre que así lo disponga Gerencia mediante resolución o instrucción expresa.
- c.** La empresa podrá entregar el monto en efectivo, transferencia o reembolso posterior si el gasto fue asumido por el empleado con comprobantes válidos. Si existiera excedente, deberá ser devuelto en efectivo a la caja de la empresa. Y en caso de reembolso pendiente, se procederá al pago tras validación contable.
- d.** Es responsabilidad del empleado utilizar los viáticos exclusivamente para fines relacionados con el viaje laboral autorizado. El colaborador debe abstenerse de utilizar los fondos en bebidas alcohólicas, artículos personales, entretenimiento o gastos no autorizados.
- e.** Cualquier uso indebido de viáticos, omisión de comprobantes o entrega de información falsa podrá dar lugar a descuento del monto no justificado en planilla (según autorización firmada), sanciones disciplinarias conforme al reglamento interno, y acciones legales si el monto no justificado es considerable.
- f.** Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos o el responsable de caja chica tendrá el derecho de solicitar comprobantes legales (facturas, tickets) válidos en El Salvador para efectuar el pago del viático autorizado.

Revisión y Actualización

La política de viáticos será revisada anualmente por el área administrativa o de Recursos Humanos, en coordinación con la Gerencia General, y cualquier modificación será notificada por escrito a todos los colaboradores.

12. INCENTIVOS

Son pagos o recompensas adicionales por el desempeño o cumplimiento de objetivos. Los incentivos son con el fin de motivar y premiar el desempeño.

Objetivo

Establecer los criterios y procedimientos para el otorgamiento de incentivos al personal de la Empresa, como reconocimiento por el compromiso institucional y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Alcance

Los lineamientos son aplicables a todo el personal de la Empresa que cumpla con los requisitos establecidos para acceder a los incentivos previstos en las políticas internas.

Lineamientos operativos

- a.** Los incentivos podrán otorgarse en diferentes formas como compensaciones económicas, reconocimientos formales (menciones honoríficas, certificado de reconocimiento al mérito laboral, agradecimientos públicos) u otros incentivos definidos por Gerencia, de acuerdo con la naturaleza del logro alcanzado y el tipo de contribución realizada por el trabajador.
- b.** Los colaboradores del área de ventas podrán acceder al incentivo de comisiones sobre las ventas realizadas, conforme al porcentaje establecido por Gerencia. El beneficio será aplicable a colaboradores con trayectoria laboral consolidada dentro de la empresa, conforme a los criterios establecidos por la política interna de compensación.
- c.** La organización podrá otorgar incentivos económicos ocasionales en fechas conmemorativas específicas, como el Día del Contador o Día del Asistente Administrativo u otros casos previamente establecidos. Estos incentivos serán asignados exclusivamente al personal relacionado con la conmemoración, y que cumpla con los criterios establecidos por Gerencia o el Departamento de Recursos Humanos.
- d.** El otorgamiento de incentivos estará sujeto a disponibilidad presupuestaria y no constituye un derecho adquirido ni un beneficio permanente. Su aplicación deberá estar debidamente respaldada mediante disposición interna aprobada por Gerencia.
- e.** El incentivo se otorgará conforme al tipo y modalidad aprobada, dejando constancia en los registros de la Empresa.

- f. Toda entrega de incentivos será registrada en el expediente del trabajador y en el sistema de control interno del Departamento de Recursos Humanos.
- g. Los aspectos no contemplados en estos lineamientos serán resueltos por Gerencia en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos.

13. PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO

13.1 NORMATIVAS PARA EL CONTROL DE ASISTENCIA LABORAL

Objetivo

Regular los procedimientos para el registro, monitoreo y control de asistencia del personal, con el propósito de garantizar el cumplimiento del horario laboral, disciplina y una adecuada gestión de recursos humanos.

Alcance

El lineamiento aplica a todo el personal de la organización, independientemente de su modalidad contractual o unidad administrativa, exceptuando a la Gerencia, debido a que su control de asistencia se gestiona conforme a disposiciones internas diferenciadas.

13.1.1 SOBRE LA JORNADA LABORAL

La jornada laboral es el tiempo legal durante el cual el trabajador presta sus servicios al empleador.

Lineamientos operativos

- a. La jornada laboral se organizará en turnos distribuidos de la siguiente manera:
 - *De lunes a viernes:*
 - Turno 1: De 8:15 a.m. a 11:15 a.m. y de 12:30 p.m. a 5:30 p.m.
 - Turno 2: De 8:30 a.m. a 12:30 p.m. y de 1:45 p.m. a 5:45 p.m.
 - Turno3: De 8:45 a.m. a 1:45 p.m. y de 3:00 p.m. a 6:00 p.m.

- *Sábado:*

Turno 1: De 8:30 a.m. a 12:30 p.m.

Turno 2: De 10:30 a.m. a 2:30 p.m.

- b.** El trabajador tendrá de lunes a viernes un receso de 1 hora con quince minutos diarios, destinado a la alimentación y descanso.
- c.** La jornada laboral no debe exceder las 8 horas diarias ni las 44 horas semanales, conforme a lo establecido en el Código de Trabajo.
- d.** La realización de horas extraordinarias solo se autorizará en función de necesidades operativas excepcionales u otras situaciones previamente identificadas.

13.1.2 REGISTRO DE ASISTENCIA

Se define como marcación de asistencia el registro formal de la hora de ingreso y salida del personal durante su jornada laboral en la Empresa.

Lineamientos operativos

- a.** La Empresa implementará sistemas de control y registro de asistencia que garanticen la puntualidad y permanencia, tales como: reloj biométrico o digital o tarjetas de asistencia en relojes marcadores.
- b.** Es responsabilidad de todo el personal presentarse puntualmente y cumplir con sus funciones durante la jornada laboral, quedando estrictamente prohibida la realización de actividades ajenas a sus responsabilidades durante el horario laboral.
- c.** Cada empleado deberá registrar personalmente su asistencia mediante el sistema habilitado en la empresa, salvo Gerencia, quien estará exento de esta obligación.
- d.** Está prohibido registrar la asistencia de terceros; en caso de incumplimiento, ambos involucrados serán sancionados conforme al apartado de Disciplina.
- e.** Ante fallas técnicas en los sistemas de marcación, se implementarán métodos alternativos, tales como registros manuales autorizados por el jefe de personal.
- f.** El Departamento Recursos Humanos no asumirá responsabilidad por descuentos por control de asistencia cuando la documentación justificativa no sea presentada dentro

de los plazos establecidos.

- g.** En caso de permisos autorizados para llegada tardía o salida anticipada, el personal debe registrar la marcación respectiva al ingresar o salir. El incumplimiento del procedimiento resultará en descuentos proporcionales al tiempo no registrado.

13.1.3 CASOS DE IMPUNTUALIDAD

Impuntualidad es el incumplimiento del horario de entrada, salida o retorno del receso establecido por la Empresa. Estos pueden ser justificados y no justificados.

Lineamientos operativos

- a.** Toda impuntualidad será registrada en el sistema de control de asistencia, especificando fecha, hora y duración del retraso.
- b.** El trabajador deberá presentar, el mismo día o a más tardar al siguiente día hábil la justificación escrita correspondiente. El jefe de personal como parte del Departamento de Recursos Humanos, se encargará de evaluar la validez de la justificación, y podrá requerir documentación de respaldo.
- c.** Se considerará una situación de impuntualidad reiterada cuando el trabajador incurra en tres o más retrasos injustificados en un mismo mes calendario.
- d.** Se podrán considerar excepciones de impuntualidad cuando existan causas mayores debidamente comprobadas como accidentes, emergencias médicas, casos fortuitos, entre otros. Estas excepciones serán verificadas por el Departamento de Recursos Humanos en coordinación con gerencia.
- e.** La impuntualidad no justificada podrá dar lugar a llamado de atención formal, amonestaciones verbales o escritas, descuentos proporcionales en la remuneración, u otras medidas disciplinarias según lo estipulado en el Reglamento Interno y el Código de Trabajo.

13.2 CONSTANCIAS

Se definen como documentos que certifican formalmente la realización de actividades dentro del proceso operativo institucional. Todas las constancias deben ser debidamente firmadas y archivadas para fines de control y auditoría.

13.2.1 CONSTANCIA DE TRABAJO

La constancia de trabajo es un documento formal emitido por el empleador, a través del Departamento de Recursos Humanos, que acredita la relación laboral existente entre una persona y una empresa.

Base Legal

Artículo 30, numeral 10 del Código de Trabajo de El Salvador.

Lineamientos operativos

- a.** Estas constancias serán emitidas únicamente por el Departamento de recursos Humanos, en las fechas previamente establecidas, y estarán disponibles para todo el personal que las solicite. Su uso será responsabilidad exclusiva del solicitante.
- b.** Las constancias harán referencia únicamente al cargo más reciente desempeñado por el empleado o empleada y al tiempo de servicio registrado, sin incluir recomendaciones ni evaluaciones de desempeño.
- c.** El personal del Departamento de Recursos Humanos deberá asegurarse de que toda constancia de trabajo emitida contenga información veraz, precisa y debidamente verificada. En caso de detectarse que un miembro del área ha consignado de forma intencional una fecha u otro dato incorrecto en el documento, sin sustento en los registros oficiales, se considerará una falta grave a la ética de la Empresa, por lo que estará sujeto a las medidas disciplinarias correspondientes, conforme al reglamento interno de trabajo y la legislación laboral vigente.

13.2.2 CONSTANCIA DE SUELDO

La constancia de sueldo es un documento emitido por el empleador a través del Departamento de Recursos Humanos, en el que se certifica el monto de la remuneración mensual que percibe un trabajador activo dentro de la Empresa.

Lineamientos operativos

- a.** La constancia de sueldo deberá ser solicitada por el trabajador mediante un requerimiento verbal o escrito dirigido al Departamento de Recursos Humanos.

- b.** La emisión de constancias de sueldo será competencia exclusiva del Departamento de Recursos Humanos, y únicamente podrán ser firmadas y selladas por personal previamente autorizado por la Gerencia General, cuyas firmas y sellos estarán debidamente registrados y controlados dentro del Departamento de Recursos Humanos.
- c.** Toda constancia de sueldo emitida debe reflejar de manera fiel y actualizada los datos salariales del trabajador, según registros oficiales de planillas o recibos de pago.
- d.** Las constancias de sueldo deben incluir como mínimo el nombre completo del trabajador, cargo actual, tipo de contrato, y salario base mensual.
- e.** La emisión de constancias de sueldo es exclusivamente para trámites personales del trabajador como solicitudes bancarias, trámites de vivienda, gestiones legales, entre otros.
- f.** La constancia será entregada directamente al trabajador solicitante o a un tercero autorizado por escrito, resguardando la confidencialidad de la información contenida.

14. CESE DE LA RELACIÓN LABORAL

La cesación de funciones se refiere a la terminación de la relación laboral entre el empleado y la Empresa, ya sea por causas como fallecimiento, invalidez absoluta, renuncia, despido, abandono del cargo o destitución.

14.1 JUBILACIÓN

Es el derecho adquirido por el personal al cumplir con los requisitos de edad y tiempo de servicio establecidos por la ley para acceder a una pensión por vejez.

Base Legal

El artículo 49 del Código de Trabajo establece que el contrato de trabajo puede finalizar por mutuo consentimiento, por causas como la jubilación.

Lineamientos operativos

- a.** La empresa reconocerá el derecho de los trabajadores a acceder al beneficio de jubilación, tal como lo establece en la Ley del sistema de Ahorro de Pensiones y el

Código de Trabajo de El Salvador.

- b.** El trabajador debe dar aviso con 30 días de antelación si su cargo corresponde a gerente, jefaturas o cargos especializados. El resto de trabajadores debe hacerlo con 15 días de antelación.
- c.** El trabajador que decida acogerse a la jubilación deberá presentar una solicitud por escrito dirigida al Departamento de Recursos Humanos, acompañada de la constancia emitida por la AFP o ISSS que acredite su condición de jubilado o su trámite de pensión en proceso.
- d.** El Departamento de Recursos Humanos verificará que toda la documentación este completa y correctamente tramitada, y coordinará con el Departamento de Contabilidad y Finanzas el proceso de liquidación correspondiente.
- e.** En el retiro por jubilación, el trabajador tendrá derecho a recibir el pago de los beneficios laborales pendientes, tales como salarios devengados no pagados, vacaciones proporcionales no gozadas, aguinaldo proporcional y cualquier otro derecho adquirido según lo establecido por el Código de Trabajo.
- f.** El trabajador tendrá derecho una de indemnización proporcional, recibirá una compensación económica equivalente a 15 días de salario básico por cada año de servicio, con tope en el salario mensual equivalente a dos veces el salario mínimo diario legal vigente; teniendo derecho al 50% de esta compensación.
- g.** Se deberá entregar al trabajador una constancia por terminación laboral por motivo de jubilación.
- h.** El expediente del trabajador jubilado deberá ser cerrado y archivado en el Departamento de Recursos Humanos, con toda la documentación relacionada a su cesación.

14.2 COMPENSACIÓN ECONÓMICA POR RETIRO VOLUNTARIO

Corresponde al beneficio económico que puede recibir el empleado o empleada que decide retirarse de forma voluntaria de la empresa.

Base Legal

Artículo 49 del Código de Trabajo de El Salvador.

Lineamientos operativos

- a.** El retiro voluntario es la decisión libre y personal del trabajador de dar por finalizada su relación laboral, sin que medie causa disciplinaria o despido. Esta decisión deberá formalizarse mediante una solicitud escrita y firmada dirigida al Departamento de Recursos Humanos.
- b.** El trabajador debe dar aviso con 30 días de antelación si su cargo corresponde a gerente, jefaturas o cargos especializados. El resto de trabajadores debe hacerlo con 15 días de antelación.
- c.** En el retiro por renuncia voluntaria, al tener dos años de servicio continuo para un mismo empleador, el trabajador tendrá derecho a recibir el pago de los beneficios laborales pendientes, tales como salarios devengados no pagados, vacaciones proporcionales no gozadas, aguinaldo proporcional y cualquier otro derecho adquirido según lo establecido por el Código de Trabajo.
- d.** El trabajador tendrá derecho a una indemnización proporcional (al tener dos años de servicio continuo para un mismo empleador), recibirá una compensación económica equivalente a 15 días de salario básico por cada año de servicio, con tope en el salario mensual equivalente a dos veces el salario mínimo diario legal vigente; teniendo derecho al 50% de esta compensación.
- e.** Se deberá entregar al trabajador una constancia por terminación laboral por motivo de renuncia voluntaria.
- f.** El expediente del trabajador retirado deberá ser cerrado y archivado en el Departamento de Recursos Humanos, con toda la documentación relacionada a su cesación.

14.3 ABANDONO DE TRABAJO

Se considera abandono de trabajo la ausencia injustificada del empleado o empleada a su jornada laboral durante un período determinado.

