

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO MODALIDAD ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS.

**“ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA
FORTALECER EL DESEMPEÑO EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V UBICADA EN
LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.”**

PRESENTADO POR:

AGUILLÓN LEMUS, JONATHAN ERNESTO	L10802
BENÍTEZ MELARA, MELVIN DAGOBERTO	L10802
MOLINA RODAS, ELSA DEL CARMEN	L10804

OCTUBRE, 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Lic. Celina Amaya de Calderón

Secretario: Lic. Juan Pablo Marín

Coordinador General de proceso de Graduación: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

AUTORIDADES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director: Msc. Abraham Vásquez Sánchez

Coordinador de procesos de grado: Lic.
David Mauricio Lima Jaco

Docente Asesor: Lic Alfonso López Ortiz

TRIBUNAL EVALUADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres

Lic. Alfonso López Ortiz (docente asesor).

OCTUBRE, 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a Dios, quien ha sido mi fortaleza y guía en cada momento de dificultad y triunfo. A mis pilares incondicionales, quienes con amor y paciencia me han apoyado en todo momento: Mi madre Norma Carolina Lemus, quien con sacrificio, dedicación y ejemplo me enseñó el valor del esfuerzo y la perseverancia; gracias por ser mi inspiración y por brindarme la oportunidad de perseguir mis sueños; a mi hermano, por su compañía y apoyo cada día. A mis amigos, quienes han sido una fuente constante de ánimo y alegría. Finalmente, al Lic. Alfonso López por su valiosa orientación académica durante todo este proceso.

JONATHAN ERNESTO AGUILLÓN LEMUS

Agradezco, primeramente, a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por permitirme llegar hasta aquí y culminar mi Licenciatura. A mi madre, por su amor incondicional, por ser mi ejemplo y el motor que me impulsa a seguir adelante. A mi padre, por su apoyo y motivación constante, que han sido fundamentales en mi formación. A mis hermanas, por su compañía permanente y sus palabras de aliento. Agradezco también al Licenciado Alfonso López Ortiz, por compartir sus conocimientos y brindar su orientación a lo largo del desarrollo de esta investigación. A todos ellos, mi más sincera gratitud y profundo cariño.

ELSA DEL CARMEN MOLINA RODAS

Principalmente darle las gracias a Dios por culminar este proceso, darme las fuerzas suficientes para llegar al objetivo, agradezco también a mi madre Magdalena Melara, por ser el pilar fundamental en la familia, a mi esposa Cindy Paola y a mis hijos Alessandra y Eliam por el apoyo incondicional en todo el proceso, agradecer a nuestro asesor Licenciado Alfonso López Ortiz por su tiempo, sus consejos y por su guía para la realización y culminación de nuestra investigación.

MELVIN DAGOBERTO BENÍTEZ MELARA

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR	1
IMPORTANCIA DEL CAPÍTULO	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1. MARCO TEÓRICO	2
1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V	2
1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE TEAM CALLING S.A DE C.V	3
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	5
2.1 ORGANIGRAMA TEAM CALLING, S.A. DE C.V.	5
3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	6
3.1 MARCO LEGAL	6
3.2 MARCO INSTITUCIONAL	15
4. MARCO GENERAL DEL TEMA DE ESTUDIO	16
4.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	16
4.2 TEORÍA X Y Y DE DOUGLAS MCGREGOR	18
4.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	20

5. GENERALIDADES SOBRE LA ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	21
5.1. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	21
5.2. UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
5.3. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y EL TALENTO HUMANO	23
5.4. PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23
5.5 RECLUTAMIENTO	23
5.6. SELECCIÓN	25
5.7 CONTRATACIÓN	32
5.8 INDUCCIÓN	32
5.9 APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	33
5.10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	36
5.11. MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	37
5.12. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	38
5.13. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS	38
5.14. DESEMPEÑO LABORAL	41
CAPÍTULO II	44
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V	44
1. DISEÑO METODOLÓGICO	45
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	45

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
4. OBJETO DE ESTUDIO	45
5. UNIDADES DE ANALISIS	45
6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
6.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
7. FUENTES DE INFORMACIÓN	46
7.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	47
8. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	48
9. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V	49
9.1 PROCESOS	50
9.2 APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	52
9.3 REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS SALARIALES	53
9.4 CAPACITACIONES Y DESARROLLO DEL PERSONAL	54
9.5 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS	54
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
10.1 CONCLUSIONES	55
10.2 RECOMENDACIONES	56
CAPÍTULO III	57
PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR	57
1. PROVISIÓN DE PERSONAL	63
1.1. RECLUTAMIENTO	63

1.2. SELECCIÓN DEL PERSONAL	66
1.3. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	68
2. PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAL	71
2.1 MANUAL DE BIENVENIDA	71
2.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA TEAM CALLING	76
2.3 POLÍTICAS Y NORMAS INTERNAS DE COMPORTAMIENTO	77
2.4 MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS	79
2.5 MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	91
3.RETENCIÓN DE PERSONAL	100
3.1 POLÍTICA SALARIAL	100
4. DESARROLLO DE PERSONAL	104
4.1 MANUAL DE CAPACITACIONES	105
5. PROCESO DE EVALUACIÓN DE PERSONAS	115
5.1 PROCESOS DE AUDITORIA	115
6. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	120
6.1 RECURSO HUMANO	120
6.2 PRESUPUESTO ESTIMADO	120
7. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	124
7.1 CRONOGRAMA	126
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	127

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 – MARCO INSTITUCIONAL	15
CUADRO N° 2. DESCRIPTOR DE PUESTO ASESOR	85
CUADRO N° 3 DESCRIPTOR DE PUESTO AGENTE TELEMARKETING	88
CUADRO N° 4 PUNTUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL LIDERES	97
CUADRO N° 5 FACTORES DE LIDERAZGO	97
CUADRO N° 6 FACTORES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	98
CUADRO N° 7 FACTORES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	98
CUADRO N°8 PUNTUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL COLABORADORES	99
CUADRO N°9 FACTORES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	99
CUADRO N°10 FACTORES DE INICIATIVA Y PROACTIVIDAD	99
CUADRO N°11 FACTORES DE TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	99
CUADRO N°12 TABULACIÓN DE PUNTAJES Y CALIFICACIONES OBTENIDAS EVALUACIÓN 360°	100
CUADRO N°13 TABULACIÓN DE PUNTAJES Y CALIFICACIONES OBTENIDAS EVALUACIÓN 180°	100
CUADRO N° 14 RESUMEN DE CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO	100
CUADRO N° 15 PLANILLA PROPUESTA DE SUELDOS	121
CUADRO N° 16 PLANILLA DE APORTES PATRONALES PROPUESTOS	121
CUADRO N° 17 RESUMEN ANUAL	121
CUADRO N°18 PRESUPUESTO PARA EQUIPOS DE OFICINA	122
CUADRO N° 19 PRESUPUESTO PARA PAPELERÍA	122
CUADRO NO. 20 PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE CREACIÓN DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	123
CUADRO N° 21 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS TEAM CALLING S.A DE C.V	126

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1. ORGANIGRAMA DE TEAM CALLING S.A DE C.V	6
FIGURA N° 2. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL INTERMEDIO.	22
FIGURA N° 3. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS CON RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y STAFF.	22
FIGURA N° 4. ORGANIGRAMA	63
FIGURA N° 5. MAPA DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS TEAM CALLING S.A DE C.V	63
FIGURA N° 6 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	65
FIGURA N° 7 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	67
FIGURA N° 8 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	69
FIGURA N° 9 FORMULARIO EVALUACIÓN 360°	97
FIGURA N° 10 OPINIONES Y SUGERENCIAS	98
FIGURA N° 11 FORMULARIO EVALUACIÓN 180°	98
FIGURA N° 12 OPINIONES Y SUGERENCIAS	99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de graduación se origina de la necesidad de analizar y proponer mejoras en la gestión del talento humano de Team Calling S.A. de C.V., una empresa que opera de forma totalmente remota. Este trabajo de graduación se enmarca en el contexto del auge del teletrabajo, intensificado a nivel global por la pandemia del COVID-19, lo que llevó a muchas organizaciones a replantear sus prácticas laborales.

Su objetivo general es proponer la organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño en la modalidad de teletrabajo de los colaboradores de la empresa Team Calling, S.A de C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador.

La metodología que se utilizó para el estudio fue, La investigación tipo descriptivo y diseño no experimental, enfocada en analizar información sin intervención directa sobre las variables. El estudio tuvo como objeto a la empresa Team Calling S.A. de C.V. y consideró como unidades de análisis al Gerente General, Gerente de Operaciones y Ventas, Asistente Administrativo, Asesor y Asistentes de Telemarketing. Se aplicaron entrevistas virtuales a las gerentes (13 preguntas) y encuestas a 19 colaboradores (22 preguntas cerradas). Las fuentes de información fueron primarias y secundarias, y debido al tamaño reducido de la población se utilizó la técnica del censo. Los datos se tabularon y analizaron gráficamente con Microsoft Excel.

A partir del diagnóstico sobre la situación actual de la institución ante la ausencia de una Unidad de Recursos Humanos, se han establecido algunas de las siguientes conclusiones:

- I. Team Calling S.A de C.V No tiene establecida una Unidad especializada de Recursos Humanos careciendo de un proceso convencional para el reclutamiento, selección e inducción del personal.
- II. Los procesos actuales de reclutamiento y selección son gestionados principalmente por la Gerente de Operaciones y Ventas, sin pruebas, ni manuales establecidos al momento de la contratación, lo cual incide en tomar decisiones con falta de claridad en los roles.

- III. La empresa no realiza evaluaciones de desempeño ni cuenta con políticas de remuneración y beneficios, lo que limita el reconocimiento del talento y el desarrollo profesional continuo.

Y según estas Conclusiones se elaboraron las siguientes recomendaciones:

- I. Implementar procedimientos estandarizados para establecer formalmente la Unidad de Recursos Humanos la cual se encargue del reclutamiento y selección del personal incluyendo el uso de pruebas de habilidades y entrevistas estructuradas. Desarrollando políticas de contratación basadas en competencias que se alineen a las habilidades de los candidatos con las necesidades de la empresa.
- II. Documentar los procesos de estandarización para el reclutamiento y selección de personal, incluyendo la aplicación de pruebas y evaluaciones formales. Además, proporcionar manuales claros y detallados durante el proceso de contratación, para garantizar la transparencia, eficiencia y optimización en el uso de recursos.
- III. Implementar un sistema regular de evaluación del desempeño que permita identificar áreas de mejora, reconocer logros y apoyar el desarrollo profesional continuo.

INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Final se realizará una propuesta de Organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño en la modalidad de teletrabajo de los colaboradores de la empresa Team Calling S.A de C.V., ubicada las oficinas centrales en calle antiguo ferrocarril en el distrito de San Salvador centro, departamento de San Salvador.

Considerando el impacto post - COVID 19 en el que la posibilidad de trabajo remoto se volvió una práctica viable y real para muchas empresas en nuestro país, se vuelve evidente la escasa preparación con la que las empresas contaban para equilibrar el nivel de eficiencia que los colaboradores logran presencialmente en las empresas con los resultados obtenidos trabajando remoto. Es por ello que, a lo largo de la presente investigación, se analizaron los antecedentes y se desarrolló una propuesta para la implementación de una Unidad de Recursos Humanos, dentro de Team Calling S.A de C.V. la cual se desglosa de la siguiente manera:

CAPÍTULO I

Ofrece un primer acercamiento a la estructura organizativa actual de Team Calling S.A de C.V conociendo los antecedentes, Misión, Visión, Valores, servicios que ofrece y los aspectos fundamentales que conforman la esencia de la empresa y el rubro en el cual se desempeñan, además los aspectos generales de la administración de las funciones de Recursos Humanos y finalmente, la base legal que fundamenta el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO II

Comprende la investigación realizada en el cual se plantea la importancia, objetivos de la investigación, así como los medios por los cuales se reúne la información con la cual se determinarán los respectivos hallazgos referentes a la necesidad de creación de una Unidad de Recursos Humanos dentro de Team Calling S.A de C.V.

Así mismo en el capítulo II se muestra el diagnostico actual de la empresa Team Calling S.A de C.V, referente a los procesos que realizan para el reclutamiento, selección e Inducción del personal y como estas acciones han afectado la percepción de liderazgo en los colaboradores

actuales de la empresa no teniendo la certeza clara de la persona exacta a cuál se deben de abocar en diferentes situaciones laborales.

Al mismo tiempo se evalúa el sobre cargo de trabajo que tiene la Gerencia de Operaciones y venta asumir dichas funciones por la no existencia de la Unidad de Recursos Humanos. Al finalizar el capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos.

CAPÍTULO III

En este capítulo se presenta la propuesta para la organización de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño en la modalidad de teletrabajo de los colaboradores de la empresa Team Calling, S.A de C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador. La cual consiste en la determinación de la importancia de la Unidad, su estructura jerárquica en el organigrama de la empresa, que propicien las buenas prácticas en materia de Gestión de Personal, por medio de la creación de diversas herramientas básicas como el Manual de descriptor de puesto, Manual de Evaluación de Desempeño, Manual de bienvenida, Manual de Política Salarial, Manual de Política de capacitaciones las cuales contribuyan a incrementar la eficiencia en el desarrollo de actividades en modalidad de Teletrabajo de los colaboradores de la empresa.

Finalmente se describe el plan de implementación de la propuesta, el cual contiene los materiales, técnicos y económicos para llevar a cabo la propuesta, esperando fortalecer las capacidades, habilidades y procesos en la administración del talento humano de la empresa Team Calling, S.A de C.V.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

Importancia del capítulo

La investigación realizada a Team Calling S.A de C.V se basa en los hallazgos de sus puntos de mejora dentro de la empresa, como la Organización de La unidad de Recursos Humanos y como dentro de las mismas plazas existentes han realizado estas funciones desde el inicio sin una guía clara de los pasos a seguir, generando sobre carga laboral y malestar con los colaboradores. Inicialmente se conoce la estructura de la empresa, sus generalidades y sus necesidades.

Dando un panorama más claro de la orientación del apoyo brindado en la estructura para mejorar los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal.

Planteamiento Del Problema

1. Antecedentes

El teletrabajo es una modalidad laboral en la que los empleados realizan sus tareas desde casa, utilizando tecnologías de la información para cumplir con sus funciones. Este modelo surge hace casi 50 años, cuando el científico Jack Nilles de la NASA propuso reducir el traslado a las oficinas para mitigar la crisis petrolera en Estados Unidos en 1973. Su objetivo era disminuir problemas de transporte y contaminación, lo que también benefició a trabajadores que necesitaban permanecer en casa, como las madres de familia.

Con el tiempo, varios países han regulado el teletrabajo. En 2006, España implementó el Plan Concilia, orientado a la conciliación laboral y familiar en la Administración Pública. Colombia promulgó en 2008 la Ley de Teletrabajo y en 2012 el Decreto 0884, con el que se creó la Comisión Asesora del Teletrabajo. En Estados Unidos, el Congreso aprobó en 2010 la Ley de Mejora del Teletrabajo para fomentar esta práctica. Ese mismo año, en Colombia se lanzaron la primera Feria

Internacional de Teletrabajo y el Libro Blanco de Teletrabajo, guías para su implementación en empresas.

El aumento del uso de internet ha facilitado el trabajo remoto y el autoempleo, pero fue la pandemia de COVID-19, desde 2019, la que impulsó al teletrabajo como modalidad laboral global, consolidándose como una opción representativa y sostenible.

2. Formulación Del Problema

¿En qué medida, la organización de la Unidad de Recursos Humanos contribuirá a fortalecer el desempeño de los colaboradores de la empresa Team Calling, S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador, en la modalidad de teletrabajo?

1. Marco Teórico.

1.1 Generalidades de la empresa Team Calling S.A de C.V

En 2016, inicia Rina Abarca actual Gerente General de la Empresa Team Calling S.A de C.V en el cargo de telefonista para la empresa estadounidense Terrenos Houston, la cual está enfocada en la venta de terrenos en el área de New Caney Estados Unidos, facilitando la adquisición de propiedades con servicios como agua, luz y drenaje, ofreciendo financiamiento accesible con bajo enganche, y pagos cómodos.

Las funciones principales de Rina Abarca en ese momento eran la concertación de citas para generar visitas a las propiedades y seguido de esto ventas exitosas a través del equipo de ventas de Terrenos Houston.

En 2019 Rina Abarca ve la necesidad de contar con un apoyo por el flujo tan alto de llamadas que atendía en el transcurso del día y fue así como contrató a su primera asistente en El Salvador, Anesy de Solórzano, quien actualmente es la Gerente de Operaciones y ventas, a finales de ese mismo año se crea formalmente la empresa Team Calling S.A De C.V. en el país de El Salvador¹.

¹ Información proporcionada por Gerente de Operaciones y Ventas de Team Calling S.A de C.V.

En el 2020, la empresa comenzó a contratar nuevos asistentes para formar parte de Team Calling, S.A de C.V., siendo la pandemia de Covid-19 un factor clave que permitió la creación de nuevas oportunidades laborales.

Para el 2021, Rina Abarca pasó de ser Telefonista a ser contratada por Terrenos Houston como Call Center, al evaluar la cantidad de personas que ya estaba liderando las cuales formaban un equipo de 20 personas incluyendo 1 Gerente de Operaciones y Ventas, 1 asistente administrativo, 1 Asesor y 17 Asistentes de Telemarketing, ejerciendo sus funciones desde cada uno de sus hogares en diferentes países de la Latinoamérica y cuyas oficinas centrales se encuentran en San Salvador.