Base Legal

El artículo 50 literal b) del Código de Trabajo de El Salvador establece como causa justificada de terminación del contrato de trabajo por parte del empleador cuando el

trabajador incurra en ausencias injustificadas por más de dos días consecutivos sin causa justificada.

Lineamientos operativos

- a.** Constituye abandono de trabajo la inasistencia injustificada por dos días consecutivos o tres no consecutivos dentro del mismo mes calendario.
- b.** Antes de aplicar una sanción por esta causa, el Departamento de Recursos Humanos llevará a cabo una investigación para determinar si procede la sanción correspondiente.
- c.** Una vez identificado el posible abandono de trabajo, se iniciará un proceso administrativo interno que incluirá revisión del historial de asistencia del colaborador, verificación de notificaciones e intentos de contacto, informe interno elaborado por el jefe de Personal.
- d.** Si se confirma el abandono, se elaborará un acta de terminación laboral por abandono de trabajo, firmado por Recursos Humanos y Gerencia, dejando constancia del motivo de terminación laboral.
- e.** El trabajador que cese sus funciones por abandono no tendrá derecho a indemnización, pero sí tendrá derecho a salarios devengados no pagados, vacaciones proporcionales no gozadas y aguinaldo proporcional (si aplica).
- f.** El expediente del trabajador será actualizado, archivando toda la documentación del proceso de cese, incluyendo los reportes de asistencia y acta correspondiente.

15. PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO

Es el proceso formal mediante el cual una organización investiga y sanciona las conductas que infringen las normas internas o disposiciones legales, garantizando el derecho a la defensa y el debido proceso. Su finalidad es preservar el orden, la disciplina y la responsabilidad en el entorno laboral.

Objetivo

Regular el procedimiento disciplinario dentro de la organización, asegurando la correcta aplicación de sanciones ante incumplimientos laborales, en un marco de

legalidad, imparcialidad y respeto a los derechos del trabajador, con el fin de mantener el orden, la disciplina y un ambiente laboral justo.

Alcance

Esta política aplica a todos los colaboradores de la organización, independientemente de su cargo, modalidad contractual o antigüedad. Abarca todas las acciones relacionadas con la prevención, detección, investigación y sanción de conductas que contravengan las disposiciones internas o legales.

Base legal

La presente política se fundamenta en el Código de Trabajo de El Salvador, especialmente en los artículos 50, 54, 55, 57 y 58, que regulan el respeto a la dignidad del trabajador, la facultad del empleador para imponer sanciones, la proporcionalidad de las medidas disciplinarias, el derecho a la defensa y las causales justificadas de despido. También se sustenta en el artículo 12, que garantiza la igualdad de trato y la no discriminación, asegurando que todo procedimiento disciplinario se lleve a cabo conforme a la ley, de manera justa y equitativa.

15.1 APLICACIÓN DE MEDIDAS DISCIPLINARIAS

15.1.1 AMONESTACIÓN VERBAL

Lineamientos operativos

- a.** Cuando un miembro del personal incurra en una falta tipificada como leve en el Manual de Organización para Optimizar la Gestión del Talento humano, se le impondrá una amonestación verbal en privado.
- b.** La jefatura de personal será responsable de verificar la comisión de la falta disciplinaria antes de imponer la medida.
- c.** Una vez verificada la falta, el jefe de personal en representación del Departamento de Recursos Humanos se reunirá en privado con el empleado para informarle sobre la sanción, realizar las observaciones pertinentes y advertirle sobre las implicaciones de una reincidencia.

- d. Se debe registrar en un acta interna o bitácora de seguimiento, aunque no forme parte formal del expediente del trabajador.
- e. Se recomienda advertir sobre posibles sanciones más severas en caso de reincidencia.

15.1.2 AMONESTACIÓN ESCRITA

Lineamientos operativos

- a. Procede cuando existe reincidencia de una falta leve o una falta moderada.
- b. Si el personal incurre en una falta disciplinaria considerada como grave, según lo dispuesto en el presente Manual, será objeto de una amonestación escrita. La jefatura de personal deberá verificar la comisión de dicha falta.
- c. Posteriormente, la jefatura de personal sostendrá una reunión privada con el empleado para notificarle la sanción, hacerle las advertencias correspondientes y elaborar el acta conforme al modelo de amonestación escrita. El documento deberá ser firmado por el infractor y remitido al Departamento de Recursos Humanos, para su incorporación al expediente laboral, en un plazo no mayor de tres días hábiles.
- d. En caso de que el empleado no pueda firmar o se rehúse a hacerlo, un testigo firmará el acta, acreditando que se cumplió con el procedimiento. Esta también deberá ser enviada de inmediato al Departamento de Recursos Humanos.

15.1.3 SUSPENSIÓN SIN GOCE DE SUELDO

Lineamientos operativos

- a. Aplica a faltas graves que no constituyen causal inmediata de despido.
- b. Esta medida solo podrá ser impuesta por la jefatura de personal y deberá emitir un informe con la documentación de respaldo y remitirlo al Departamento de Recursos Humanos, quien lo elevará a Gerencia General para su aprobación.
- c. La jefatura de personal deberá realizar esta gestión dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha en que tuvo conocimiento de la falta.
- d. Para casos en que se requiera una suspensión mayor a cinco días, se aplicará el procedimiento establecido para la destitución o despido.

15.1.4 POSTERGACIÓN DEL DERECHO DE ASCENSO

Lineamientos operativos

- a.** Se aplica como medida correctiva en caso de faltas repetidas o bajo desempeño disciplinario.
- b.** Debe notificarse formalmente al trabajador con explicación de los motivos y el período de restricción.
- c.** La decisión debe basarse en criterios objetivos y estar debidamente documentada en el expediente del empleado.
- d.** Debe revisarse periódicamente para evaluar su levantamiento según la conducta posterior.

15.1.5 DESPIDO O DESTITUCIÓN

Lineamientos operativos

- a.** Aplica en casos de faltas graves contempladas en el artículo 58 del Código de Trabajo de El Salvador, como actos de violencia, injurias, desobediencia injustificada, faltas de probidad, daños intencionales a bienes de la empresa, ausencias injustificadas, incumplimiento grave de obligaciones, entre otras conductas que afecten gravemente la disciplina, la confianza o el funcionamiento normal de la organización.
- b.** La jefatura de deberá comunicar el hecho y remitir la documentación al Departamento Recursos Humanos en un plazo máximo de tres días hábiles, contados a partir del día siguiente en que tuvo conocimiento de la causal.
- c.** El expediente que se remita deberá incluir un informe detallado y la evidencia que respalde la medida disciplinaria propuesta.
- d.** El Departamento de Recursos Humanos analizará el expediente y lo remitirá sin demora a Gerencia General, en un plazo no mayor de diez días hábiles desde la recepción del informe. En dicha remisión se incluirá la recomendación de destitución o despido, fundamentada legalmente y con la correspondiente propuesta probatoria.
- e.** Gerencia General contará con un día hábil, a partir del siguiente a la recepción del expediente para revisión, y en algunos casos solicitar asesoría legal para emitir la resolución final del proceso sancionador.
- f.** La acumulación de tres suspensiones por la misma causa en el período de un año, el trabajador puede ser despedido o destituido.

- g.** Aplica cuando el trabajador se declare en huelga o abandonar el cargo sin justificación.
- h.** Si el trabajador presenta evidente falta de idoneidad en el desempeño del cargo, dará paso a la aplicación de esta medida disciplinaria.
- i.** Debe realizarse un proceso previo de investigación y otorgarse el derecho a defensa.
- j.** Se documenta mediante una carta de despido detallando la causa y artículos aplicables.
- k.** En caso de destitución de personal de confianza o cargos administrativos, se debe seguir el procedimiento especial que establezca el reglamento interno o contrato respectivo.

15.2 CLASIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE FALTAS DISCIPLINARIAS

Esta clasificación permite a la organización aplicar las medidas disciplinarias de forma objetiva, proporcional y conforme al marco legal salvadoreño, contribuyendo a preservar un ambiente de trabajo respetuoso, eficiente y conforme al debido proceso. Las acciones u omisiones en que incurra el personal institucional serán evaluadas y sancionadas conforme a su gravedad, enmarcadas en las siguientes categorías:

15.2.1 FALTAS LEVES

Son aquellas conductas que afectan de forma mínima el orden o la disciplina laboral y que no implican un daño significativo a la institución o a terceros. Entre ellas se incluyen:

- a.** Llegadas tardías ocasionales sin justificación.
- b.** Ejecutar actividades ajenas a las funciones asignadas durante la jornada laboral.
- c.** Permitir, fomentar o comercializar bienes o servicios dentro de las instalaciones institucionales en horario de trabajo.
- d.** Interrumpir a compañeros/as durante sus funciones con temas no laborales.
- e.** Presentarse a laborar con vestimenta inadecuada o indecorosa.
- f.** Cualquier otra conducta considerada como leve según el marco legal laboral vigente.
- g.** Aplicación disciplinaria: amonestación verbal o amonestación escrita en caso de reincidencia.

15.2.2 FALTAS GRAVES

Corresponden a conductas que afectan el buen funcionamiento institucional, comprometen la productividad o el respeto a las normas, y requieren una sanción formal más severa. Se identifican como tales:

- a.** Inasistencias injustificadas por uno o dos días.
- b.** Desobedecer instrucciones legítimas de la jefatura inmediata en relación con el cumplimiento de funciones.
- c.** Registrar asistencia de otro trabajador o manipular registros de control horario para beneficio propio o de terceros.
- d.** Emplear lenguaje ofensivo hacia personal o clientes.
- e.** Tratar con falta de respeto, cortesía o diligencia a los clientes.
- f.** Generar o incitar a desórdenes, peleas o riñas dentro de las instalaciones institucionales.
- g.** Permanecer en instalaciones fuera del horario o áreas no autorizadas sin permiso.
- h.** Promover proselitismo religioso durante el ejercicio de funciones.
- i.** Usar bienes de la Empresa para fines personales o no autorizados.
- j.** Ejecutar actos inseguros o infringir normas del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.
- k.** Omitir la aplicación de sanciones disciplinarias a subordinados que han cometido faltas.
- l.** Iniciar procesos disciplinarios infundados o con mala intención.
- m.** Mantener una conducta inadecuada durante eventos de formación convocados por la Empresa.
- n.** Otras acciones calificadas como graves conforme a la normativa laboral aplicable.
- o.** Aplicación disciplinaria: amonestación escrita, suspensión temporal sin goce de sueldo, o postergación del derecho de ascenso.

15.2.3 FALTAS MUY GRAVES

Son conductas que atentan directamente contra la integridad de la organización, la seguridad, la confianza institucional o los derechos fundamentales de otros trabajadores. Se encuentran tipificadas principalmente en el artículo 58 del Código de Trabajo de El

Salvador como causales de despido justificado. Se incluyen:

- a. Abandono del trabajo sin causa justificada.
- b. Portar armas durante la jornada laboral, salvo funciones que lo exijan.
- c. Utilizar vehículos de la Empresa para fines personales.
- d. Causar deliberadamente daños al patrimonio institucional.
- e. Falsificar documentos, registros, firmas u otros elementos de la Empresa.
- f. Promover actos de discriminación por identidad de género u orientación sexual.
- g. Incurrir en actos de violencia, indisciplina o agresión verbal o escrita contra la institución o su personal.
- h. Solicitar o aceptar sobornos, dádivas o recompensas vinculadas a sus funciones; o realizar transacciones con personal dentro o fuera de la organización.
- i. Cometer agresiones físicas, sexuales, psicológicas o verbales dentro del entorno institucional.
- j. Realizar o facilitar actos inmorales mientras se represente a la Empresa.
- k. Ejercer acoso sexual contra compañeros/as del trabajo.
- l. Revelar información confidencial
- m. Hacer uso indebido de recursos financieros a su cargo.
- n. Apropiarse, sustraer o utilizar bienes o documentación institucional para causar perjuicio.
- o. Ejercer acoso laboral hacia otros trabajadores.
- p. Reincidencia en faltas graves previamente sancionadas.
- q. Cualquier otra conducta tipificada como muy grave por la legislación laboral vigente.
- r. Aplicación disciplinaria: suspensión sin goce de sueldo, despido justificado sin responsabilidad patronal, o destitución del cargo si corresponde a un puesto de confianza.

15.3 RELACIONES FAMILIARES ENTRE EL PERSONAL

Se entenderá por relaciones familiares aquellas que se den entre empleados con los siguientes vínculos:

- Consanguinidad hasta el cuarto grado (padres, hijos, hermanos, tíos, primos, abuelos).

- Afinidad hasta el segundo grado (cónyuge, suegros, cuñados, yernos/nueras).
- Unión de hecho o convivencias declaradas entre personas que trabajen en la empresa.

Objetivo

Establecer lineamientos claros sobre la contratación, supervisión y relaciones laborales entre empleados que tengan vínculos familiares dentro de la empresa, con el fin de evitar conflictos de interés, promover la transparencia y garantizar un ambiente laboral justo, respetuoso y profesional.

Alcance

Aplica a todo el personal, sin distinción de cargo, modalidad de contratación o área de trabajo. Esta política también será considerada durante los procesos de selección de personal, ascensos, evaluaciones de desempeño, y reasignaciones internas.

Fundamento Legal

- El Código de Trabajo de El Salvador, que permite al empleador establecer condiciones internas siempre que no vulneren derechos laborales.
- Principios de imparcialidad, igualdad de oportunidades y prevención de conflictos de interés, según las buenas prácticas de gobierno corporativo.
- La libertad de contratación, establecida en el Art. 12 del Código de Trabajo, con base en criterios objetivos y sin discriminación.

Lineamientos operativos

Contratación de familiares

- a. La empresa prohíbe la contratación de familiares dentro del primer grado de consanguinidad.

- b. La contratación dentro de otro vínculo que no sea el mencionado en el punto a. del apartado, debe basarse en competencias, experiencia y méritos, y seguir el procedimiento regular de selección.

Conflictos de interés

- a. Todo empleado tiene el deber de informar de manera oportuna si existe una relación familiar con otro colaborador al momento de su ingreso o durante su permanencia en la empresa.
- b. Se deberá llenar una declaración de vínculos familiares para mantener la transparencia y actualizar registros.
- c. Los empleados con relaciones familiares deberán: mantener la discreción profesional en el lugar de trabajo, evitar conductas que puedan ser interpretadas como favoritismo o trato preferencial, abstenerse de participar en decisiones que puedan beneficiar directamente a su familiar.
- d. Si se identifica una situación de conflicto de interés no declarada o trato preferencial comprobado, la empresa podrá: reasignar funciones, áreas o líneas de reporte; aplicar sanciones disciplinarias conforme al reglamento interno, cancelar procesos de selección, ascenso o evaluación si se comprueba manipulación o parcialidad.

Revisión de la política

Esta política será revisada anualmente o en función de cambios en la legislación o estructura organizacional. Toda modificación será comunicada oficialmente al personal.