Actualmente, la empresa fomenta que cada empleado descubra y explote las habilidades, valorando la diversidad y la mejora continua.

La disciplina del equipo se refleja en la comunicación constante y en la cantidad de citas logradas por horas. La Interacción e integración de equipo se realizan a través del chat de WhatsApp y cada hora se realiza la medición de resultados en tiempo real a través de notificaciones en chat grupal y las métricas facilitadas por el sistema.

1.2 Filosofía empresarial de Team Calling S.A De C.V

1.2.1 Misión

Somos el primer contacto con el cliente. A través de nuestro seguimiento, establecemos o recuperamos la relación con el cliente, motivando con cada llamada una cita que se convertirá en una venta potencial de terrenos.²

1.2.2 Visión

Ser el equipo número 1 en ventas de terrenos para Terrenos Houston. Lograr que más llamadas se conviertan en citas para ventas y posicionando al equipo de Rina Abarca en el primer lugar en ventas cada mes.

² Todos los aspectos institucionales como parte de la Filosofía de la empresa fueron proporcionados por la Gerencia de Operaciones y Ventas de Team Calling S.A de C.V.

1.2.3 Valores

Integridad: Nos apegamos al estricto cumplimiento de las reglas, aun cuando nadie nos está viendo.

Responsabilidad: Ejecutamos cada tarea en tiempo y forma.

Compromiso: Nos sentimos comprometidos con el objetivo principal y hacemos lo que nos corresponde para lograrlo.

Honestidad: Somos honestos con nuestros clientes, compañeros y superiores respecto a toda la información brindada.

Flexibilidad: Nos adaptamos a los cambios necesarios para un mejor desarrollo de la labor diaria.

Trabajo en equipo: Procuramos perseguir el objetivo común, sincronizando nuestras actividades individuales con las del equipo.

Lealtad: Somos fieles a nuestros principios personales y a los compromisos adquiridos al formar parte de este equipo.

Calidad: Realizamos cada tarea aplicando criterios de eficiencia y eficacia y ofreciendo un óptimo servicio a nuestros clientes y compañeros.

1.2.4 Aspectos Generales

La empresa Team Calling S.A. de C.V., cuenta con 19 empleados laborando en la actualidad.

1.2.5 Servicios Que Ofrece

Los servicios que la empresa proporciona permanentemente a su cliente, Terrenos Houston, ubicado en Estados Unidos, son remunerados quincenalmente por cada venta de terrenos efectuada a través de las citas concertadas por la empresa Team Calling, S.A. de C.V.

Los pagos por estos servicios se realizan quincenalmente, una vez se concreta la firma de la escrituración de la propiedad, dentro de los 10 días posteriores al pago de la reserva del terreno, según los periodos pactados con Terrenos Houston.

Los servicios incluyen:

1. Depuración de datos en diferentes listas proporcionadas por Terrenos Houston.
2. Llamadas a listados brindados por Terrenos Houston.
3. Atención de llamadas entrantes en los sistemas Ring DNA y Xencall.
4. Documentación de la información obtenida de clientes a través del sistema Salesforce.
5. Llamadas de seguimientos de citas asistidas y no asistidas.
6. Llamadas de agradecimiento por compra.
7. Llamadas a clientes existentes para solicitar referidos.

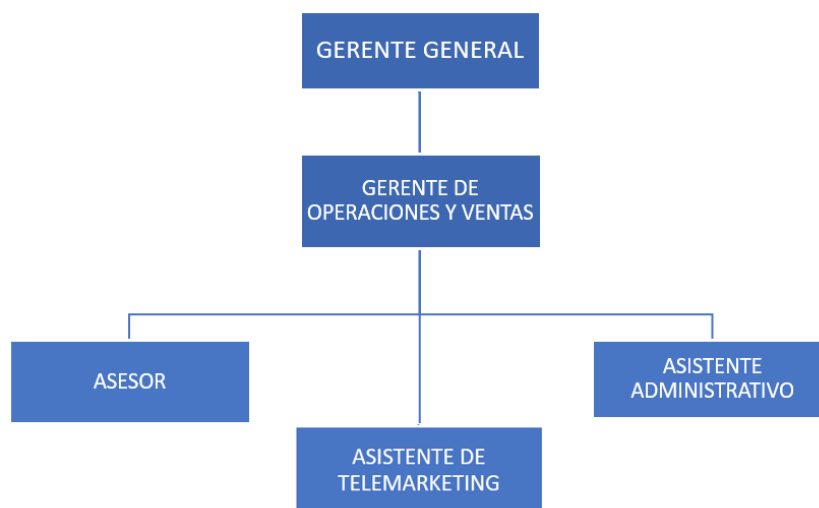
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2.1 Organigrama Team Calling, S.A. De C.V. ³

1. El organigrama incluye las siguientes posiciones:
2. **Gerente General:** También es la propietaria de la empresa.
3. **Gerente de operaciones y ventas:** se encarga de revisar el cumplimiento de las actividades de los subalternos y realiza funciones de Recursos Humanos, incluyendo los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.
4. **Asesor:** responsable de realizar capacitaciones y proporcionar acompañamiento para mejorar el desempeño de los colaboradores.
5. **Asistente Administrativo:** se encarga de verificar la efectividad de las citas y cantidad de terrenos vendidos.
6. **Asistentes de Telemarketing:** se encargan de realizar y recibir llamadas para concertar citas con el objetivo de vender propiedades y dar seguimiento a clientes que ya poseen propiedades para obtener referidos, dejando un registro en el sistema Salesforce.

³ Información proporcionada por la Gerencia de Operaciones y Ventas de Team Calling S.A de C.V.

Figura N° 1. Organigrama de Team Calling S.A de C.V



3. Marco Legal E Institucional.

3.1 MARCO LEGAL

El marco legal que rige las actividades Team Calling, S.A. de C.V., se basa en la siguiente normativa:

Constitución De La República De El Salvador

Los derechos Individuales y sus garantías como seres humanos.

Art. 2.- Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, **al trabajo**, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de estos.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

2º.- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares.

3º.- El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias.

7º.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley.

9º.- Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley.

11º.- El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley.

Código De Comercio

Disposiciones Generales

Art. 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 falta de éstos, por las normas del código civil.

Art. 2.- Son comerciantes:

I- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes

individuales.

II- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Art. 3.- Son actos de comercio:

I- Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.

II- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.

Comerciante Social

Disposiciones Generales

Art. 17.- Son comerciantes sociales todas las sociedades independientemente de los fines que persiguen, sin perjuicio de lo preceptuado en el artículo 20.

Sociedades el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

Tales entidades gozan de personalidad jurídica, dentro de los límites que impone su finalidad, y se consideran independientes de los socios que las integran.

Art. 18.- Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas

clases pueden ser de capital variable.

Son de personas:

1. Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas.
2. Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.
3. Las sociedades de responsabilidad limitada.

Son de capital:

1. Las sociedades anónimas.
2. Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

Este código establece los lineamientos que todo comerciante social debe cumplir y sus obligaciones que a él le competen, detalla una serie de requisitos que debe cumplir al estado, sus sanciones y hace un incumplimiento indebido de este código.

Código De Trabajo

El Código de trabajo es una herramienta de consulta frecuente que facilita una mejor comprensión de la relación entre la normativa nacional e internacional en materia de laboral, permitiendo que se cumpla de manera efectiva el objeto principal previsto en el artículo uno de nuestro Código de Trabajo: armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores.

Obligaciones del empleador

Art. 29.- Son obligaciones de los patronos:

- 1) Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar.
- 2) Pagar al trabajador una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono.
- 3) Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores.
- 5) Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra.

Prohibiciones para los empleadores

Art. 30.- Se prohíbe a los patronos:

- 1) Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado;
- 2) Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo.

Obligaciones de los trabajadores

Art. 31.- Son obligaciones de los trabajadores:

- 1) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el patrono o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono;

- 2) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;
- 3) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

Prohibiciones para los trabajadores

Art. 32.-Se prohíbe a los trabajadores:

- 1) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos;
- 2) Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;
- 3) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores.

Ley De Impuesto Sobre La Renta

Art. 1 La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Renta Obtenida

Art. 2 Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;

Art. 3 No constituyen rentas para los efectos de esta Ley:

- 1) Los valores recibidos por el trabajador en dinero o en especie del patrono, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, tales como viáticos para transporte, alimentación y estadía en una cuantía razonable, herramientas de trabajo, equipo de oficina y cualquier otro valor o bien de igual

significado que le permitan al trabajador desempeñar mejor su trabajo, siempre que dichos bienes o valores sean necesarios para la generación de la renta o la conservación de su fuente y estén debidamente documentados con las respectivas facturas o comprobantes.