ANEXO 7. PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Objetivo

Establecer un sistema estructurado y objetivo para evaluar el desempeño laboral del personal, con el propósito de identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo, que contribuyan al incremento de la productividad, la motivación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. Frecuencia de Evaluación

- Trimestral: evaluación formal cada 3 meses.
- Anual de cierre: consolidación de resultados y análisis global para ajustes estratégicos.

3. Métodos de Evaluación

- Autoevaluación: el empleado reflexiona sobre el cumplimiento de sus funciones y metas.
- Evaluación supervisora: el jefe directo califica desempeño, puntualidad, calidad, trabajo en equipo y responsabilidad.
- Evaluación 360° (opcional): incluye retroalimentación del equipo y áreas internas, sin vulnerar la privacidad del evaluado.

4. Criterios de Evaluación

De acuerdo al Código de Trabajo y jurisprudencia salvadoreña:

- Cumplimiento de funciones asignadas (Art. 31 CT).
- Puntualidad y asistencia.
- Calidad de atención al cliente.
- Trabajo en equipo y buena conducta.
- Responsabilidad y compromiso.
- Iniciativa y resolución de problemas.
- Logro de objetivos individuales y de equipo.

Escala numérica (1–5):

1 = Deficiente | 2 = Regular | 3 = Aceptable | 4 = Bueno | 5 = Excelente

5. Instrumentos y Evidencias

- Formatos estandarizados (digital o físico) para asegurar objetividad.
- Entrevistas de retroalimentación: al cierre de cada evaluación.
- Reportes de metas alcanzadas: registros documentados de resultados.

- Soporte documental legal: registro de cumplimiento de horarios, asistencia, sanciones (Art. 14 CT) and garantías de no discriminación.

6. Responsables y Roles

- Recursos Humanos: diseño del sistema, seguimiento legal, integración de resultados.
- Supervisores de área: calificación directa y acompañamiento.
- Gerencia General: revisión estratégica anual y aprobación de incentivos.

7. Aspectos Legales en El Salvador

- Prevalencia de la norma más favorable al trabajador (Art. 14 CT).
- Distinción salarial permitida si hay evaluación objetiva, sin discriminación y con oportunidad para todos de acceder a beneficios.

Esto respalda la implementación de bonificaciones, ascensos o primas sin constituir desigualdad salarial injustificada.

8. Política de Confidencialidad y No Represalias

- Todas las evaluaciones deben ser manejadas bajo confidencialidad.
- Prohibido cualquier tipo de represalia contra evaluados que reciban calificaciones bajas o que soliciten revisión.
- Registro y documentación de todo proceso, por si hay inspecciones de Trabajo (Art. 47–50 CT)

9. Formulario para la evaluación del desempeño

El presente formulario ha sido diseñado como una herramienta de apoyo para la implementación del Plan de Evaluación del desempeño, con el objetivo de medir de manera objetiva y estructurada el rendimiento laboral del personal en función de criterios previamente establecidos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL											
 LIBRERIA ARANDA	Fecha: <input type="text"/>										
DATOS DEL EVALUADO:											
Nombre:											
Departamento:											
Puesto:											
DATOS DEL EVALUADOR											
Nombre:											
Relación con el evaluado:											
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: red; color: white;">Deficiente</th> <th style="background-color: orange;">Regular</th> <th style="background-color: green;">Bueno</th> <th style="background-color: lightgreen;">Muy bueno</th> <th style="background-color: darkgreen;">Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	1	2	3	4	5
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente							
1	2	3	4	5							
Comunicación											
Cumunica con claridad, oportunidad y seguridad.											
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.											
Se mantiene atento y susceptible al dialogar.											
Transmite mensajes escritos de forma clara y estructurada.											
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.											
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.											
Trabajo en equipo											
Contribuye de manera comprometida al trabajo en equipo.											
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.											
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.											
Distribuye el mérito entre los miembros del equipo											
Resolución de problemas											
Consulta diversas fuentes para fundamentar sus decisiones.											
Prioriza los puntos críticos para resolver conflictos.											
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.											
Evalúa las consecuencias antes de actuar.											
Conserva la calma en situaciones complicadas.											

Mejora continua	
Se ajusta rápidamente a nuevos procesos y responsabilidades.	
Muestra flexibilidad ante las ideas de otros.	
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.	
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.	
Se esfuerza por mejorar sus competencias y mejorar sus áreas de oportunidad.	
Organización y administración del tiempo	
Tiene la habilidad de organizar y priorizar eficazmente sus responsabilidades laborales.	
Finaliza las tareas asignadas dentro de los plazos establecidos, garantizando su efectividad.	
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.	
Enfoque en el cliente	
Desarrolla relaciones sostenibles con los clientes al generar confianza y fidelidad.	
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia. Se esfuerza por encontrar nuevas formas de enriquecer la experiencia	
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.	
Es percibido por el cliente como un representante de confianza de la empresa.	
Pensamiento estratégico	
Es consciente de las repercusiones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.	
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.	
Posee una visión estratégica a largo plazo y busca activamente oportunidades para impulsar el crecimiento de la organización.	
Sus decisiones estratégicas están alineadas con los principios fundamentales de la organización.	
Enfoque a resultados	
Detecta y aprovecha las oportunidades disponibles.	
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.	
Muestra dedicación en alcanzar tanto sus metas personales como los objetivos organizacionales.	
OBSERVACIONES:	
Revisado por:	

ANEXO 8. PLAN DE INCENTIVOS

Objetivo general: Estimular el compromiso, productividad y calidad del personal, a través de incentivos alineados con el desempeño evaluado y conforme a lo establecido en el Código de Trabajo de El Salvador.

Tipos de Incentivos

- **Incentivos Económicos**

Conforme al Art. 29 y Art. 31 del Código de Trabajo (CT), los empleadores pueden otorgar pagos adicionales siempre que estén documentados y no sustituyan el salario base.

Tipo de Incentivo	Condición	Frecuencia
Bonificación por desempeño	Evaluación ≥ 4.5 en la escala de desempeño	Trimestral
Premio al “Empleado del Mes”	Votación interna + evaluación ≥ 4.0	Mensual
Horas extra pagadas	Conforme al Art. 169 CT: pago del 100% adicional por extra	Según necesidad
Prima por metas cumplidas	Por cumplimiento de metas grupales o ventas superiores al 110%	Variable
Aguinaldo (obligatorio)	Según antigüedad, conforme a Art. 196 CT	Anual (diciembre)

Nota legal: Estos incentivos deben aparecer reflejados en planilla o boleta de pago cuando sean recurrentes o forman parte del ingreso mensual (Art. 29 y Art. 229 CT).

- **Incentivos No Económicos**

Tipo de Incentivo	Descripción	Observación legal
Día libre adicional	Por desempeño destacado trimestral	No sustituye vacaciones (Art. 177 CT)
Reconocimiento público	Entrega de diploma o mención en cartelera interna	Cultural, sin valor económico
Capacitación pagada	Cursos, talleres o certificaciones patrocinados por la empresa	Mejora de competencias, no obligatoria

Mejoramiento del entorno laboral	Condiciones adecuadas: ventilación, pausas activas, hidratación	Art. 314–316 CT (seguridad ocupacional)
---	---	---

Criterios de Acceso

Los incentivos se asignarán con base en:

- Resultados de evaluación de desempeño ≥ 4.0
- Cumplimiento de horario y asistencia sin faltas injustificadas
- Actitud positiva, cooperación y buena conducta
- No haber recibido sanciones o llamados de atención en el período evaluado

Procedimiento

- Evaluación trimestral o mensual
- Revisión de resultados por RRHH y supervisores
- Listado de elegibles y aprobación por Gerencia
- Entrega de incentivos, con constancia firmada

Aspectos Legales Relevantes

Elemento Legal	Aplicación en el Plan
Art. 29 CT – Definición de salario	Incentivos económicos deben documentarse como adicionales
Art. 196 CT – Aguinaldo	Pago obligatorio anual por antigüedad
Art. 169 CT – Horas extra	Pago del 100% adicional
Art. 314–316 CT – Condiciones de trabajo	Incentivos no económicos deben respetar normas de salud y seguridad
No discriminación (Art. 12 CT y OIT)	Acceso igualitario a incentivos; prohíbe preferencias injustificadas

Monitoreo y Evaluación del Plan de Incentivos

- Revisión semestral del plan para asegurar efectividad y cumplimiento.
- Encuestas de satisfacción laboral para evaluar impacto.
- Ajustes normativos y legales con asesoría periódica de RRHH.

ANEXO 9. PLAN DE CAPACITACIÓN

Programación anual de Capacitaciones

Se presenta un cuadro de programación anual de capacitaciones, con el propósito de servir como herramienta de gestión para asegurar que estas actividades formativas respondan a las necesidades detectadas en la organización, promoviendo el desarrollo continuo del talento humano.

ARANDA S.A. DE C.V.

PROGRAMACIÓN ANUAL DE CAPACITACIONES



OBJETIVO GENERAL

Implementar un programa de capacitaciones que fortalezca competencia técnica de servicio, de servicio de seguridad y desarrollo personal del talento humano de la librería y papelería

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- *Mejorar la calidad del servicio al cliente y las técnicas de ventas del personal
- *Fortalecer la seguridad laboral la gestión de riesgo para el crecimiento profesional
- *Evaluar el uso de las capacitaciones y planificar necesidades futura de formación

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	MODALIDAD		EJECUTOR	PROGRAMACIÓN DE FECHAS AÑO												
	PRESENCIAL	VIRTUAL		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Capacitaciones ISSS	x		Designado por el ISSS													
Resumen de la Ley General de Prevención de riesgos en Lugares de Trabajo	x		Especialista en la materia													
Prevención contra incendios, uso y manejo de extintores	x		Especialista en la materia													
Taller de primeros auxilios	x		Especialista en la materia													
Simulacros ante terremotos e incendios	x		Especialista en la materia													
Taller de la forma correcta de limpieza en los lugares de trabajo	x		Especialista en la materia													
Capacitación sobre productos y materiales de papelería	x		Especialista en la materia													
Atención al cliente y servicio de calidad	x		Especialista en la materia													
Manejo de conflictos en el entorno laboral	x		Especialista en la materia													
Capacitación en ventas y estrategias comerciales	x		Especialista en la materia													
Taller de motivación y liderazgo	x		Especialista en la materia													
Manejo del estrés y bienestar emocional	x		Especialista en la materia													
Taller de desarrollo personal y crecimiento profesional	x		Especialista en la materia													
Evaluación de desempeño y necesidades futuras	x		Especialista en la materia													
Actividades de integración y cierre de año	x		Especialista en la materia													

ELABORADO POR:

APROBO:

Como parte del Plan Anual de Capacitaciones, se deben incluir los números telefónicos de emergencia, asegurando que el personal tenga acceso a esta información en todo momento para poder actuar rápidamente ante cualquier situación crítica.

GUÍA BÁSICA DE TELÉFONOS DE EMERGENCIA

LOGO	INSTITUCIÓN	NÚMERO DE CONTACTO	LOGO	INSTITUCIÓN	NÚMERO DE CONTACTO
	Sistema de Emergencias Médicas	132		Cruz Roja Salvadoreña	2222-5155
	Policía Nacional Civil	911		Cruz Verde Salvadoreña	2284-5792
	Cuerpo de Bomberos de El Salvador	913		Comandos de Salvamento	2133-0000
	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados	915		Instituto Salvadoreño del Seguro Social	127

ANEXO 10. FORMULARIOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Para la elección de candidatos es importante identificar si los puestos vacantes se cubrirán desde adentro o fuera de la organización. Dependiendo de las necesidades de la empresa, es decisión de la organización decidir si el reclutamiento de candidatos será interno, externo o mixto.

Etapas del reclutamiento interno

Etapa 1. Identificación de la vacante: Se analiza la necesidad de cubrir el puesto internamente.

Etapa 2. Definición del perfil del puesto: Se establecen los requisitos y responsabilidades del puesto.

Etapa 3. Elaboración de convocatoria y difusión de la vacante



Oferta de empleo

TE ESTAMOS BUSCANDO



SE OFRECE SUELDO COMPETITIVO, ESTABILIDAD LABORAL Y OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

PUESTO DE ADMINISTRACIÓN

Gestionar, organizar y coordinar las actividades administrativas de la empresa para asegurar el buen funcionamiento interno y el cumplimiento de los procesos.

REQUISITOS

- Estudios técnicos o licenciatura en administración de empresas, contabilidad o carreras afines.
- Manejo de herramientas de oficina: excel, word, sistemas de gestión.

¿Quieres unirte al equipo?

Contacta con nosotros enviando tu currículum y formulario de requerimiento de talento humano a:

Correo@recursoshumanos.com.sv

Etapa 4. Se elabora formulario de requerimiento de talento humano

Luego de haber elaborado la convocatoria se procede a elaborar el formulario de requerimiento de talento humano. Los interesados pueden llenar el formulario de requerimiento de talento humano y anexar su curriculum vitae.



REQUERIMIENTO DE TALENTO HUMANO

DATOS DE LA REQUISICIÓN

Puesto solicitado	Casa matriz / Sucursal	Nº de vacantes
Área	Nivel	Fecha de la solicitud
	a. Operativo <input type="checkbox"/>	
	b. Administración <input type="checkbox"/>	
	c. Supervisor <input type="checkbox"/>	

MOTIVO DE LA REQUISICIÓN

Retiro/ Renuncia <input type="checkbox"/>	Nuevo cargo <input type="checkbox"/>	Fecha de Inicio de Labores:
Incapacidad / reemplazo por maternidad <input type="checkbox"/>	Aumento de carga laboral <input type="checkbox"/>	_____
Nuevo cupo de nómina <input type="checkbox"/>	Terminación de contrato ant. <input type="checkbox"/>	
Otro (especifique):	Promoción / Ascenso <input type="checkbox"/>	

INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Formación Académica	Horario	Experiencia	
Educación básica <input type="checkbox"/>	Diurno <input type="checkbox"/>	Sin experiencia <input type="checkbox"/>	rango salarial autorizado para el cargo: _____
Bachillerato <input type="checkbox"/>	Nocturno <input type="checkbox"/>	Un año <input type="checkbox"/>	
Estudios universitarios <input type="checkbox"/>	Mixto <input type="checkbox"/>	Dos años <input type="checkbox"/>	
Otros (especifique):		De tres a cinco años <input type="checkbox"/>	

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>	Íntegro <input type="checkbox"/>	Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/>	Otras competencias:
Análisis de problemas <input type="checkbox"/>	Atención al cliente <input type="checkbox"/>	Habilidades matemáticas <input type="checkbox"/>	_____
Comunicación <input type="checkbox"/>	Habilidades estratégicas <input type="checkbox"/>	Habilidades de liderazgo <input type="checkbox"/>	_____
Creatividad e innovador <input type="checkbox"/>	Proactivo <input type="checkbox"/>	Orientación a resultados <input type="checkbox"/>	_____
Amable y respetuoso <input type="checkbox"/>			

PRINCIPALES ACTIVIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

COMENTARIOS ADICIONALES

Información del Área Solicitante

Nombre solicitante: _____

Cargo: _____

Área/Departamento: _____

Firma: _____

Requisición aprobada por:

Nombre solicitante: _____

Cargo: _____

Área/Departamento: _____

Firma: _____

Revisado y Aprobado por:

Nombre: _____

Cargo: _____

Area: _____

Firma: _____

Radicación de la Solicitud

Nº Radicado: _____

Fecha: _____

Departamento de Recursos Humanos

Sello

Etapa 5. Recepción de curriculum y formulario de requerimiento de talento humano

Se seleccionan los que cumplan la mayor parte de los requisitos del perfil del puesto.