Art. 4 Son rentas no gravables por este impuesto, y en consecuencia quedan excluidas del cómputo de la renta obtenida:

- 1) Las indemnizaciones que en forma de capital o renta se perciban por causa de muerte, incapacidad, accidente o enfermedad, y que sean otorgadas por vía judicial o por convenio privado.
- 2) Las indemnizaciones por despido y bonificaciones por retiro voluntario, siempre que no excedan de un salario básico de treinta días por cada año de servicio. Para estos efectos, ningún salario podrá ser superior al salario promedio de lo devengado en los últimos doce meses, siempre y cuando estos salarios hayan sido sujetos de retención.

Ley De Impuesto a la Transferencia De Bienes Muebles y a la Prestación De Servicios

Momento En Que Se Causa El Impuesto

Art. 15. La importación e internación de servicios se entenderá ocurrida y causado el impuesto, según cualquiera de las circunstancias que se mencionan a continuación, ocurra primero:

- 1) Cuando se emita el documento que dé constancia de la operación por parte del prestador del servicio;
- 2) Cuando se realice el pago;
- 3) Cuando se determinó a la prestación.

Prestaciones de Servicios

Hecho Generador

Art. 16.- constituye hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración. también lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos,

apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros. (8) Concepto de servicios art. 17 L.IVA. detalla el concepto referido a los servicios que son echo generado del impuesto.

Ley Del Seguro Social (ISSS)

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.

Art.3.- El Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Art. 29.- Las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores y el estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinarán con base a la remuneración afecta al seguro social.

Para la cobertura de los seguros de invalidez, vejez y muerte, el régimen financiero será el denominado de primas escalonadas. Las cuotas iniciales a pagar son del tres punto cincuenta por ciento (3.50%) distribuidos así: patronos, el dos por ciento (2%); trabajadores, el uno por ciento (1%); y el estado, el medio del uno por ciento (0.50%).

Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración. El estado deberá aportar una cuota fija anual no menor de cinco millones de colones

que será ajustada de acuerdo con los estudios actuariales, cada cinco años, y extraordinariamente, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen.

Art. 33.- Las cuotas de los patronos no podrán ser deducidas en forma alguna de los salarios de los asegurados. El patrono que infringere esta disposición será sancionado con una multa de cien a quinientos colones, sin perjuicio de la restitución de la parte del salario indebidamente retenida.

El patrono deberá deducir a todas las personas que emplee y que deben contribuir al régimen del Seguro Social, las cuotas correspondientes a los salarios que les pague, y será responsable por la no percepción y entrega de tales cuotas al Instituto, en la forma que determinen los reglamento.

Ley Integral del Sistema de Pensiones (LISP) de El Salvador

Esta Ley es aplicable a todas las empresas, organizaciones y entidades. Su función es garantizar pensiones para el retiro de empleados, de acuerdo con el siguiente detalle:

Art. 1.- Créase el Sistema de 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 de Pensiones comprenderá el conjunto de normas y medidas que aplicarán las Administradoras de Fondos para Pensiones, que en adelante se denominarán Administradoras, con el objeto de administrar los recursos destinados para el pago de beneficios que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos comunes de Vejez, Invalidez y Muerte de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta ley.

Art. 2.- El Sistema tendrá las siguientes características:

- a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley;
- b) Las cotizaciones se destinarán a la capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la ley.

- e) Los afiliados del Sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las Administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión.
- f) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán propiedad exclusiva de cada afiliado al Sistema.
- j) La afiliación al Sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente ley.

Afiliación

Art. 8.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Administradora y realizar el contrato de afiliación respectivo.

Art. 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa. También podrán afiliarse al Sistema, los salvadoreños no residentes en el territorio nacional.

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

En el caso de aquellos afiliados que se encuentren recibiendo subsidio ya sea de maternidad, enfermedad o accidente por riesgo común o profesional, se descontará del subsidio el porcentaje que corresponde al trabajador, mientras que el empleador cubrirá el porcentaje que le corresponde, calculado sobre el referido subsidio, el cual deberá enterarlo mensualmente a las Administradoras mientras dure la incapacidad. En ningún caso, el incremento del 1% en la cotización que le corresponde al empleador, deberá ser trasladado bajo ninguna figura al trabajador.

3.2 Marco Institucional

Cuadro N°.1 – Marco Institucional

LEYES	BASE LEGAL	INSTITUCIONES
Constitución de la República de El Salvador	Art.2 y Art. 38	Corte Suprema de Justicia (CSJ), a través de la sala de lo Constitucional.
Código de comercio	Art. 1, Art.2, Art. 3, Art. 17, Art. 18	Ministerio de Economía
Código de Trabajo	Art.29, Art. 30, Art. 31, Art. 32	Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)
Ley De Impuesto Sobre La Renta	Art.1, Art.2, Art. 3, Art.4	Ministerio de Hacienda
Ley de Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios	Art.15, Art. 16	Ministerio de Hacienda
Ley Del Seguro Social (ISSS)	Art.2, Art.3, Art.29, Art.33	Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
Ley Integral del Sistema de Pensiones (LISP) de El Salvador	Art.1, Art.2, Art.8, Art.9, Art.16	Superintendencia del Sistema Financiero (SSF)

4. Marco General del tema de Estudio.

4.1 Generalidades de la administración de Recursos Humanos.

4.1.1 Concepto de administración de Recursos humanos

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.⁴

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH, para realizar logros a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.⁵

La Administración de los recursos humanos tiene diversas formas de como conceptualizarse para una mayor comprensión y para poder entender de manera clara desde la perspectiva de diferentes autores:

La Administración de los Recursos Humanos Implica coordinar la participación de individuos para el logro de objetivos organizacionales.⁶

Objetivo de la administración de recursos humanos

Es gestionar de manera eficiente el capital humano de la empresa para garantizar que se cumplan los objetivos estratégicos. En términos generales, su misión es atraer, desarrollar, retener y motivar a los empleados para que contribuyan al éxito, manteniendo un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las expectativas de los trabajadores.

⁴ Gary Dessler, administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano.

⁵ R. Wayne Mondy, administración de Recursos Humanos, edición 11

⁶ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición Mc-Graw Hill, México 2009, Página 7

Los objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

Objetivos Corporativos:

Asegurar que la administración de RRHH esté alineada con la estrategia organizacional, promoviendo el uso eficiente del talento y contribuyendo al éxito financiero, cultural y organizacional de la empresa.

Objetivos Funcionales:

Garantizar que los recursos humanos sean gestionados adecuadamente para evitar desperdicios y que haya un equilibrio adecuado entre el tamaño del departamento de RRHH y el número total de empleados.

Objetivos Sociales:

Promover prácticas éticas y sociales dentro de la organización para evitar presiones negativas de la sociedad y contribuir al bienestar social a través de la responsabilidad social empresarial.

Objetivos Personales:

Apoyar las metas y aspiraciones individuales de los empleados, facilitando su desarrollo personal y profesional dentro de la estructura organizacional.

Importancia de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es crucial porque permite a las empresas optimizar el uso de su capital humano, lo que contribuye directamente a mejorar la productividad, competitividad y rentabilidad.

Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría fue desarrollada por Elton Mayo, quien realizó experimentos diseñados para mejorar la productividad que sentó las bases del movimiento de relaciones humanas. Se centró en cambiar las condiciones de trabajo como la iluminación, los descansos y la duración de la jornada laboral.

Cada cambio que probó se encontró con una mejora en el rendimiento. Finalmente, concluyó que las mejoras no se debieron a los cambios, sino al resultado de que los investigadores prestaron atención a los empleados y los hicieron sentir valorados.

Estos experimentos dieron lugar a la teoría de que los empleados están más motivados por la atención personal y por formar parte de un grupo que por el dinero o incluso las condiciones laborales.⁷

4.2 Teoría X y Y de Douglas McGregor

La Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor, propuesta en su obra 'The Human Side of Enterprise' (1960), ofrece dos enfoques opuestos sobre la naturaleza humana y el comportamiento de los empleados en el trabajo. Estas teorías ayudan a comprender cómo las creencias de los gerentes sobre sus empleados influyen en su estilo de liderazgo y gestión.

Teoría X de los Recursos Humanos

La Teoría X se basa en una visión negativa y tradicional del comportamiento humano. Supone que a las personas no les gusta trabajar y, por lo tanto, necesitan supervisión y control estricto para ser productivas.

Supuestos principales:

1. A las personas no les gusta el trabajo y lo evitarán si pueden.
2. Los empleados necesitan ser controlados, dirigidos y, a menudo, forzados para que cumplan con sus tareas.
3. Los trabajadores buscan evitar responsabilidades y prefieren ser dirigidos.
4. La motivación principal de los empleados es la seguridad y, en menor medida, las recompensas financieras.