Etapas del reclutamiento externo

Etapa 1. Identificación de la vacante

Se analiza la necesidad de cubrir el puesto externamente.

Etapa 2. Definición del perfil del puesto

Se establecen los requisitos y responsabilidades del puesto.

Etapa 3. Se elabora convocatoria

LIBRERIA ARANDA

**SOLICITA:
LICENCIADA
EN MARKETING!**

REQUISITOS:

- Manejo de redes sociales.
- Creación de contenidos, videos y fotos.
- Creación de campañas y estrategias.
- Desarrollo de análisis de mercados.

REQUISITOS:

- Sueldo base.
- Prestaciones de ley.
- Vacaciones pagadas.
- Oportunidad de crecimiento.

Envía tu curriculum al correo:

✉ hola@sitioincreible.com

☎ (503) 1234-5678

🌐 📘 📷 🗨️

Etapa 4. Difusión de la convocatoria

La convocatoria será publicada en redes sociales y también fuera de las instalaciones de la empresa.

Etapa 5. Recepción de curriculum

Recursos humanos recopila los curriculum y formulario de requerimiento de talento humano de los aspirantes que han aplicado a la vacante disponible.

ANEXO 11. FORMULARIOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal corresponde a la elección del individuo competente para llenar las plazas vacantes de la organización. El proceso de selección comprende las siguientes etapas:

Etapa 1. Llenado de solicitud de empleo

Dentro del proceso de selección, el llenado de la solicitud de empleo es una herramienta clave que permite evaluar rápidamente a los candidatos, detectar posibles filtros y servir como base para entrevistas o pruebas adicionales.

SOLICITUD DE EMPLEO

LIBRERÍA Y PAPELERÍA ARANDA S.A. DE C.V.



FOTO


FECHA					
DATOS PERSONALES					
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRES	EDAD		
LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD	SEXO		
			F <input type="radio"/> M <input type="radio"/>		
TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO		PROFESIÓN U OFICIO:		
ESTADO CIVIL	<input type="radio"/> Soltero/a <input type="radio"/> Casado/a <input type="radio"/> Acompañado <input type="radio"/> Viudo/a <input type="radio"/> Separado/a				
DOMICILIO ACTUAL					
País	Departamento	Municipio	Colonia/ Barrio / Urbanización/ Cantón / Caserío		
Casa N°	Referencias Adicionales (Opcional)				
DOCUMENTACIÓN					
MÚMERO DE DUI	NOMBRE DE AFP	NUP	NÚMERO DE ISSS		
N°					
<i>(Lugar y fecha de expedición):</i>					
¿Sabe conducir?		TIPO Y NÚMERO DE LICENCIA		NÚMERO DE PASAPORTE	
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No		N°			
1. Licencias juveniles		2. Licencias para mayores de edad			¿Posee vehículo propio?
<input type="radio"/> A1 Juvenil Automóvil	<input type="radio"/> M1 Juvenil Motocicleta	<input type="radio"/> M Motocicleta	<input type="radio"/> A Particular	<input type="radio"/> B Liviana automóvil	<input type="radio"/> C Pesada camiones
<input type="radio"/> Licencia Pesada - T Categorías A, B y C. Y Transporte de carga					
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No					
PERSONAS QUE VIVEN ACTUALMENTE CON USTED					
<input type="radio"/> Padres	NOMBRES	APELLIDOS	EDAD	PARENTESCO	
<input type="radio"/> Familiares					
<input type="radio"/> Esposa/o					
<input type="radio"/> Hijos					
<input type="radio"/> Otros					
PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED					
<input type="radio"/> Padres	NOMBRES	APELLIDOS	EDAD	PARENTESCO	
<input type="radio"/> Familiares					
<input type="radio"/> Esposa/o					
<input type="radio"/> Hijos					
<input type="radio"/> Otros					
A QUIENES CONTACTAR EN CASO DE EMERGENCIA					
NOMBRES	APELLIDOS	EDAD	PARENTESCO	Teléfono	
NOMBRE DE SUS PADRES					
NOMBRES	APELLIDOS	EDAD	PROFESIÓN U OFICIO	Teléfono	
NOMBRE DE SU CÓNYUGE					
NOMBRES	APELLIDOS	EDAD	PROFESIÓN U OFICIO	Teléfono	
ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES					
¿Padece alguna enfermedad crónica? ¿Cuál?		¿Posee alguna discapacidad? ¿Cuál?		¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?	
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No		<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No		<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	
¿Cuál es su pasatiempo favorito?		¿Cuál es su meta en la vida?		¿Esta usted embarazada?	
				<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No N° de meses:	
EDUCACIÓN					
NIVEL	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN				
EDUCACIÓN BÁSICA					
BACHILLERATO					
TÉCNICO					
UNIVERSIDAD					
OTROS (CURSOS, DIPLOMADOS, ETC)					
HABILIDADES					
MANEJO DE EQUIPOS DE OFICINA:	<input type="radio"/> Computadora	<input type="radio"/> Contómetro	<input type="radio"/> Calculadora	<input type="radio"/> Otros	
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	<input type="radio"/> Excel	<input type="radio"/> Word	<input type="radio"/> PowerPoint	<input type="radio"/> Otros	
OTROS:					

EXPERIENCIA LABORAL			
<input type="radio"/> Necesita trabajo fijo	<input type="radio"/> O por temporada	Si es por temporada, ¿Desde qué fecha y hasta qué fecha esta disponible?	
		DESDE:	HASTA:
¿Tiene familiares trabajando en esta empresa? (Indique nombre, apellido y parentesco):			
¿Usted está trabajando actualmente? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No			
Empresa:			
Cargo o puesto que desempeña:			
Periodo Laboral:			
¿Porqué desea cambiar de empleo?			
Sueldo:		\$	
INFORMACIÓN DE TRABAJOS ANTERIORES:			
1) Empresa:			
Puesto desempeñado:			
Periodo Laboral:			
Nombre de su jefe inmediato:			
Motivo de Salida:			
FUNCIONES:			
Dirección:			
Teléfono:		Sueldo: \$	
2) Empresa:			
Puesto desempeñado:			
Periodo Laboral:			
Nombre de su jefe inmediato:			
Motivo de Salida:			
FUNCIONES:			
Dirección:			
Teléfono:		Sueldo: \$	
3) Empresa:			
Puesto desempeñado:			
Periodo Laboral:			
Nombre de su jefe inmediato:			
Motivo de Salida:			
FUNCIONES:			
Dirección:			
Teléfono:		Sueldo: \$	
REFERENCIAS			
NOMBRE	NOMBRE DEL LUGAR DE TRABAJO	PARENTESCO	TELÉFONO
FIRMA DEL SOLICITANTE			
CERTIFICO QUE LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN ESTA SOLICITUD ES VERAZ Y COMPLETA, Y AUTORIZO A LIBRERÍA Y PAPELERÍA ARANDA S.A. DE C.V. A LLEVAR A CABO LAS VERIFICACIONES QUE ESTIME PERTINENTES PARA CONFIRMAR SU EXACTITUD.			
SAN SALVADOR,		DE	DE
			FIRMA DEL SOLICITANTE
ESPACIO RESERVADO PARA LA EMPRESA			
ESTADO DE SOLICITUD: <input type="radio"/> Aceptada <input type="radio"/> Denegada		Fecha:	
PUESTO A DESEMPEÑAR:		FECHA DE INGRESO:	SUELDO A DEVENGAR: \$
MODALIDAD DE CONTRATACIÓN: <input type="radio"/> Fijo <input type="radio"/> Temporada/ Supernumerario			
OBSERVACIONES:			

Etapa 2. Realización de examen de ingreso de conocimientos básicos y Test de personalidad

Luego de haber llenado la solicitud de empleo, los candidatos realizan un examen de ingreso sobre conocimientos básicos en matemáticas y otros aspectos generales. Además, el aspirante también debe realizar un test de personalidad.

Examen de ingreso:

<p>A R A N D A S.A. DE C.V.</p>  <p>LIBRERIA ARANDA</p> <p>EXAMEN DE INGRESO</p>	
<p>Nombre del candidato: _____</p> <p>Fecha del examen: / / _____</p> <p>Puesto solicitado: _____</p>	
Objetivo:	Medir los conocimientos del entrevistado para encontrar al personal ideal del puesto (cajero, vendedor, encargado de bodega, administrativo o contable) según el tipo de vacante disponible.
Indicaciones:	Lea cuidadosamente y realice lo que se le solicite. Además, deberá llenar todos los espacios de cada uno de los ítems, al no poseer conocimientos o no poder responder siempre tendrá que trazar una línea.
PARTE I: PREGUNTAS ABIERTAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Puede utilizar computadora? 2. ¿Puede utilizar calculadora? 3. ¿Conoce que es una Factura de Consumidor Final? 4. ¿Conoce que es un Comprobante de Crédito Fiscal "CCF"? 5. ¿Cuál es la diferencia de un Comprobante de Crédito Fiscal y una Factura de Consumidor Final? 6. ¿Puede elaborar una cotización? 7. ¿Qué es una orden de compra? 8. Para usted, ¿Qué es un DTE? 9. Menciones las diferentes formas de pago con las que un cliente puede cancelar su compra: 10. ¿Puede hacer una reserva de cheque? 11. ¿A qué se refiere el término "razon social" de una empresa? 	

PARTE II: RESUELVA LO QUE SE LE SOLICITE

1. Ordena los números de mayor a menor: 345, 128, 569, 210, 1000, 35, 599, 405, 1500.
2. ¿Cuál es el precio total si un cliente compra con factura de consumidor final dos libros que cuestan \$12.50 cada uno y otro que cuesta \$7.00? Nota: Precios exentos de IVA.
 - a) \$25.00
 - b) \$30.00
 - c) \$32.00
3. Ordena los precios de menor a mayor: \$19.99, \$5.50, \$12.00, \$25.75, \$1.99.
4. Ordena los libros según el año de publicación (más reciente a más antiguo): 1998, 2005, 2018, 2012.
5. ¿Cuál es la suma correcta de estos valores $29+96+17+87$?
 - a) \$233.23
 - b) \$136.00
 - c) \$229.00
 - d) \$129.00
6. ¿Cuál es la resta correcta de estos valores $569-100-96-45$?
 - a) \$228.28
 - b) \$228.00
 - c) \$328.00
 - d) \$189.00
7. ¿Cuál es la respuesta correcta de esta división $96 / 15$?
 - a) \$10.60
 - b) \$06.40
 - c) \$6.40
 - d) \$12.60
8. ¿Cuál es la respuesta correcta de esta multiplicación 56×78 ?
 - a) \$1,569.00
 - b) \$8,634.00
 - c) \$4,368.00
 - d) \$1,368.00
9. ¿Cuántas unidades hay una docena y en una decena?
 - a) 10 y 12
 - b) 20 y 30
 - c) 12 y 10
 - d) 12 y 20
10. ¿Cuántas unidades hay en una gruesa?
 - a) 111
 - b) 224
 - c) 144
 - d) 110

PARTE III: CASOS Y EJERCICIOS PRACTICOS

1. Un cliente compra un cuaderno por \$3.75, un lápiz por \$0.50 y un marcador por \$1.25. ¿Cuál es el total a pagar si los precios ya incluyen IVA?
2. Un libro cuesta \$20.00 (Exento de IVA) Si se le aplica un descuento de \$5.00, ¿cuál es el precio final?
3. Un cliente compra 4 paquetes de hojas de colores, cada uno cuesta \$7.25. ¿Cuál es el total a pagar antes de impuestos?
4. La librería vendió libros por un total de \$240.00. Si se quiere dividir esa ganancia entre 4 empleados, ¿cuánto recibiría cada uno?
5. Una librería compra un lote de 120 cuadernos por \$300.00. ¿Cuál es el precio por cuaderno y cuánto costarían 5 cuadernos?
6. Un cliente compra tres cuadernos universitarios CON "CCF", cada uno cuesta \$3.75. ¿Cuál es el total a pagar? Nota: Los precios no incluyen IVA
7. Un contribuyente compra con "CCF" un diccionario que cuesta \$20.00 (exento de IVA) y una caja de lápices que cuesta \$5.00. ¿Cuál es el total a pagar? Nota: Los precios no incluyen IVA

Test de personalidad:

A R A N D A S.A. DE C.V.