Consecuencias en la gestión:

- 1- Los gerentes que adoptan esta perspectiva tienden a usar un liderazgo autoritario o directivo.

⁷ Elton Mayo, Teoría de las Relaciones humanas.

- 2- Se fomenta un entorno de control rígido, con supervisión constante y poca confianza en los empleados.

Teoría Y de los Recursos Humanos:

La Teoría Y propone una visión positiva y moderna del comportamiento humano, basada en la confianza y el potencial de las personas. Supone que los empleados disfrutan el trabajo cuando encuentran satisfacción y se les brinda autonomía.

Supuestos principales:

1. El trabajo es algo natural y, en condiciones adecuadas, las personas no solo aceptan, sino que buscan responsabilidades.
2. Los empleados están motivados por factores internos como la autorrealización, el reconocimiento y el desarrollo personal.
3. Las personas tienen la capacidad de ser creativas, resolver problemas y contribuir al éxito organizacional si se les da la oportunidad.
4. El compromiso con los objetivos está relacionado con las recompensas asociadas a su logro.

Consecuencias en la gestión:

- 1- Los gerentes que adoptan esta perspectiva tienden a usar un liderazgo participativo o democrático.
- 2- Se fomenta un entorno de confianza, colaboración y desarrollo personal.
- 3- Los empleados tienen más autonomía y se involucran en la toma de decisiones.

Importancia en la gestión

La Teoría X refleja un enfoque de gestión útil en trabajos repetitivos y ambientes donde la supervisión constante es esencial.

La Teoría Y es más adecuada para organizaciones modernas que buscan fomentar la innovación, el trabajo en equipo y la autonomía.

Ambas teorías no son mutuamente excluyentes; un líder efectivo adapta su enfoque según las características de los empleados y las necesidades organizacionales.

4.3 Políticas de recursos humanos.

Las políticas de recursos humanos de una empresa son estrategias diseñadas para gestionar y garantizar la captación, eficiencia y crecimiento del personal empleado mediante el departamento de Personas. Por tanto, son clave para el éxito de una compañía.

El término RRHH surgió en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar al trabajo como un factor de producción a la tierra y el capital.

Las políticas de recursos humanos son la concreción detallada de cómo una empresa desea gestionar su capital humano. Se trata de un documento elaborado por el departamento de RRHH. que contempla medidas relativas a la gestión de los empleados, incluyendo criterios de selección, contratación, remuneración, formación o salida de la compañía.

4.3.1 Políticas de recursos humanos de formación

Con la formación dentro de la empresa, especificando cuáles son las prioridades formativas para cada tipo de personal, cómo se va a llevar a la formación, cada cuánto tiempo, etc. La política de recursos humanos también cubre las decisiones que tienen que ver.

4.3.2 Políticas de recursos humanos relativas al clima laboral

Mantener un buen clima laboral suele traducirse en trabajadores más motivados e incremento de la productividad. Por tanto, es un aspecto que no se debe descuidar en la política de recursos humanos de la compañía. Aquí se tienen en cuenta cuestiones como la cultura organizacional, el código de vestimenta, las relaciones entre empleados, las vías de solución de conflictos, las políticas de conciliación con la vida personal, etc.

4.3.3 Políticas de recursos humanos de remuneración

Una de las cuestiones clave de la política de RRHH. tiene que ver con las remuneraciones de los empleados. La no discriminación salarial entre hombres y mujeres, la determinación de las retribuciones de cada puesto, si la organización contempla formas de retribución flexible,

incentivos o bonos, las vías de promoción en la empresa, etc. son aspectos que deben quedar definidos en el documento.

4.3.4 Políticas de integración de recursos humanos

- 1) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.
- 2) Las evaluaciones determinaran el proceso de selección, para elegir de la mejor manera a las personas adecuadas para el cargo, que cumpla las con las funciones de acuerdo con el requerimiento de la unidad de recursos humanos.

5. Generalidades sobre la estructuración orgánica de la Unidad de recursos humanos.

5.1. Organización de la Unidad de recursos humanos.

En las empresas, una buena organización de la Unidad de Recursos Humanos es imprescindible, ya que garantiza una gestión eficiente y estratégica del talento humano, alineándolo de forma directa con los objetivos de la empresa. Esto permite adoptar un enfoque sistémico y adaptable, capaz de responder a las necesidades cambiantes del entorno organizacional y maximizar el potencial de los empleados como el recurso más valioso.

Dado que la mayoría de los colaboradores trabaja en modalidad Home Office, la Unidad de Recursos Humanos también operaría de manera virtual, gestionando y controlando sus actividades de forma remota. Sin embargo, las reuniones clave continuarían realizándose en las oficinas centrales, garantizando la coordinación y el alineamiento estratégico.

5.2. Ubicación en la estructura organizacional.

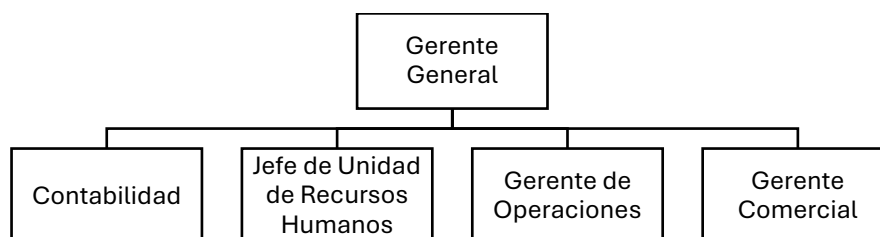
Nivel Intermedio:

La unidad se encarga de la ejecución de las políticas y procesos definidos por la alta dirección y puede ser supervisada por un gerente o jefe de recursos humanos a nivel intermedio.

Es decir que La Unidad de Recursos Humanos a nivel intermedio en una estructura organizacional típicamente ocupa una posición dentro de la jerarquía que depende de la alta

dirección, pero a su vez está encargada de la gestión operativa y el apoyo a los diferentes equipos dentro de la empresa.

Figura N° 2. Unidad de Recursos Humanos a nivel intermedio.

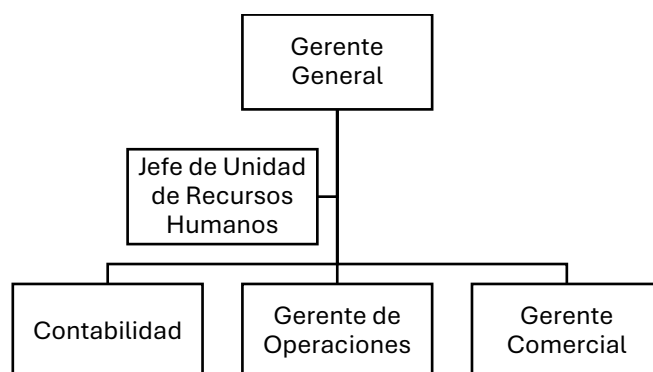


(Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2011)

De Línea y Staff

Aunque la Unidad de Recursos Humanos tiene un impacto significativo en el bienestar de los empleados y el éxito de la organización, no ejecuta directamente las funciones de producción o venta, lo que la coloca en la categoría de staff en la estructura organizacional.

Figura N° 3. Unidad de Recursos Humanos con responsabilidad de línea y staff.



(Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México 2011)

5.3. Proceso de la administración de personal y el talento humano.

Es el proceso mediante el cual se gestiona de forma integral el ciclo de vida del empleado, desde su ingreso hasta su salida, garantizando su bienestar, crecimiento profesional y un desempeño eficiente que contribuya al éxito organizacional.

5.4. Provisión de recursos humanos

Se refiere al proceso de asegurarse de que una organización tenga las personas adecuadas, con las competencias necesarias, en el lugar y momento correctos, para cumplir con los objetivos y necesidades organizacionales. La provisión de recursos humanos abarca varias etapas clave, que incluyen la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento, la selección, la incorporación y, en algunos casos, la formación inicial para que los empleados puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva.

5.5 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento es el conjunto de actividades organizadas y sistemáticas para atraer candidatos calificados hacia una empresa, con el objetivo de cubrir vacantes disponibles con personal adecuado, maximizando el ajuste entre las habilidades del candidato y las necesidades del puesto. Este proceso puede realizarse utilizando fuentes internas (empleados actuales) o externas (candidatos fuera de la organización), y su efectividad es crucial para garantizar el éxito y la competitividad organizacional.⁸

5.5.1 Métodos de Reclutamiento

Los métodos de reclutamiento en recursos humanos son las estrategias, herramientas y procedimientos utilizados por una organización para atraer y captar candidatos potenciales que cumplan con los requisitos de un puesto específico. Estos métodos pueden dividirse en dos categorías principales:

a) Reclutamiento Interno: Se enfoca en identificar talento dentro de la organización, utilizando prácticas como ascensos, transferencias, reingresos de antiguos empleados o candidatos

⁸ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Second Edition.

referidos por colaboradores activos de la empresa. Este método fortalece la retención y aprovecha la experiencia previa de los colaboradores.

b) Reclutamiento Externo: Busca atraer talento fuera de la empresa mediante plataformas como bolsas de trabajo, redes sociales, agencias de reclutamiento, referencias de empleados etc.

5.5.2- Reclutamiento Interno⁹:

Desarrollar un proceso de reclutamiento interno exitoso, implica seguir una serie de pasos estratégicos para garantizar que se seleccionen los mejores candidatos dentro de la organización, los cuales se describen a continuación:

- a. **Promociones Internas:** Consiste en otorgar a los empleados actuales la oportunidad de ascender a posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización.
- b. **Transferencias Internas:** Implica reubicar a empleados en diferentes departamentos, según sus habilidades y experiencia.
- c. **Referencias de Empleados:** Los colaboradores actuales recomiendan candidatos dentro de su red profesional o personal para cubrir vacantes internas, esto ayuda a asegurar un buen ajuste cultural.

Un proceso de reclutamiento interno bien desarrollado fortalece la motivación de los empleados y facilita la transición a los nuevos roles gracias al conocimiento previo de la empresa.¹⁰

5.5.3 Reclutamiento Externo

Conjunto de actividades realizadas por una empresa para identificar, atraer y seleccionar candidatos adecuados para cubrir vacantes, buscando talento fuera de la organización. Según Ordoñez (2017), este proceso incluye medios como agencias de empleo, instituciones educativas, redes sociales, ferias de empleo y medios masivos, que permiten una mayor amplitud para captar perfiles diversos e innovadores. A continuación, se listan 3 fuentes de reclutamiento Externo:

- a. **Portales de Empleo y Redes Sociales:** Plataformas como LinkedIn, Computrabajo, Tecoloco, Un mejor empleo, Redes Sociales empresariales y otras fuentes profesionales

⁹ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*.

¹⁰ <https://mxintegralmc.com/10-metodos-efectivos-de-reclutamiento/>

permiten una búsqueda masiva y segmentada de talento, siendo muy efectivas para roles técnicos y administrativos.

- b. **Agencias de Reclutamiento:** Las empresas delegan el proceso de selección a especialistas externos que buscan candidatos calificados, especialmente para puestos de alta dirección o roles técnicos especializados.¹¹
- c. **Ferias de Empleo y Programas Universitarios:** Las empresas participan en eventos organizados por instituciones educativas o profesionales para reclutar talento joven y especializado. Para el tipo de empresas como Team Calling, se pueden plantear alianzas estratégicas con Academias de Inglés y Universidades que poseen carrera de idioma inglés o comunicación bilingüe.

Estos métodos son complementarios y su selección depende de las necesidades de la empresa y la naturaleza del puesto. Combinarlos con un proceso sólido de evaluación garantiza un reclutamiento externo exitoso.

5.6. Selección

Según Chiavenato, (Gestión del Talento Humano, 2009).

"Un sistema de comparación que permite identificar, entre los candidatos reclutados, aquellos que tienen mayores probabilidades de éxito en el desempeño del puesto, evaluando tanto sus competencias técnicas como sus cualidades personales y actitudinales".

5.6.1 Importancia de la debida selección de personal

Una selección adecuada minimiza los gastos asociados con la rotación de personal, como nuevos procesos de reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad durante el tiempo de adaptación. Además, garantiza la contratación de personal que posea las competencias técnicas y actitudes necesarias para contribuir al éxito de la organización, lo cual asegura un alto rendimiento en el puesto y un aporte significativo a los objetivos empresariales.

¹¹ Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill Educación.

5.6.2 Pasos para la selección de personal

Un proceso de selección de personal exitoso requiere una serie de pasos organizados y estructurados para garantizar que el candidato elegido sea el más adecuado para el puesto. Según diversas fuentes académicas y prácticas en gestión de talento humano, estos son los pasos clave:

Paso 1 Revisión y Filtrado de Candidatos

El proceso de revisión y filtrado de candidatos es una etapa clave dentro de la selección de personal, ya que permite identificar a los aspirantes más adecuados para avanzar a las siguientes fases. Este proceso consta de varios pasos estructurados, diseñados para evaluar y reducir el grupo de postulantes de manera eficiente y objetiva. A continuación, se detalla el proceso:

- a. **Recepción y Organización de Solicitudes:** Se recopilan y organizan las solicitudes recibidas a través de las plataformas de reclutamiento (portales de empleo, correos electrónicos, redes sociales, etc.).
- b. **Análisis Inicial de CVs y Solicitudes:** Revisión preliminar de currículums para identificar candidatos que cumplen con los requisitos mínimos (educación, experiencia laboral, habilidades específicas).
- c. **Contacto Preliminar:** Realizar llamadas o correos electrónicos iniciales para aclarar dudas sobre disponibilidad, expectativas salariales y datos relevantes no incluidos en el CV.
- d. **Verificación de Documentación y Referencias Básicas:** Revisar si la documentación presentada (certificados, diplomas, referencias laborales) es consistente y válida.
- e. **Selección Final para la Siguiente Etapa:** Los candidatos que cumplen con todos los criterios avanzan a entrevistas o pruebas específicas.

Paso 2 Evaluaciones Técnicas y Psicométricas: Son herramientas utilizadas por las empresas para medir las habilidades, conocimientos y aptitudes de los candidatos, con el objetivo de determinar si son adecuados para un puesto de trabajo. En esta etapa se aplican pruebas que midan habilidades específicas, inteligencia emocional, personalidad y capacidad para resolver problemas.

2.1 Evaluaciones Técnicas.

Las Evaluaciones Técnicas ayudan a medir el dominio del candidato en habilidades específicas requeridas para el puesto y verificar competencias técnicas mediante pruebas prácticas y simulaciones.

2.1.1 Diseño de las Evaluaciones

Las Evaluaciones pueden basarse en el análisis del puesto para determinar las habilidades técnicas clave (ej. manejo de software, conocimientos de lenguajes de programación, experiencia en maquinaria específica).

Herramientas: Pruebas prácticas (ej. desarrollo de un pequeño proyecto), Simulaciones de tareas del puesto, Cuestionarios técnicos basados en el nivel de expertise, etc.

2.2 Evaluaciones Psicométricas

Permiten evaluar la personalidad, inteligencia, competencias blandas y valores del candidato, para determinar la compatibilidad del candidato con el equipo y la organización.

2.2.1 Principales Tipos de Pruebas Psicométricas

- a. **De Personalidad:** Evalúan rasgos y tendencias del comportamiento (ej. Big Five, DISC, etc)
- b. **De Inteligencia o Aptitud:** Miden habilidades cognitivas como razonamiento lógico, matemático o verbal (ej. Matrices de Raven, Wonderlic).
- c. **De Valores y Motivación:** Determinan la alineación con la cultura organizacional (ej. Test de Zavic).

2.2.2 Diseño de las Evaluaciones

Las pruebas deben ser relevantes al entorno cultural y sector empresarial. Se debe aplicar las pruebas de manera consistente para evitar sesgos y asegurarse de que las pruebas utilizadas sean confiables y válidas científicamente.

El desarrollo de evaluaciones técnicas y psicométricas debe ser un proceso estructurado, alineado con los objetivos del puesto y las necesidades de la organización.

Paso 3 Entrevistas Personalizadas de Selección¹²:

El desarrollo de entrevistas personalizadas en un proceso de selección de personal es fundamental para evaluar no solo las competencias técnicas de los candidatos, sino también su adecuación cultural y su capacidad para adaptarse al equipo y al entorno de trabajo. A continuación, se detalla cómo desarrollar este tipo de entrevistas:

3.1 Preparación y Diseño de la Entrevista

La clave de una entrevista personalizada radica en un diseño bien estructurado que tenga en cuenta tanto las características del puesto como el perfil ideal del candidato.

Para ello se necesita lo siguiente:

- a. **Análisis de Puesto:** Antes de la entrevista, asegúrate de tener un análisis detallado del puesto que incluya habilidades, competencias y experiencias necesarias.
- b. **Entrevistadores Capacitados:** Los entrevistadores deben estar bien entrenados en técnicas de entrevista, saber cómo leer las señales no verbales y realizar preguntas abiertas que fomenten una conversación fluida.
- c. **Entrevista Competencial y Conductual:** Basadas en el enfoque de competencias, estas entrevistas exploran experiencias pasadas que demuestren cómo el candidato ha manejado situaciones relevantes en el trabajo. El método STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) es ampliamente utilizado para obtener respuestas detalladas.
- d. **Personalización según el Candidato:** Aunque las entrevistas estructuradas tienen un enfoque uniforme, puedes adaptarlas según el perfil del candidato.