Sistema de Perfil Personal (DISC)- Hoja de respuestas

Nombre: _____

Fecha: _____

Puesto: _____

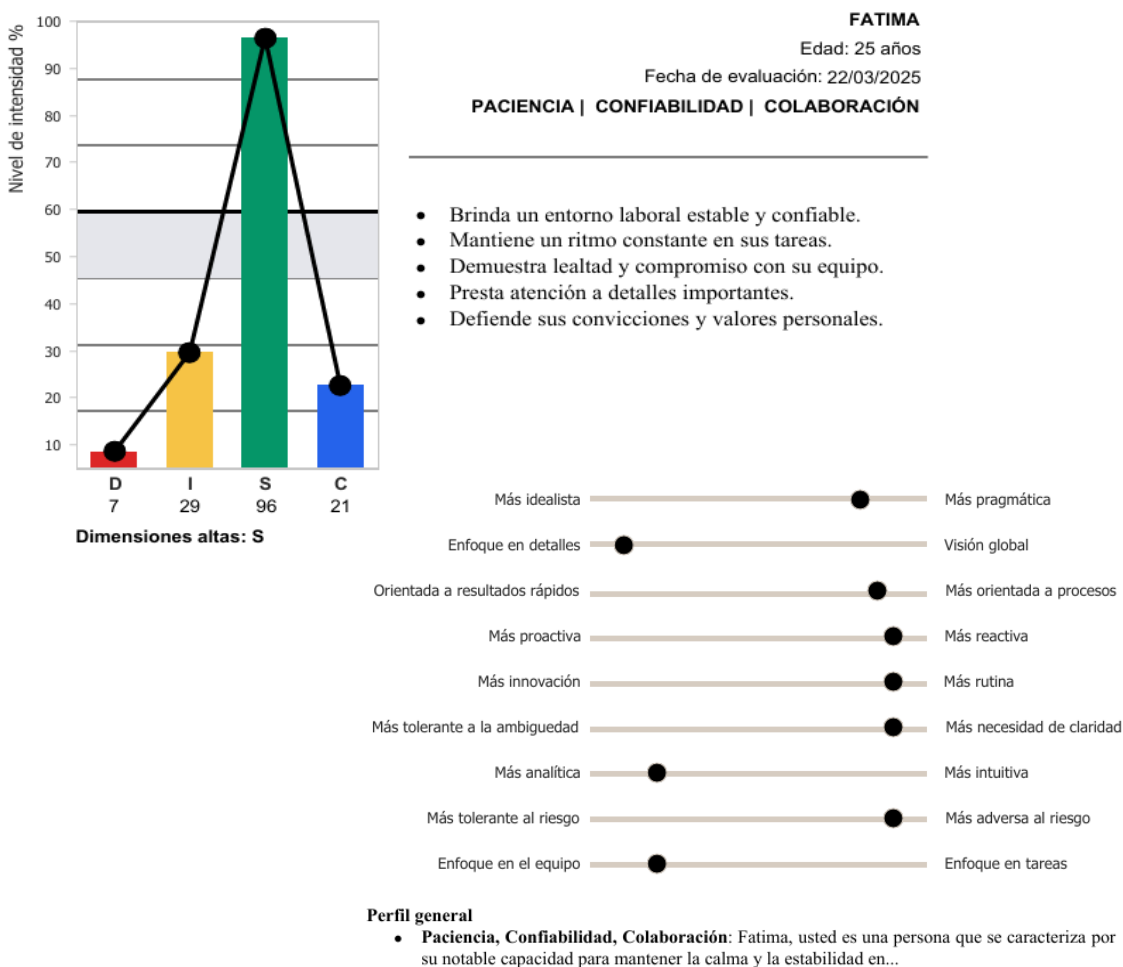
Profesión: _____

Seleccione dos atributos de los cuadros establecidos en cada cuadro colocando una letra "x" una palabra en MÁS y una palabra en MENOS en cada uno de los 28 grupos

1	+	-	8	+	-	15	+	-	22	+	-
Entusiasta	___	___	Extrovertido/a	___	___	Popular	___	___	Impulsivo/a	___	___
Rapido/a	___	___	Precavido/a	___	___	Reflexivo/a	___	___	Cuida los detalles	___	___
Lógico	___	___	Constante	___	___	Tenaz	___	___	Energico/a	___	___
Apacible	___	___	Impaciente	___	___	Calmado/a	___	___	Tranquilo/a	___	___
2	+	-	9	+	-	16	+	-	23	+	-
Cauteloso/a	___	___	Discreto/a	___	___	Análítico/a	___	___	Sociable	___	___
Decidido/a	___	___	Complaciente	___	___	Audaz	___	___	Sistemático/a	___	___
Receptivo/a	___	___	Encantador/a	___	___	Leal	___	___	Vigoroso/a	___	___
bondadoso/a	___	___	Insistente	___	___	Promotor/a	___	___	Tolerante	___	___
3	+	-	10	+	-	17	+	-	24	+	-
Amigable	___	___	Valeroso/a	___	___	Sociable	___	___	Cautivador/a	___	___
preciso/a	___	___	Anima a los demás	___	___	Paciente	___	___	Contento/a	___	___
Franco/a	___	___	Pacífico	___	___	Auto suficiente	___	___	Exigente	___	___
Tranquilo/a	___	___	Perfeccionista	___	___	Certero/a	___	___	Apegado a las normas	___	___
4	+	-	11	+	-	18	+	-	25	+	-
Elocuente	___	___	Reservado	___	___	Adaptable	___	___	Le agrada discutir	___	___
Controlado/a	___	___	Atento/a	___	___	Resuelto/a	___	___	Metodico/a	___	___
Tolerante	___	___	Osado/a	___	___	Prevenido/a	___	___	Comedido/a	___	___
Decisivo/a	___	___	Alegre	___	___	Vivaz	___	___	Desenvuelto/a	___	___
5	+	-	12	+	-	19	+	-	26	+	-
Atrevido/a	___	___	Estimulante	___	___	Agresivo/a	___	___	Jovial	___	___
Conienzudo/a	___	___	Gentil	___	___	Impetuoso/a	___	___	Preciso/a	___	___
Comunicativo/a	___	___	Perceptivo/a	___	___	Amistoso/a	___	___	Directo/a	___	___
Moderado/a	___	___	Independiente	___	___	Diserniente	___	___	Ecuánime	___	___
6	+	-	13	+	-	20	+	-	27	+	-
Ameno/a	___	___	Competitivo/a	___	___	De trato facil	___	___	Inquieto/a	___	___
Ingenioso/a	___	___	Considerado/a	___	___	Comprensivo/a	___	___	Amable	___	___
Investigador/a	___	___	Alegre	___	___	Cauto	___	___	Elocuente	___	___
Acepta riesgos	___	___	Sagaz	___	___	Habla Directo	___	___	Cuidadoso/a	___	___
7	+	-	14	+	-	21	+	-	28	+	-
Expresivo/a	___	___	Meticuloso/a	___	___	Evaluador/a	___	___	Prudente	___	___
Cuidadoso/a	___	___	Obediente	___	___	Generoso/a	___	___	Pionero	___	___
Dominante	___	___	Ideas Firmes	___	___	Animado/a	___	___	Espontáneo/a	___	___
Sensible	___	___	Alentador/a	___	___	Persistente	___	___	Colaborador	___	___

DISC es una herramienta que le ayuda a comprender su comportamiento y cómo interactúa con los demás. Basado en cuatro estilos (Dominancia, Influencia, Serenidad y Cumplimiento), identifica sus preferencias conductuales y cómo estas influyen en su comunicación, decisiones y desempeño en el entorno laboral. Entender su perfil DISC le proporciona una visión profunda de cómo le perciben los demás y cómo puede aprovechar sus fortalezas para destacarse en su carrera. El test proporciona un Informe con un análisis detallado de su perfil conductual, incluyendo fortalezas, puntos ciegos, motivaciones, factores de estrés, estilo de comunicación, toma de decisiones y roles laborales más alineados con su perfil. Además, podrá conocer en profundidad cuáles son sus rasgos conductuales y saber en qué contextos estos se convierten en fortalezas o en debilidades, junto con estrategias para potenciar sus fortalezas y gestionar sus áreas de mejora.

Ejemplo de las respuestas del Informe DISC:



La información de la respuesta del informe DISC es proporcionada por correo a la

Empresa.

Etapa 3. Revisión de curriculum, exámenes y solicitud de empleo

La revisión de estos documentos permite analizar de manera más completa la trayectoria académica y laboral de los candidatos, así como sus referencias personales y profesionales. A partir de esta evaluación inicial, se pueden segmentar los postulantes en tres categorías:


- Aquellos con alto potencial
- Potencial moderado
- Los que no cumplen con los criterios requeridos (quienes serán excluidos del proceso de selección).

Etapa 4. Entrevista

Tiene como objetivo proporcionar una visión más detallada y precisa del candidato, con el fin de facilitar la toma de decisiones en el proceso de selección. Esta etapa busca:

- i. Validar la información del candidato
- ii. Evaluar las competencias interpersonales
- iii. Explorar las motivaciones y expectativas
- iv. Determinar la idoneidad para el puesto
- v. Filtrar candidatos potenciales.

Al realizar la entrevista al candidato, se requiere de una guía de preguntas, que permita conocer aspectos generales del entrevistado como el motivo de la solicitud, su formación académica y experiencia laboral.

A R A N D A S.A. DE C.V.  LIBRERIA ARANDA GUIA DE ENTREVISTA	
Nombre del candidato: _____ Fecha de la entrevista: _____ / _____ / _____ Entrevistador: _____ Puesto solicitado: _____	
PARTE I: ETAPA PRELIMINAR.	
1. ¿Cuéntanos acerca de usted?	_____
2. ¿Cuál cree que es su punto más fuerte?	_____
3. ¿Por qué dejó su último trabajo?	_____
4. ¿Tiene experiencia en este campo en particular?	_____
5. ¿Está buscando trabajo en otras empresas también?	_____
6. ¿Considera usted que trabaja bien en equipo?	_____
7. ¿Le han despedida de algún trabajo alguna vez?	_____
8. ¿Considera que trabaja bien bajo presión?	_____
9. ¿Qué le motiva a dar lo mejor en su puesto de trabajo?	_____
10. ¿Por qué desea trabajar con nosotros?	_____
11. ¿Confía en sus capacidades para desempeñarse en el puesto de trabajo solicitado?	_____
12. ¿Conoce a alguien que trabaje para nosotros?	_____
13. ¿Qué le llamó la atención en el anuncio donde se ofertaba la plaza vacante?	_____
14. ¿Tiene algún conocimiento sobre las actividades que se realizan?	_____
15. ¿Cuáles son sus expectativas a futuro en la institución?	_____
16. De ser contratado, ¿Está dispuesto a incorporarse inmediatamente al trabajo?	_____
17. ¿Cuál es su pretensión salarial?	_____
18. ¿Tiene alguna duda o pregunta que realizar?	_____

PARTE II: PREGUNTAS PERSONALES.	
1. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales?	
2. Mencione al menos cuatro cualidades y al menos tres defectos:	
3. Si tiene que tomar decisiones, ¿es usted impulsivo o reflexivo?	
4. ¿Le gusta trabajar en equipo o solo?	
5. ¿Se considera usted un buen líder?	
6. ¿En qué emplea su tiempo libre?	
PARTE III: FORMACIÓN ACADÉMICA.	
1. ¿Cuál es su grado académico alcanzado?	
2. ¿Se encuentra estudiando actualmente?	
3. Si posee estudios superiores, ¿qué lo motivó a elegir la carrera?	
4. Considera que realizó la elección correcta de su carrera universitaria?	
5. ¿Qué otro conocimiento académico posee (seminarios, cursos etc.)?	
6. ¿Participa de manera entusiasta y activa en capacitaciones que buscan mejorar sus conocimientos?	
7. ¿Le ha parecido provechoso los conocimientos adquiridos?	
8. ¿Planea continuar con su formación académica? si la respuesta es SI, ¿qué tipo de estudios?	
PARTE IV: EXPERIENCIA LABORAL.	
1. Usted a trabajado formalmente?	
2. Posee numero de cotizacion afiliado a la AFP Crecer/Confia e ISSS?	
3. ¿Se encuentra desempleado actualmente?	
4. Si su respuesta a la pregunta anterior es SI, ¿cuánto tiempo tiene de estar desempleado?	
5. ¿Cuál es el motivo de encontrarse sin empleo?	
6. Describa brevemente las funciones realizadas en su último empleo:	
7. ¿Cómo considera la relación que tenía con su antiguo jefe y compañeros?	
8. ¿Cree usted que su jefe o compañeros de trabajo anteriores pueden dar buenas referencias tuyas?	

Luego de la realización de la entrevista, se utiliza un formulario para evaluar al candidato.

<p style="text-align: center;">A R A N D A S.A. DE C.V.</p> <p style="text-align: center;">LIBRERIA ARANDA</p> <p style="text-align: center;">FORMATO PARA EVALUAR ENTREVISTA</p>					
Objetivo:	Medir los conocimientos y personalidad del entrevistado para encontrar al personal ideal del puesto (cajero, vendedor, encargado de bodega, administrativo o contable) según el tipo de vacante disponible.				
Tipo de Escala:	Escala numérica. (De 1 a 5)				
Medición de desempeño:	<i>5- Excelente</i>	<i>4- Bueno</i>	<i>3- Regular</i>	<i>2- Deficiente</i>	<i>1- Inadecuado</i>
	Demuestra un alto nivel de competencia.	Cumple con los requisitos esperados del puesto.	Tiene habilidades básicas, pero necesita mejorar.	Presenta muchas áreas de mejora.	No cumple con los requisitos mínimos.
Parámetros	ASPIRANTE N°				
	5- Excelente	4- Bueno	3- Regular	2- Deficiente	1- Inadecuado
¿Responde correctamente a las preguntas?					
¿Demuestra dominio del tema?					
¿Explica de manera clara y lógica?					
¿Se expresa de manera comprensible?					
¿Utiliza términos apropiados para el contexto?					
¿Mantiene una postura adecuada y confiada?					
¿Usa un tono de voz adecuado y variado?					
¿Se muestra seguro en sus respuestas?					
¿Parece motivado y comprometido?					
¿Responde con calma bajo presión?					
¿Analiza bien los problemas planteados?					
¿Propone ideas nuevas o soluciones alternativas?					
¿Muestra predisposición para colaborar con otros?					
¿Demuestra flexibilidad ante diferentes escenarios?					
¿Responde lo que se le pregunta sin divagar?					
¿Hace preguntas relevantes al final?					
¿Es un buen candidato según los criterios evaluados?					

RESULTADOS DE LA EVALUACION:

- Aprobado.
- Aprobado con observaciones.
- No aprobado

ANEXO 12. FORMULARIOS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Después de seleccionar al candidato que cumple con los requisitos del puesto, se procede a completar su información general, por lo tanto, se siguen los siguientes pasos:

Paso 1. Notificar al candidato seleccionado sobre el resultado del proceso de selección. El comunicado puede realizarse a través de una llamada, correo electrónico o mensaje directo, y confirmar su interés en el puesto vacante.

Si el candidato seleccionado confirma su interés en la plaza disponible, se le debe proporcionar información sobre la fecha de inicio de labores, sueldo, prestaciones sociales, horario, entre otros aspectos relevantes.


Paso 2. Realizar los trámites legales de incorporación. Los cuales se detallan a continuación:

- Afiliación al ISSS
- Afiliación al AFP
- Y apertura de cuenta bancaria

Paso 3. Expediente personal. El expediente de la persona contratada debe llevar lo siguiente:

- ✓ Ficha personal del empleado: Es una hoja de datos resumidos del empleado. Se anota el No de expediente del trabajador, y algunos datos generales como: la fecha de ingreso, resumen de los documentos con los que consta el trabajador, etc.
- ✓ Fotocopia de los siguientes documentos personales: DUI, AFP, ISSS, Solvencias.
- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Examen de ingreso
- ✓ Curriculum vitae
- ✓ Fotocopia de título universitario o bachiller
- ✓ Carta de recomendaciones.

Paso 4. Proceso de inducción. El objetivo del proceso de inducción cuando ingresa un nuevo colaborador a la empresa es familiarizarlo con la cultura organizacional, las políticas internas, las responsabilidades de su puesto y el entorno de trabajo en general. Le permite integrarse de manera efectiva al equipo, comprender sus funciones y expectativas, de esta manera, adaptarse rápidamente a su nuevo rol. Además, la inducción busca minimizar la ansiedad del nuevo empleado, aumentar su motivación y productividad y asegurar que cumpla con los estándares y valores de la empresa.