3.2. Desarrollo de la entrevista

Es la fase en la que el reclutador o el equipo de recursos humanos interactúa directamente con los candidatos para evaluar sus habilidades, conocimientos, experiencia y adecuación al puesto de trabajo. Las entrevistas personalizadas no solo evalúan habilidades técnicas, sino también

¹² Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*
 Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*
 Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*

competencias blandas como comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad, etc. Para lograr una evaluación completa se deben realizar Pruebas Técnicas Integradas y Evaluación de Soft Skills.

3.3. Contenido de la entrevista.

Durante la entrevista se realizan una serie de preguntas que conduzcan a obtener y/o validar información sobre los siguientes puntos:

- a. Experiencia, formación y habilidades técnicas.
- b. Competencias blandas como liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas.
- c. Respuesta a situaciones hipotéticas o preguntas conductuales.
- d. Conocimiento previo del candidato sobre la empresa y el puesto.

Las entrevistas personalizadas, cuando se desarrollan de manera adecuada, no solo ayudan a identificar a los candidatos con las habilidades y la experiencia requeridas, sino que también permiten evaluar su alineación con la cultura organizacional y sus valores.

3.4. Comportamiento del Candidato.

Evaluar el comportamiento de un candidato en una entrevista de trabajo es clave para determinar si posee las habilidades, actitudes y valores adecuados para desempeñarse con éxito en el puesto y encajar en la cultura organizacional.

El lenguaje verbal y no verbal del candidato indica su capacidad para expresarse con claridad, articular ideas y responder preguntas de manera estructurada. La puntualidad, vestimenta, cortesía y actitud ante el entrevistador reflejan su grado de compromiso y respeto hacia la oportunidad laboral. Las respuestas a preguntas difíciles o situaciones hipotéticas muestran su capacidad de resolución de problemas y control en situaciones de presión.

La forma en que el candidato interactúa con el entrevistador permite evaluar su capacidad para trabajar en equipo, su empatía y habilidades sociales. Las respuestas del candidato deben ser consistentes y veraces con su currículum y experiencia. Inconsistencias pueden indicar falta de transparencia. El interés y entusiasmo del candidato por el puesto revelan su nivel de motivación y expectativas a largo plazo en la empresa. Evaluar estos aspectos ayuda a prever el desempeño del candidato en la empresa y a seleccionar a la persona más idónea para el puesto.

3.5. Evaluación del Candidato.

Una vez completadas todas las etapas previas del proceso de selección (entrevistas, pruebas técnicas, evaluaciones psicométricas, etc.), el siguiente paso es la evaluación del candidato. En esta etapa, el equipo de selección debe analizar toda la información recopilada y determinar cuáles de los candidatos continuarán con las siguientes etapas del proceso.

Paso 4 Verificación de Referencias y Antecedentes

La verificación de referencias y antecedentes busca validar la información presentada por los candidatos durante el proceso de selección, tales como la educación, la experiencia laboral y las habilidades. Además, las verificaciones de antecedentes son una forma de prevenir el riesgo de malas contrataciones, que pueden tener consecuencias negativas para la organización (Dessler, G., 2020).

4.1 Tipos de Verificación

1. **Verificación de Experiencia Laboral:** Una de las verificaciones más comunes es la de la experiencia laboral, que implica contactar a los empleadores previos del candidato para confirmar los detalles sobre su empleo anterior, como cargos desempeñados, fechas de inicio y finalización, así como el desempeño en el puesto.
2. **Verificación Académica:** La verificación de títulos académicos también es una parte fundamental del proceso de selección. Según Bratton y Gold (2017), la verificación de la educación ayuda a prevenir fraudes y a asegurar que el candidato haya alcanzado los requisitos educativos adecuados para el puesto.
3. **Verificación de Referencias Personales y Profesionales:** Además de la experiencia laboral y la educación, la verificación de referencias personales y profesionales es una forma de obtener una perspectiva externa sobre las habilidades y comportamientos del candidato.

Consideraciones Éticas

Es fundamental que el proceso de verificación se lleve a cabo de manera ética, respetando la privacidad y los derechos del candidato. Los reclutadores deben estar atentos a no sobrepasar los

límites éticos al verificar información sensible o privada de los candidatos, como antecedentes penales, sin el consentimiento adecuado¹³.

Paso 5 Evaluación Médica.

Las evaluaciones médicas en el proceso de selección son fundamentales para garantizar la salud y seguridad tanto del candidato como de la empresa. Se evalúa si el candidato tiene las condiciones físicas y de salud necesarias para desempeñar las funciones del trabajo sin riesgo para sí mismo o para otros. Además, ayudan a identificar posibles enfermedades o condiciones preexistentes que puedan agravarse con las actividades del trabajo, minimizando riesgos de accidentes o problemas de salud ocupacional. Finalmente, las evaluaciones médicas permiten documentar el estado de salud del trabajador antes de su ingreso, evitando posibles conflictos legales en caso de enfermedades o accidentes laborales.

Paso 6 Entrevista con el jefe, supervisor o encargado de área.

El jefe inmediato del área de trabajo desempeña un papel clave en el proceso de selección, ya que su participación asegura que el candidato seleccionado se alinee con las necesidades del equipo y los objetivos de la empresa. El jefe inmediato conoce en profundidad las habilidades y conocimientos específicos que requiere el puesto. Su participación en la entrevista permite evaluar si el candidato posee la experiencia y competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Cuando el jefe inmediato participa en la selección, se genera un mayor sentido de compromiso y responsabilidad en la integración y desarrollo del nuevo empleado dentro del área de trabajo. Su conocimiento y experiencia en el área de trabajo permiten tomar decisiones más acertadas y estratégicas en el proceso de selección.

Paso 7 Descripción realista del Puesto de Trabajo

En un proceso de selección, proporcionar una descripción realista del puesto de trabajo es fundamental para atraer a los candidatos adecuados y garantizar una contratación exitosa. Una descripción realista permite que los postulantes comprendan desde el inicio las responsabilidades, tareas y desafíos del puesto, evitando malentendidos o desilusiones después de la contratación.

¹³ (Bratton, J., & Gold, J., 2017)

Cuando los empleados descubren que el puesto no es lo que esperaban, pueden sentirse insatisfechos y optar por renunciar en poco tiempo. Una descripción clara y realista ayuda a reducir la rotación, ya que los candidatos ingresan con expectativas alineadas con la realidad.

Paso 8 Decisión de Contratar.

La decisión de contratar a un candidato es la etapa final y más crítica del proceso de selección. Elegir a la persona correcta puede contribuir al éxito de la empresa, mientras que una contratación inadecuada puede generar costos adicionales y afectar el desempeño del equipo. Tomar la decisión de contratar implica evaluar de manera integral a los candidatos y asegurarse de que cumplan con los requisitos técnicos, culturales y de adaptación al puesto. Al seguir estos cuidados, la empresa puede minimizar riesgos y garantizar una contratación exitosa.

5.7 Contratación.

La **contratación de personal** es el proceso final en la selección de personal en la que, tras identificar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo, se formaliza su incorporación a la empresa mediante un acuerdo laboral. Esta etapa implica la elaboración de un contrato que establece las condiciones de empleo, los derechos y responsabilidades tanto del empleado como del empleador, en cumplimiento con las normativas legales vigentes.

La contratación es, por tanto, un momento crítico que define el éxito de la integración del personal seleccionado, consolidando una relación laboral basada en el compromiso mutuo.

5.8 Inducción.

El proceso de integración y seguimiento al cierre de un proceso de selección de personal es fundamental para garantizar que la incorporación del nuevo empleado sea exitosa y que su adaptación a la cultura organizacional y al puesto sea lo más fluida posible. Esta etapa no solo concluye el proceso de selección, sino que también sienta las bases para una relación laboral a largo plazo. El proceso de inducción se puede dividir en 2 momentos: Integración y Seguimiento.

5.8.1 Integración

La integración del nuevo empleado es el primer paso para asegurar su éxito dentro de la organización. Según Chiavenato (2017), el proceso de onboarding incluye todas las actividades

orientadas a familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus valores, y las responsabilidades del puesto. Este proceso debe comenzar el primer día de trabajo e incluir:

- a) Bienvenida e Inducción
- b) Entrenamiento Inicial
- c) Presentación de Recursos y Herramientas.

5.8.2 Seguimiento Durante los Primeros Meses

El seguimiento del nuevo empleado es crucial para garantizar su adaptación y desempeño dentro de la empresa. Esta fase implica la evaluación continua y el apoyo constante durante los primeros meses del empleado en la organización. Según Bratton y Gold (2017), este seguimiento debe incluir: Revisión Periódica del Desempeño, ajustes al Rol y Soporte Continuo.

El proceso de integración y seguimiento no solo es el cierre de un proceso de selección, sino también el comienzo de una relación laboral productiva y satisfactoria para ambas partes. Garantizar que el nuevo empleado se sienta bienvenido, apoyado y en constante desarrollo es esencial para maximizar su rendimiento y retención dentro de la empresa.