	FORMATO DE INDUCCIÓN PARA NUEVOS EMPLEADOS	CÓDIGO:	
		VERSIÓN:	
		FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 1
NOMBRE DEL RESPONSABLE DE HACER LA INDUCCIÓN:		N° DUI	
NOMBRE DE QUIEN RECIBE LA INDUCCIÓN:		N° DUI	
DATOS GENERALES DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN / REINDUCCIÓN			
TIPO DE NOMBRAMIENTO Y NIVEL			
TIPO		NIVEL	
Trabajo por temporada navideña y escolar	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/> Fecha de inicio de inducción (DD/MM/AAAA): _____
Trabajo fijo	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/> Fecha de finalización de inducción (DD/MM/AAAA): _____
Servicios profesionales	<input type="checkbox"/>	Cargo a desempeñar :	_____
Interinato	<input type="checkbox"/>		
I. INDUCCIÓN GENERAL			
(Inducción por ingreso del personal nuevo)			
Presentación general de la entidad	<input type="checkbox"/>	Visión	<input type="checkbox"/> Aceptación. Inducción general:
Historia y Cultura Organizacional	<input type="checkbox"/>	Principios y Valores	<input type="checkbox"/> Firma del personal nuevo ingresado:
Normatividad General	<input type="checkbox"/>	Sistemas de evaluación del personal	<input type="checkbox"/>
Normatividad interna	<input type="checkbox"/>	Código de Ética	<input type="checkbox"/>
Recorrido por las instalaciones físicas	<input type="checkbox"/>	Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo	<input type="checkbox"/> Nombre y firma del profesional asignado:
Misión	<input type="checkbox"/>	Otros, Indique:	
II. INDUCCIÓN ESPECÍFICA			
2. INDUCCIÓN ESPECÍFICA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO			
(Aplicado por jefe inmediato o supervisor)			
Funciones del cargo	<input type="checkbox"/>	Tablas de retención documental que se aplican	<input type="checkbox"/> Aceptación. Inducción específica en el puesto de trabajo:
Responsabilidades del cargo	<input type="checkbox"/>	Otras (indique):	<input type="checkbox"/> Firma del personal nuevo ingresado:
Entrega del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Presentación de Compañeros	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Procesos y procedimientos del cargo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Nombre y firma del profesional asignado:
Plan operativo del área de trabajo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3. COMPETENCIAS BÁSICAS EN TECNOLOGÍA, USO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y APLICATIVOS			
(Aplicado por el jefe inmediato o supervisor)			
Inducción del uso y manejo de sistemas de información, aplicativos específicos que va a utilizar de acuerdo con el cargo u obligaciones que va a desarrollar, así como las competencias básicas en tecnología necesarias para el desarrollo de sus actividades:			Aceptación. Tecnología y sistemas de información:
			Firma del personal nuevo ingresado:
Políticas de seguridad de la información	<input type="checkbox"/>	Otras competencias consideradas en la inducción	<input type="checkbox"/>
Asignación de contraseñas de aplicativos y Sistemas de información.	<input type="checkbox"/>	(enuncie):	<input type="checkbox"/>
Indique a cuales tendrá acceso:	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Nombre y firma del profesional asignado:
Mensajería interna	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
4. MODELO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL			
(Aplicado por el jefe inmediato o supervisor)			
Plan de Desarrollo - relacionadas con las actividades a realizar	<input type="checkbox"/>		Aceptación. Modelo de planeación y seguimiento a la gestión:
Planes operativos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Firma del personal nuevo ingresado:
Sistema de monitoreo al plan operativo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Otras (indique):	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Nombre y firma del profesional asignado:

5. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN														
(Aplicado por el jefe inmediato o supervisor o Líder Estratégico de Gestión del proceso)														
Política de Calidad	<input type="checkbox"/>	Procesos específicos relacionados con su cargo												
Objetivos de Calidad	<input type="checkbox"/>	Formatos y registros asociados												
Mapa de Procesos	<input type="checkbox"/>	Otras (indique):												
Indicadores de Proceso	<input type="checkbox"/>													
Mapa de riesgos	<input type="checkbox"/>													
		<input type="checkbox"/> Aceptación:												
		Firma del personal nuevo ingresado:												
		Nombre y firma del profesional asignado:												
6. RECONOCIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA														
Recorrido por las instalaciones físicas	<input type="checkbox"/>													
Mensajería interna	<input type="checkbox"/>													
Otras (indique):														
		Firma del personal nuevo ingresado:												
		Nombre y firma del profesional asignado:												
7. SISTEMA DE GESTIÓN Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO														
(Brindado por personal responsable de salud ocupacional)														
Política, objetivos, responsabilidades, Reglamentos.	<input type="checkbox"/>	Rutas de evacuación y puntos de encuentro / plan de emergencias												
Comités, PRIMEROS AUXILIOS	<input type="checkbox"/>	Otras (indique):												
Matriz de riesgo . Riesgos y peligros de la entidad según su área.	<input type="checkbox"/>													
Accidente de trabajo / Incidente de trabajo / enfermedad profesional	<input type="checkbox"/>													
De acuerdo con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo vigente, señale los riesgos principales a los que estará expuesto el empleado:		<input type="checkbox"/> Aceptación. Salud ocupacional:												
		Firma del personal nuevo ingresado:												
		Nombre y firma del responsable de Salud ocupacional o profesional asignado:												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">FACTOR DE RIESGO</th> <th style="width: 50%;">CONTROL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		FACTOR DE RIESGO	CONTROL											
FACTOR DE RIESGO	CONTROL													
8. CONTROL DISCIPLINARIO														
Marco jurídico	<input type="checkbox"/>	Clases de faltas frente a clases de sanción												
Principios, fines y destinatarios del Código Disciplinario Único	<input type="checkbox"/>	Causales de exclusión de la responsabilidad												
Derechos, deberes, inhabilidades,	<input type="checkbox"/>													
Derechos de los implicados en el trámite del proceso	<input type="checkbox"/>	Otras:												
Responsabilidades que emergen del acto irregular (Disciplinaria, penal y patrimonial)	<input type="checkbox"/>													
Concepto de falta disciplinaria	<input type="checkbox"/>													
Clasificación de las faltas	<input type="checkbox"/>													
		<input type="checkbox"/> Aceptación. Control disciplinario:												
		Firma del personal nuevo ingresado:												
		Nombre y firma del profesional asignado:												
9. INDUCCIÓN AL CONTROL DE BIENES E INVENTARIOS														
(aplicado por grupo de adquisiciones e inventarios - cuando sea requerido)														
Inducción a inventarios	<input type="checkbox"/>	Otros:												
Toma de datos al personal que ingresa	<input type="checkbox"/>													
Toma física al inventario	<input type="checkbox"/>													
Creación del inventario	<input type="checkbox"/>													
Legalización del inventario	<input type="checkbox"/>													
		<input type="checkbox"/> Aceptación. Bienes e inventarios:												
		Firma del personal nuevo ingresado:												
		Nombre y firma del profesional asignado:												
III. REVISIÓN Y ACEPTACIÓN FINAL DE LOS INTERVINIENTES														
Revisado por:	Autorizado por:	Aceptación del personal nuevo ingresado:												
Firma:	Firma:	Firma:												
Nombre:	Nombre:	Nombre:												

Paso 5. Elaboración y firma del contrato de trabajo

Un contrato de trabajo debe contener ciertos elementos esenciales que garantizan la claridad en la relación laboral y protegen los derechos tanto del empleador como del trabajador. Se encuentra respaldo en el artículo 23 del Código de Trabajo, los cuales se detallan a continuación:

- **Datos de identificación de las partes.** Se deben registrar los nombres, apellidos, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de ambas partes. Además, es fundamental incluir el número, lugar y fecha de expedición del Documento Único de Identidad (DUI).
- **Descripción del puesto y funciones.** Se debe especificar de manera clara y detallada el trabajo que desempeñará el empleado bajo la dirección del empleador.
- **Duración del contrato.** Se debe indicar si la relación laboral es por tiempo indefinido o determinada por un plazo fijo, justificando en el último caso la temporalidad del acuerdo.
- **Fecha de inicio de labores.** Es necesario precisar la fecha en la que el trabajador comenzará a prestar sus servicios.
- **Lugar de trabajo y condiciones de alojamiento.** Se debe indicar el sitio donde se realizarán las labores, además de especificar si el empleador proporcionará alojamiento al trabajador.
- **Jornada laboral.** Se detallará el horario de trabajo, incluyendo las horas de inicio y finalización de la jornada de trabajo.
- **Remuneración.** Se debe consignar el monto del salario, la periodicidad del pago y el método mediante el cual se efectuará.
- **Suministro de herramientas y materiales.** Se describirán los instrumentos y materiales que el empleador proveerá al trabajador para el desempeño de sus funciones.
- **Dependientes económicos del trabajador.** Se incluirá la información de las personas que dependen económicamente del empleado.
- **Otras cláusulas acordadas.** Se podrán agregar estipulaciones adicionales,

siempre que estas sean legales y acordadas por ambas partes.


- **Lugar y fecha de celebración del contrato.** Se debe indicar la ubicación y el momento en el que se formaliza el acuerdo.
- **Firmas de los contratantes.** Finalmente, el contrato deberá ser firmado por ambas partes. En caso de que alguno de los firmantes no sepa escribir, se dejará constancia y se añadirá su huella digital.

Los conjuntos de elementos son esenciales para estructurar un contrato de trabajo que cumpla con los requisitos legales y garantice los derechos y obligaciones de ambas partes.

ANEXO 13. FORMULARIOS PARA EL DISEÑO DE PUESTOS

Un puesto de trabajo está conformado por todas las funciones que realiza una persona dentro de una estructura organizativa determinada. Diseñar un puesto implica establecer cuatro aspectos esenciales:

- El conjunto de tareas y responsabilidades que la persona debe realizar (contenido del cargo)
- Como deberá cumplir esas atribuciones o tareas (métodos y procesos del trabajo). El punto se ve reflejado en que la hoja de descripción de puesto, debe ir acompañada de un manual de funciones, donde se detalle paso a paso la ejecución de tareas que corresponde al cargo identificado en la descripción o diseño del puesto.
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo
- A quién deberá supervisar o dirigir

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Nombre del puesto		
Titular del puesto		
Puesto al que se reporta		
Departamento		
Número de plazas		
Horario		
Fecha		
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL		
REQUISITOS		
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

ANEXO 14. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se adjunta una encuesta sobre el clima laboral o clima organizacional definido como el conjunto de percepciones, actitudes y experiencias compartidas por los miembros de una organización respecto a su entorno de trabajo. El clima influye directamente en la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los empleados, así como en la eficiencia general de la organización.

Esta encuesta tiene como propósito recoger información relevante sobre la percepción de los trabajadores en relación con diversos factores del ambiente laboral.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL



Puesto laboral						
Instrucciones	Por favor complete la encuesta de clima laboral marcando con una (X) cada uno de los elementos indicados en la misma	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Dimensión	Descripción	1	2	3	4	5
Condiciones de trabajo	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
	Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad					
Relaciones interpersonales	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo					
	Las personas con las que me relaciono en la organización actúan con respeto y de manera ética					
	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos					
	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?					
Comunicación interna	La comunicación interna en la organización es una actividad permanente y planificada					
	¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?					
	La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente					
Estructura organizacional	En la organización las funciones están claramente definidas					
Formación profesional	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo					
	Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento					

Reconocimiento y promoción	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?					
	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la organización					
	Las promociones internas se realizan de manera justa					
	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía					
	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la organización					
Motivación y satisfacción	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?					
	¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?					
	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?					
	¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?					
	¿Los objetivos de mi empresa reflejan mis intereses?					
	¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?					
Dimensión Psicosocial	La organización se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo					
	La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí					
	Dispongo de espacios, aparte de la cafetería, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo					
	Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias (sumando todos sus trabajos)					
	Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido					
	Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros					
	Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas					
	Requiere alto grado de concentración					
En su centro de trabajo, existen personas que discriminan, tratan mal						

	o les faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os					
--	---	--	--	--	--	--

ANEXO 15. CUADRO COMPARATIVO DE REMUNERACIONES.

Remuneración	Prestaciones Sociales	Beneficios	Incentivos
Pago que el empleado recibe por su trabajo. Es obligatorio.	Beneficios establecidos por la ley que complementan la remuneración. Es obligatorio.	Son ventajas adicionales que las empresas otorgan a sus empleados, con el objetivo de mejorar el bienestar de los empleados.	Son pagos o recompensas adicionales por el desempeño o cumplimientos de objetivos. El objetivo es motivar y premiar el desempeño.

ANEXO 16. FICHA PERSONAL DEL EMPLEADO

Ejemplo en la ficha personal del empleado:

FICHA PERSONAL DEL EMPLEADO		LIBRERIA ARANDA	
Información General			
Número de DUI		Foto	
Fecha de expiración:			
Apellidos			
Nombres			
Dirección actual			
	Departamento	Municipio	
Número de Teléfono		ISSS	
Número de Celular		AFP	
Estado Civil		Número de Hijos	
Fecha de Nacimiento			
Lugar de Nacimiento			
Correo			
FORMACIÓN ACADÉMICA		Título Obtenido	
Educación Básica			

Bachiller			
Estudiante Universitario			
Complementos académicos		Título Obtenido	
Diplomado			
Especialización			
Maestría			
DATOS LABORALES			
Fecha de Ingreso	<input type="text"/>	Cargo	<input type="text"/>
Fecha de Retiro	<input type="text"/>	Tipo de egreso	<input type="text"/>
Sueldo	<input type="text"/>		
INFORMACION DE LA ENTIDAD BANCARIA DONDE MANTIENE UNA CUENTA ACTIVA			
Institución Bancaria	<input type="text"/>	Tipo de Cuenta	<input type="text"/>
Número de Cuenta	<input type="text"/>		

NOTA: En caso de existir algún cambio en los datos consignados favor, notificar de manera inmediata, a la Dirección de Administración de Recursos Humanos (RRHH).

ANEXO 17. FORMATOS PARA BASES DE DATOS DE EMPLEADOS, RENUNCIAS Y DESPIDOS, Y PROGRAMACIÓN DE VACACIONES ANUALES

A continuación, se presentan formatos referenciales de bases de datos utilizados en el área de recursos humanos, cuya finalidad es registrar, mantener y organizar información clave del personal.

Formato de programación de vacaciones anuales.

PROGRAMACIÓN DE VACACIONES ANUALES



N° EXPTE.	NOMBRE	FECHA DE CONTRATO	PUESTO QUE DESEMPEÑA	PROGRAMACIÓN DE VACACIÓN		COMENTARIO
				INICIO	FINAL	
	ENERO					
1	NOMBRE DEL EMPLEADO	2/01/2020	EJECUTIVO DE VENTAS	15/02/2025	3/1/2025	...
7	NOMBRE DEL EMPLEADO	25/01/2019	AUXILIAR DE BODEGA	15/02/2025	3/1/2025	
	FEBRERO					
29	NOMBRE DEL EMPLEADO	7/02/2015	EJECUTIVO DE VENTAS	15/02/2025	3/1/2025	
	MARZO					
	ABRIL					
	MAYO					
	JUNIO					
	JULIO					
	AGOSTO					
	SEPTIEMBRE					
	OCTUBRE					
	NOVIEMBRE					
	DICIEMBRE					

ANEXO 18. MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS

El presente Manual de Descripción de Puestos de Librería y Papelería Aranda S.A. de C.V. ha sido elaborado con el propósito de establecer de manera formal las funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo dentro de la organización. Este documento busca contribuir a una gestión eficiente del talento humano, promoviendo la organización, la claridad en las tareas y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

LIBRERIA
ARANDA

MANUAL

D E



DESCRIPTOR



D E

PUESTOS

ARANDA, S.A. DE C.V.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO DEL MANUAL	1-2
ALCANCE	2
LIMITACIONES DEL MANUAL	2
POLÍTICAS DE USO Y DE ACTUALIZACIÓN	2-3
FORMULARIOS DE DESCRIPTORES DE PUESTO	3-33

I. INTRODUCCION

El presente Manual de Descripción de Puestos forma parte del Manual de Organización de Librería y Papelería Aranda S.A. de C.V., y tiene como propósito optimizar la gestión del talento humano dentro de la empresa. Este documento constituye una herramienta fundamental para definir de manera clara las funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo, permitiendo una administración más eficiente y ordenada del personal.

A través de la descripción detallada de cada puesto, se busca establecer líneas de autoridad, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales. Además, este manual facilita los procesos de selección, evaluación del desempeño, capacitación y promoción interna, garantizando que cada colaborador conozca sus funciones y el papel que desempeña dentro de la organización.

En síntesis, el Manual de Descripción de Puestos representa un instrumento de apoyo para la dirección y el desarrollo del recurso humano, orientado a fortalecer la eficiencia organizacional, mejorar la toma de decisiones y fomentar un ambiente laboral basado en la claridad, la equidad y la productividad.

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivo General

Elaborar un Manual de Descripción de Puestos que sirva como herramienta de apoyo para la administración del talento humano, definiendo con claridad las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto dentro de la empresa.

Objetivos Específicos

- Establecer una estructura organizativa clara que facilite la coordinación entre las diferentes áreas.
- Delimitar las funciones y responsabilidades de cada cargo, evitando duplicidad de tareas.

- Proporcionar una base para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño.
- Contribuir a la eficiencia operativa y al logro de los objetivos institucionales de la empresa.

III. ALCANCE

El presente manual abarca todos los puestos existentes en Librería y Papelería Aranda S.A. de C.V., desde la Junta Directiva hasta el personal operativo. Su aplicación se extiende a todas las áreas administrativas, comerciales y de apoyo, sirviendo como guía para la gestión, control y evaluación del recurso humano.

IV. LIMITACIONES DEL MANUAL

- El manual se basa en la estructura organizativa vigente al momento de su elaboración, por lo que deberá actualizarse ante cualquier cambio estructural o funcional.
- No contempla procedimientos detallados de trabajo, sino únicamente las responsabilidades generales y requisitos de cada puesto.
- Su aplicación depende del compromiso y cumplimiento de las políticas internas por parte de los jefes y empleados.

V. POLITICAS DE USO Y DE ACTUALIZACION

- El manual deberá ser utilizado como documento de referencia para orientar la administración del personal.
- Toda modificación o actualización deberá ser aprobada por la Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos.
- Se recomienda revisar y actualizar el contenido al menos una vez al año, o cuando se realicen cambios en la estructura organizativa o en las funciones de los puestos.
- El acceso al manual será autorizado al personal directivo y a los jefes de área, quienes deberán garantizar su correcta aplicación.
- Su uso tiene carácter informativo y normativo, y forma parte de los instrumentos oficiales de gestión del talento humano de la empresa.

VI. FORMULARIOS DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Junta Directiva	
Titular del puesto	Integrantes de la Junta Directiva	
Puesto al que se reporta	Asamblea General de Accionistas (si aplica)	
Departamento	Dirección Superior	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Definir las políticas generales, planes estratégicos y metas institucionales.	Diario
	Aprobar presupuestos, estados financieros y proyectos de inversión.	Diario
	Nombrar, supervisar y evaluar al Gerente General.	Diario
	Analizar los informes periódicos de gestión presentados por la Gerencia General.	Diario
	Velar por el cumplimiento de la normativa legal, estatutos y políticas internas.	Diario
	Autorizar decisiones estratégicas de impacto financiero, administrativo o legal.	Diario
	Convocar y dirigir las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta.	Diario
	Representar los intereses de los accionistas o socios ante terceros.	Diario
REQUISITOS	Formación académica: Preferiblemente Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Derecho o afines.	
	Experiencia: Mínimo 5 años en cargos directivos, empresariales o de gestión estratégica.	
	Conocimientos: Gobierno corporativo, finanzas, administración y normativa mercantil.	
	Habilidades: Liderazgo, visión estratégica, toma de decisiones, análisis crítico y comunicación efectiva.	
	Cualidades personales: Integridad, responsabilidad, objetividad y compromiso institucional.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Gerente General.	
Titular del puesto	G.G.	
Puesto al que se reporta	Junta Directiva.	
Departamento	Dirección General	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Responsable de dirigir, planificar y controlar todas las operaciones de la empresa.	Diario
	Garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, financieros y administrativos establecidos por la Junta Directiva.	Diario
	Define las políticas generales, objetivos y estrategias corporativas.	Diario
	Supervisa y evalúa el desempeño de las diferentes áreas operativas.	Diario
	Representa legal y administrativamente a la empresa ante instituciones externas.	Diario
REQUISITOS	Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública o afín.	
	Experiencia mínima de 5 años en cargos gerenciales.	
	Conocimientos en planeación estratégica, liderazgo y finanzas.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Auditoría Externa	
Titular del puesto	A.E.	
Puesto al que se reporta	Junta Directiva.	
Departamento	Auditoría Externa	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Evaluar de forma independiente los estados financieros y los procesos administrativos de la empresa.	Diario
	Revisa registros contables y financieros según normas internacionales.	Diario
	Emite informes con observaciones y recomendaciones.	Diario
	Asesora a la dirección sobre control interno y gestión financiera.	Diario
REQUISITOS	Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría.	
	Experiencia mínima de 3 años en auditorías externas.	
	Dominio de normativas contables y fiscales.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Agente de seguridad	
Titular del puesto	A.S.	
Puesto al que se reporta	Gerente General	
Departamento	Agencia de Seguridad	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Garantizar la protección de las instalaciones, bienes y personal de la empresa.	Diario
	Controla el acceso de personas y vehículos a las instalaciones.	Diario
	Realiza rondas de inspección y reporta incidentes.	Diario
	Apoya en situaciones de emergencia y resguardo de activos.	Diario
REQUISITOS	Bachillerato completo.	
	Experiencia mínima de 2 años en seguridad privada.	
	Conocimientos básicos en protocolos de seguridad y primeros auxilios.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Stall Legal	
Titular del puesto	S.L.	
Puesto al que se reporta	Gerente General	
Departamento	Asesoría legal	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Asesorar legalmente a la empresa en todos los asuntos relacionados con contratos.	Diario
	Cumplimiento normativo y gestión de riesgos legales.	Diario
	Redacta y revisa contratos, convenios y documentos legales.	Diario
	Representa a la empresa ante entidades judiciales o administrativas.	Diario
	Brinda orientación sobre normativas laborales, fiscales y mercantiles.	Diario
REQUISITOS	Licenciatura en Ciencias Jurídicas.	
	Experiencia mínima de 3 años en asesoría legal corporativa.	
	Conocimiento actualizado en legislación mercantil y laboral.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Operaciones y Mantenimiento	
Titular del puesto	O&M	
Puesto al que se reporta	Personal de mantenimiento	
Departamento	Operaciones y Mantenimiento	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Asegurar el funcionamiento óptimo de las instalaciones, equipos y recursos de la empresa.	Diario
	Mediante labores preventivas, correctivas y de supervisión de mantenimiento.	Diario
	Supervisa el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e infraestructura.	Diario
	Coordina servicios externos cuando se requieren reparaciones especializadas.	Diario
	Verifica el cumplimiento de normas de seguridad y funcionamiento general.	Diario
REQUISITOS	Bachillerato técnico o estudios en mantenimiento industrial.	
	Experiencia mínima de 2 años en mantenimiento general.	
	Conocimientos en electricidad, fontanería y albañilería básica.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Contabilidad Externa	
Titular del puesto	C.E.	
Puesto al que se reporta	Gerente General	
Departamento	Contabilidad	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Brindar servicios contables externos, asegurando la correcta elaboración de los estados financieros.	Diario
	Cumplimiento de obligaciones tributarias y registros contables actualizados.	Diario
	Registra y controla operaciones contables de la empresa.	Diario
	Presenta declaraciones fiscales y reportes financieros.	Diario
	Asesora en temas contables y fiscales a la gerencia.	Diario
REQUISITOS	Licenciatura en Contaduría o Finanzas.	
	Experiencia mínima de 3 años en áreas financieras.	
	Capacidad de análisis y conocimiento en gestión presupuestaria.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Gerente de puesto	
Titular del puesto	G.P.	
Puesto al que se reporta	Gerente General	
Departamento	Ventas y Sucursal	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Planificar, dirigir y controlar las estrategias de ventas.	Diario
	Gestión comercial en todas las sucursales, garantizando el cumplimiento de metas y la satisfacción del cliente.	Diario
	Supervisa las operaciones comerciales en cada punto de venta.	Diario
	Desarrolla estrategias de ventas y promociones.	Diario
	Evalúa el desempeño del personal de ventas y los resultados mensuales.	Diario
REQUISITOS	Licenciatura en Administración, Mercadeo o carrera afín	
	Experiencia mínima de 3 años en liderazgo de equipos de ventas.	
	Habilidades de negociación, comunicación y gestión comercial.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Jefe de Créditos y Cobros	
Titular del puesto	J.C.	
Puesto al que se reporta	Jefatura de Personal y Gerente General	
Departamento	Contabilidad y finanza	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Controlar, evaluar y dar seguimiento a los créditos otorgado.	Diario
	recuperación de pagos de clientes, garantizando una adecuada rotación de cuentas por cobrar.	Diario
	Evalúa solicitudes de crédito y establece límites autorizados.	Diario
	Supervisa el cobro de cuentas vencidas.	Diario
	Elabora reportes de cuentas por cobrar y morosidad.	Diario
REQUISITOS	Técnico o Licenciatura en Administración o Contabilidad.	
	Experiencia mínima de 2 años en créditos o cobranzas.	
	Conocimientos en manejo de cartera y atención al cliente.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Jefe de Contabilidad y Finanza	
Titular del puesto	J.C.	
Puesto al que se reporta	Gerente General	
Departamento	Contabilidad y Finanza	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Administrar y controlar los recursos financieros de la empresa.	Diario
	Asegurar el registro correcto de operaciones contables y la planificación de presupuestos.	Diario
	Supervisa registros contables y conciliaciones bancarias.	Diario
	Prepara informes financieros y presupuestales.	Diario
	Controla el flujo de caja y gestiona pagos y cobros.	Diario
REQUISITOS	Licenciatura en Contaduría o Finanzas.	
	Experiencia mínima de 3 años en áreas financieras.	
	Capacidad de análisis y conocimiento en gestión presupuestaria.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Jefe de personal	
Titular del puesto	Y. C.	
Puesto al que se reporta	Gerente General	
Departamento	Unidad de Recursos Humanos	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Responsable de la gestión general del área de Recursos Humanos.	Diario
	Planificar y coordinar el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, asegurando la incorporación de talento calificado y comprometido.	Cuando sea requerido
	Coordinar el control de asistencia, permisos y vacaciones del personal, asegurando el cumplimiento de las normativas internas.	Diario y cuando sea requerido
	Desarrollar programas de capacitación y planes de carrera para el desarrollo profesional de los empleados, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.	Cuando sea requerido
	Supervisar el cumplimiento de normativas laborales y políticas internas, promoviendo un ambiente de trabajo basado en el respeto y la colaboración.	Diario y cuando sea requerido
	Supervisar el cumplimiento de normativas laborales y políticas internas, promoviendo un ambiente de trabajo basado en el respeto y la colaboración.	Diario y cuando sea requerido
	Desarrollo e implementación de políticas y procedimientos de recursos humanos adaptados a las necesidades de Librería y Papelería ARANDA.	Cuando sea requerido
	Atender consultas y brindar información a los empleados sobre políticas y procedimientos internos, promoviendo la transparencia y comunicación efectiva.	Diario
	Administrar la compensación y beneficios, así como el sistema de evaluación de desempeño, garantizando la equidad y el reconocimiento del esfuerzo.	Cuando sea requerido
	Atender y resolver conflictos laborales, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.	Diario
	Elaborar informes de gestión y proponer mejoras en los procesos de recursos humanos, contribuyendo a la eficiencia y el desarrollo organizacional.	Cuando sea requerido
	Elaborar cartas de recomendación cuando estas se soliciten	Cuando sea requerido
	Gestión en trámites relacionados a renuncias y despidos de empleados	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Título universitario en Administración de Empresas, Psicología, Recursos Humanos o Carrera similar o equivalente.	
	Experiencia mínima de 3 a 5 años en puestos similares, preferentemente en el sector de comercio o empresas de servicios.	
	Conocimiento profundo de normativas laborales, procesos de gestión de talento humano y herramientas de mejora continua.	
	Habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones y trabajo en equipo.	
Capacidad de análisis, organización y resolución de problemas. Buen manejo de herramientas de Office (Word, Excel, PowerPoint) y sistemas de información de recursos humanos.		
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Encargado de planilla (Analista o Administrador de Nómina)	
Titular del puesto	J. C.	
Puesto al que se reporta	Gerente General y Jefe de Personal	
Departamento	Unidad de Recursos Humanos	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Elaboración de planilla de sueldos y salarios: preparación y estructuración de las planillas de remuneración del personal, garantizando el cumplimiento de normativas internas y externas.	Quincenalmente
	Cálculo de beneficios, descuentos y aplicación de deducciones obligatorias como ISSS, AFP, impuestos y otros conceptos legales, asegurando el cumplimiento normativo.	Quincenalmente
	Control y procesamiento de pagos de sueldos.	Quincenalmente y cuando sea requerido
	Coordinación con el área contable y financiera para garantizar el pago de remuneraciones.	Diario y cuando sea requerido
	Gestión de información y reportes salariales: elaboración de informes sobre costos de nómina, liquidaciones, proyecciones y otras métricas clave para la toma de decisiones gerenciales.	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Título universitario en Administración de Empresas, Psicología, Recursos Humanos o carrera afín o Bachillerato.	
	Experiencia mínima de 3 a 5 años en puestos similares, preferentemente en el sector de comercio o empresas de servicios.	
	Conocimiento profundo de normativas laborales, procesos de gestión de talento humano y herramientas de mejora continua.	
	Habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones y trabajo en equipo.	
	Capacidad de análisis, organización y resolución de problemas. Buen manejo de herramientas de Office (Word, Excel, PowerPoint) y sistemas de información de recursos humanos.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Asistente de Recursos Humanos
Titular del puesto	P.S.
Puesto al que se reporta	Encargado de planilla, Jefe de Personal y a Gerencia
Departamento	Unidad de Recursos Humanos
Número de plazas	1
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm
Fecha	01 de marzo de 2025

	Detalle de funciones	Períodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Cálculo de horas trabajadas y horas extras.	Quincenalmente o cuando sea requerido
	Mantener actualizados los expedientes de los empleados y la base de datos de recursos humanos, garantizando la precisión y disponibilidad de la información.	Regularmente y cuando sea requerido
	Asistir en el proceso de reclutamiento y selección de personal, participando en la búsqueda de candidatos idóneos para la empresa.	Cuando sea requerido
	Colaborar en la organización y ejecución de programas de capacitación, asegurando el desarrollo continuo del talento interno.	Cuando sea requerido
	Apoyar en la elaboración de contratos, constancias y otros documentos administrativos, cumpliendo con los requisitos legales y organizacionales.	Cuando sea requerido
	Participar en la organización de actividades de integración y bienestar laboral, fomentando un ambiente positivo y colaborativo.	Cuando sea requerido
	Atender consultas y brindar información a los empleados sobre políticas y procedimientos internos, promoviendo la transparencia y comunicación efectiva.	Cuando sea requerido
	Apoyar en la elaboración de reportes y el seguimiento de indicadores de gestión, contribuyendo a la toma de decisiones basadas en datos.	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Estudios técnicos o universitarios en Administración, Psicología, Recursos Humanos o carrera afines.	
	Experiencia mínima de 1 a 2 años en funciones administrativas de recursos humanos, preferentemente en empresas del sector comercial.	
	Conocimiento básico de normativas laborales, procesos de gestión de personal y herramientas de gestión administrativa.	
	Habilidades de organización, atención al detalle, trabajo en equipo y servicio al cliente.	
	Capacidad de análisis, organización y resolución de problemas. Buen manejo de herramientas de Office (Word, Excel, PowerPoint) y sistemas de información de recursos humanos.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Vendedor Online	
Titular del puesto	Nombre	
Puesto al que se reporta	Coordinador de ventas online	
Departamento	Departamento comercial y marketing	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Responder consultas en línea sobre productos	Diario
	Gestionar pedidos y cotizaciones	Diario
	Brindar asesoría virtual al cliente	Diario
	Coordinador envíos con el coordinador de rutas	Diario
	Actualizar catálogos en línea, apoyar en el ordenamiento de productos en vitrinas, poner viñetas a los productos, y solicitar a bodega producto para surtir la sala de ventas.	Diario
	Monitorear el inventario disponible, apoyar campañas de marketing digital, cumplir metas de venta.	Diario
	Dar seguimiento a las ventas, actualizar catálogos en línea, atender reclamos, mantener comunicación constante con el área de logística y contribuir a la buena imagen de la empresa.	Diario
REQUISITOS	Nivel académico: Bachillerato	
	Manejo de plataformas digitales de comercio electrónico	
	Experiencia en atención al cliente	
	Habilidades de comunicación escrita y servicio al cliente, responsable, organizado, de honrradez notoria.	
	Experiencia mínima de un año en ventas	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Jefe de comercial y marketing	
Titular del puesto	J.C.M	
Puesto al que se reporta	gerente de venta	
Departamento	admistracion	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Planificar y ejecutar estrategias comerciales .	Cuando sea requerido
	Diseña y coordina campañas publicitarias.	Cuando sea requerido
	Analiza tendencias de mercado y comportamiento del consumidor.	Cuando sea requerido
	Coordina promociones y material publicitario.	Cuando sea requerido
	Desarrollar marketing que impulsen el posicionamiento de la marca	Cuando sea requerido
	Planificar y desarrollar crecimiento de las ventas en todas las sucursales	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Licenciatura en Mercadeo, Publicidad o Comunicación.	
	Experiencia mínima de 2 años en marketing comercial.	
	Conocimientos en redes sociales y diseño básico.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Encargado de sala de ventas	
Titular del puesto	E.S.V.	
Puesto al que se reporta	Gerencia de Ventas y Sucursales	
Departamento	Departamento de comercio y marketing	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Supervisar la atención al cliente	Diario
	La exhibición de productos	Diario
	Garantizando un servicio eficiente y amable	Diario
	Controla el orden, limpieza	Diario
	Apoya en el control de inventario y reposición	Diario
	El cumplimiento de metas de ventas en la sala	Diario
REQUISITOS	Bachillerato o técnico en ventas o administración	
	Experiencia mínima de 2 años en atención al cliente	
	Habilidades de liderazgo y comunicación	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Paquetería	
Titular del puesto	P	
Puesto al que se reporta	Sala de venta	
Departamento	Departamento Comercial y Marketing	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Gestionar y controlar el proceso de empaque	Diario
	Garantizando exactitud en los productos	Diario
	Gestionar tiempos de despacho establecidos.	Diario
	Coordina la entrega con motoristas y distribución	Diario
	Verifica órdenes antes del despacho final.	Diario
REQUISITOS	Bachillerato general o técnico.	
	Experiencia mínima de 1 año en bodega o logística.	
	Capacidad de organización y trabajo en equipo.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Vendedor	
Titular del puesto	V.P.	
Puesto al que se reporta	Sala de venta	
Departamento	Departamento Comercial y Marketing	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Atender a los clientes en el punto de venta	Diario
	ofreciendo asesoría sobre los productos	Diario
	garantizando una experiencia de compra satisfactoria	Diario
	cumplimiento de las metas comerciales.	Diario
	Informa sobre promociones y nuevos productos	Diario
	Mantiene el orden y presentación de la sala	Diario
	registra ventas a los clientes	Diario
REQUISITOS	Bachillerato en cualquier especialidad	
	Experiencia mínima de 1 año en ventas o atención al cliente	
	Habilidades de comunicación y servicio.	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Cajero	
Titular del puesto	C.J.	
Puesto al que se reporta	Sala de venta	
Departamento	Departamento Comercial y Marketing	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Realizar operaciones de cobro y manejo de efectivo	Diario
	garantizando la exactitud de las transacciones	Diario
	el resguardo de los fondos de la empresa	Diario
	Registra ventas y emite comprobantes de pago	Diario
	Maneja efectivo, cheques y tarjetas	Diario
	Arquea caja	Diario
	Entrega reportes diarios	Diario
REQUISITOS	Conocimientos en facturación y sistemas de punto de venta	
	Experiencia mínima de 1 año como cajero	
	Bachillerato en Contabilidad o Administración	
	Contar mejores valores	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Encargado de Tráfico y Distribución	
Titular del puesto	E.T.D	
Puesto al que se reporta	Sala de venta	
Departamento	Departamento comercial marqueeing	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Planificar y coordinar las rutas de distribución	Diario
	Asegurando la entrega oportuna de productos a clientes	Diario
	Sucursales con eficiencia y seguridad	Diario
	Controla documentación de transporte	Diario
	Cordinar guías de envío	Diario
	Verificar entregas diarias	Diario
REQUISITOS	Técnico o bachiller con experiencia en logística	
	Mínimo 2 años de experiencia en distribución	
	Conocimientos en manejo de inventario y control de rutas	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Vendedor	
Titular del puesto	V	
Puesto al que se reporta	Coordinación de Ruta	
Departamento	Departamento de Comercial y Marketing	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Promocionar y vender los productos de la empresa en ruta	Diario
	Brindando atención a cliente	Diario
	Asegurando el cumplimiento de los objetivos de venta asignados.	Diario
	Visita clientes y realiza ventas	Diario
	Mantiene control de facturas y cobros	Diario
	Reporta incidencias	Diario
	Reporte resultados diarios	Diario
REQUISITOS	Bachillerato o técnico en ventas	
	Experiencia mínima de 1 año en ventas de campo.	
	Conocimientos en atención al cliente y manejo de efectivo	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Empacador	
Titular del puesto	E	
Puesto al que se reporta	Sala de venta	
Departamento	Departamentocomercial y Marketing	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Preparar y organizar los productos para su despacho	Diario
	Asegurando que los pedidos estén completos	Diario
	Asegurar listos para la entrega a clientes o sucursales	Diario
	Embala, rotula y organiza pedidos	Diario
	Verifica productos antes del envío	Diario
	Mantiene limpieza	Diario
	Orden en el área de trabajo	Diario
REQUISITOS	Bachillerato general	
	Experiencia mínima de 1 año en empaque o bodega	
	Habilidad para trabajo físico y atención al detalle	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Cajero (distribucion)
Titular del puesto	C
Puesto al que se reporta	sala de venta
Departamento	Departamento de comercio y marketing
Número de plazas	1
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm
Fecha	01 de marzo de 2025

	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Registrar y controlar los pagos recibidos durante las ventas en distribución	Diario
	asegurando la exactitud de las transacciones	Diario
	El resguardo de los fondos	Diario
	Recibe pagos de clientes y emite comprobantes	Diario
	Registra ventas en el sistema y realiza arqueos	Diario
	Entrega reportes diarios de ingresos y documentos de cobro	Diario

REQUISITOS	Bachillerato en Contaduría o Administración	
	Experiencia mínima de 1 año en caja o facturación	
	Habilidad numérica y responsabilidad en el manejo de efectivo	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Encargado de pagina web	
Titular del puesto	E.P.W	
Puesto al que se reporta	Sala de venta	
Departamento	Comercial y Marketing	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Gestionar el contenido y funcionamiento de la página web institucional	Cuando sea requerido
	asegurando su actualización, atractivo visual y vinculación con las estrategias de marketing digital	Cuando sea requerido
	Actualiza productos, promociones y contenido en la web	Cuando sea requerido
	Monitorea el tráfico y desempeño del sitio.	Cuando sea requerido
	Coordina con el área de marketing las estrategias digitales	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Técnico o Licenciatura en Informática o Marketing Digital	
	Experiencia mínima de 1 año en administración de sitios web	
	Conocimientos en diseño, redes y plataformas de gestión web	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Motorista	
Titular del puesto	M	
Puesto al que se reporta	Tráfico y Sala de Venta	
Departamento	Departamento comercial y marketing	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Realizar la entrega y recolección de pedidos en tiempo y forma	Diario
	garantizando el cumplimiento de las rutas asignadas	Diario
	cuidado de los productos durante su transporte.	Diario
	Conduce vehículos asignados para entregas y despachos	Diario
	Verifica los productos antes y después de la entrega	Diario
	Reporta incidencias de ruta y mantenimiento del vehículo	Diario
REQUISITOS	Bachillerato o educación básica	
	Licencia de conducir vigente	
	Experiencia mínima de 2 años como motorista de reparto	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Recepción de mercadería	
Titular del puesto	Nombre	
Puesto al que se reporta	Jefe de personal, Departamento de compras	
Departamento	Departamento comercial y marketing	
Número de plazas	3	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Verificar la calidad y cantidad de los productos recibidos	Diario
	Registrar el ingreso en sistema y documnetos	Diario
	Coordinar con el departamentos de compra para validadar entregas	Diario
	Reportar anomalías en productos o documentos	Diario
	Coordinar con encargados de bodega	Diario
REQUISITOS	Nivel académico: Bachillerato	
	Experiencia en control de inventario	
	Conocimiento y experiencia en manejo de sistema de invenatrio	
	Habilidad numérica y operaciones matemáticas básicas	
	Uso de equipos informaticos, honrradez notoria	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Auxiliar de bodega	
Titular del puesto	Nombre	
Puesto al que se reporta	Encargado de bodega, jefe del personal	
Departamento	Departamento comercial y marketing	
Número de plazas	6	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Apoyar en el almacenamiento, clasificación y distribución de productos.	Diario
	Realizar tareas de carga y descarga de mercadería	Diario
	Ordenar y clasificar productos en estanterías	Diario
	Colaborar en el conteo físico de inventarios	Diario
	Trasladar mercadería de bodega a sala de ventas cuando los vendedores lo soliciten	Diario
	Participar en inventarios físicos	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Nivel académico: Bachillerato o educación básica	
	Disposición para tareas físicas	
	Trabajo en equipo y respnsabilidad	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Encargado de compras internacionales	
Titular del puesto	Nombre	
Puesto al que se reporta	Gerente General	
Departamento	Departamento de Administración	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Gestionar procesos de importación y adquisición de productos en el extranjero	Diario
	Coordinar procesos de importación	Diario
	Negociar con proveedores internacionales	Diario
	Elaborar ordenes de compra y dar seguimiento a envíos	Diario
	Verificar documentación y cumplimiento aduanal	Diario
	Verificar estadística de venta o existencia de productos para gestionar ordenes de compra	Diario
REQUISITOS	Nivel académico: Licenciatura en administración de empresas o carreras a fines	
	Dominio del inglés técnico	
	Experiencia en comercio exterior y logística	
	Poder trabajar bajo presión	
	Capacidad de análisis y resolución de conflictos	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Colaboradores de compras internacionales y locales	
Titular del puesto	Nombre	
Puesto al que se reporta	Encargo de compras internacionales y Gerencia General	
Departamento	Departamento de Administración	
Número de plazas	2	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Apoyar en la elaboración de y seguimiento de ordenes de compra (en especial compras plaza)	Diario
	Coordinar con proveedores para la conformación de pedidos y tiempos de entrega	Diario
	Apoyar en seguimientos de pedidos internacionales	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Nivel académico: Bachillerato técnico, Licenciatura en administración de empresas o carreras a fines	
	Conocimientos básicos en logística de compras	
	Manejo de excel y software de gestión de compras	
	Nivel intermedio de inglés	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Encargado de Sistemas	
Titular del puesto	Nombre	
Puesto al que se reporta	Gerente General	
Departamento	Departamento de Administración	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Administrar la infraestructura tecnológica de la empresa	Diario
	Supervisar mantenimiento de redes, hardware y software	Diario
	Dar soporte técnico a usuarios internos	Diario
	Administrar redes y equipos de cómputo	Diario
	Verificación del sistema de inventarios y apoyo del sistema en general	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Nivel académico: Bachillerato técnico, Licenciatura en administración de empresas o carreras a fines	
	Experiencia en administración de redes y servidores	
	Liderazgo y pensamiento estratégico	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Librería y papelería ARANDA S.A. DE C.V.



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto	Colaboradores de Sistemas	
Titular del puesto	Nombre	
Puesto al que se reporta	Encargado de sistemas, y Gerente General	
Departamento	Departamento de Administración	
Número de plazas	1	
Horario	8:15 am a 12:00 pm y de 1:15 pm a 5:30 pm	
Fecha	01 de marzo de 2025	
	Detalle de funciones	Periodicidad
FUNCIÓN PRICIPAL	Instalar y configurar equipos	Diario
	Atender requerimientos de usuarios	Diario
	Apoyar en monitoreo de sistemas	Diario
	Documentar incidencias y soluciones aplicadas	Diario
	Verificación del sistema de inventarios y apoyo del sistema en general	Cuando sea requerido
REQUISITOS	Nivel académico: Bachillerato Técnico en informático o carreras afines	
	Experiencia en administración de redes y servidores	
	Capacidad analítica y resolución de problemas	
Elaborado por:	Nombre	Firma
Revisado por:	Nombre	Firma
Autorizado por:	Nombre	Firma