Cada paso del proceso de selección es crucial para lograr una contratación efectiva. Un enfoque estructurado, con herramientas adecuadas y decisiones bien fundamentadas, asegura que el candidato seleccionado contribuya al éxito organizacional.

5.9 Aplicación de Recursos Humanos.

5.9.1 Descripción y análisis de puestos.

La descripción y el análisis de puestos de trabajo son herramientas esenciales dentro del proceso de selección en una empresa, ya que proporcionan información clave para identificar, atraer y evaluar al talento humano más adecuado.¹⁴

5.9.2. Descripción de puestos

La descripción de puestos es un documento que especifica las funciones, responsabilidades, objetivos y jerarquías de un puesto dentro de la estructura organizativa. Su propósito principal es

¹⁴ **Armstrong, M.** (2015). *Práctica de la Gestión de Recursos Humanos*. Kogan Page

comunicar de manera clara y concisa las expectativas del cargo tanto a los empleados actuales como a los futuros candidatos.¹⁵

Elementos clave de una descripción de puestos:

- a. **Título del puesto:** Nombre del cargo.
- b. **Objetivo general:** Razón de ser del puesto en la organización.
- c. **Funciones principales:** Actividades y tareas específicas a realizar.
- d. **Relaciones jerárquicas:** Posición en el organigrama, incluyendo a quién reporta y quiénes reportan al puesto.
- e. **Requisitos del puesto:** Formación académica, experiencia laboral, habilidades y competencias.

5.9.3. Análisis de puestos

El análisis de puestos de trabajo es un proceso sistemático y estructurado que identifica y documenta las características principales de un puesto dentro de una organización, incluyendo las tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo, competencias requeridas y relaciones jerárquicas.¹⁶

Elementos clave del análisis de puestos:

1. **Descripción de tareas y responsabilidades:** Identificación de las funciones específicas que se desempeñan en el puesto.
2. **Condiciones laborales:** Ambiente físico, riesgos y horarios asociados al trabajo.
3. **Competencias requeridas:** Habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para un desempeño eficaz.
4. **Relaciones jerárquicas:** Posición dentro de la estructura organizacional, incluyendo a quién reporta y quiénes dependen del puesto.

¹⁵ Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

¹⁶ Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

Objetivos del análisis de puestos:

- a. Identificar competencias clave y habilidades específicas.
- b. Determinar las condiciones laborales asociadas al puesto (horarios, riesgos, ambiente).
- c. Establecer criterios objetivos para la selección, evaluación y capacitación del personal.

5.9.4 Métodos para el análisis de puestos

El análisis de puestos de trabajo utiliza diferentes métodos para recopilar información precisa y detallada sobre las funciones, competencias y responsabilidades asociadas a un puesto dentro de una organización. Estos métodos pueden ser aplicados de forma individual o combinada, dependiendo de los objetivos específicos y las características del puesto.¹⁷

i. Observación directa

Este método consiste en observar a los empleados mientras realizan sus tareas para identificar las actividades principales del puesto, las condiciones de trabajo y las herramientas utilizadas. Es útil para trabajos operativos o manuales.

ii. Entrevistas

Se realizan entrevistas estructuradas o semiestructuradas con los empleados que ocupan el puesto y sus supervisores. Estas entrevistas permiten obtener información cualitativa sobre las responsabilidades, habilidades necesarias y retos del puesto.

iii. Cuestionarios

Se entregan formularios con preguntas específicas relacionadas con las tareas, responsabilidades y competencias requeridas. Es un método eficiente para recopilar información de múltiples puestos simultáneamente.

iv. Métodos mixtos

Se combinan técnicas como observación, entrevistas y cuestionarios para obtener un análisis más completo y confiable.

¹⁷ Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.

5.10. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de supuesto. Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado.¹⁸

5.10.1. Beneficios de la evaluación del desempeño.

- a) Evalúa la contribución de cada empleado al cumplimiento de los objetivos organizacionales y metas predefinidas.
- b) Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de los empleados para su mejora.
- c) Facilita la toma de decisiones.
- d) Reconoce y recompensa el buen desempeño, fomentando la motivación y el compromiso de los empleados.
- e) Facilita la comunicación regular entre empleados y supervisores, lo que evita sorpresas desagradables.¹⁹

5.10.2. Beneficios para el gerente como administrador de personas.

- a) Conocer las áreas del negocio que podrían mejorarse.
- b) Identificar áreas donde se necesita una formación continua.
- c) Mejorar el rendimiento y la rentabilidad de la empresa.
- d) Impulsar una mayor satisfacción laboral.
- e) Elevar la motivación y favorecer el trabajo en equipo.
- f) Dar visibilidad a los posibles problemas y resolver a tiempo inconformidades latentes.

5.10.3. Beneficios para la persona

¹⁸ José Othón Juárez Hernández, administración y evaluación del desempeño laboral, 2018

¹⁹ <https://www.personio.es/glosario/evaluacion-desempeno/>

Las evaluaciones en los periodos determinados por la gerencia tendrán un objetivo en común para el empleador y subordinados, la mejora de los procesos, esto ayudara el subordinado alcanzar niveles altos de aceptación y desarrollo profesional en el ámbito laboral y en su conjunto dentro de la empresa.

5.10.4. Beneficios para la organización

- a. Gestionar el talento y establece indicadores de recursos humanos.
- b. Detectar tendencias y analiza la evolución histórica del rendimiento.
- c. Ahorro de costes y aumento de la rentabilidad.
- d. Optimizar el sistema retributivo.
- e. Alinear las competencias de los empleados con las necesidades reales del negocio.
- f. Reforzar el compromiso de los empleados.
- g. Potenciar la marca de la compañía.²⁰

5.11. Mantenimiento de recursos humanos

5.11.1. Remuneración.

Son todos los pagos y retribuciones hechas a un trabajador por sus funciones y labores desempeñadas en una empresa.

Se considera como una remuneración el salario, y este es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto y participación de utilidades.²¹

El salario debe pagarse en moneda de curso legal

²⁰ <https://www.computing.es/mercado-ti/10-beneficios-de-la-evaluacion-en-recursos-humanos/>

²¹ 32Código de Trabajo, decreto n° 15, publicado en el diario oficial 142, Tomo 236, fecha 31 de julio de 1972

5.11.2. Prestaciones sociales

Las prestaciones de trabajo son beneficios adicionales a los que el trabajador se hace acreedor al pertenecer a un vínculo laboral, las prestaciones nacen en la relación contractual y serán independientes al salario, podrán consistir en beneficios de carácter económico, cultural, o médicos, la ley establece prestaciones obligatorias que todo patrón debe de otorgar a sus empleados.

- a) Licencia por embarazo
- b) vacación remunerada
- c) Aguinaldos
- d) Indemnizaciones
- e) Seguridad Social y Fondos de Pensiones²²
- f) Etc.

5.12. Desarrollo de recursos humanos

5.12.1. Capacitación y desarrollo del personal.

5.12.2. Objetivos de la capacitación

Se trata del proceso de aprendizaje y crecimiento de cada individuo a lo largo de su vida. Desde la edad temprana, pasando por la educación primaria y la vida escolar, el crecimiento personal es continuo.

Adquirir nuevos conocimientos es la clave para satisfacer las necesidades que se presentan en distintas etapas de la vida, y esto se puede lograr a través de distintos métodos. Su efectividad varía en función de la capacidad y las preferencias de aprendizaje de cada individuo.²³

5.13. Control de recursos humanos.

5.13.1. Auditoría de recursos humanos.

La auditoría de Recursos Humanos refiere al proceso en el que se evalúa cómo es el funcionamiento y rendimiento de dicho sector en una empresa, examinando distintas variables y aspectos laborales que forman parte del proceso de trabajo de RR.HH.

²² <https://prezi.com/i/0ufgvjfm2c/prestaciones-laborales-en-el-salvador/>

²³ <https://www.ispring.es/blog/capacitacion-y-desarrollo>

Una cuestión que es imprescindible es que el auditor debe tener acceso a toda la información necesaria, al mismo tiempo que debe contar con el liderazgo suficiente y la personalidad indicada para impulsar los cambios que resulten necesarios, producto de la auditoría realizada.²⁴

5.13.2. El proceso de control.

Este proceso nos permite encontrar fallas a partir de la evaluación y la retroalimentación continua, así como la definición de mecanismos para la corrección de errores y la integración de planes de mejora.

1. Establecimiento de los estándares deseados.

Los patrones representan el desempeño deseado. Pueden ser tangibles o intangibles, vagos o específicos, pero siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar. Los patrones son normas que proporcionan la comprensión de aquello que debe hacerse.

La administración científica de Taylor hizo un énfasis exagerado en el desarrollo de técnicas y métodos capaces de proporcionar estándares de desempeño. El "estudio de tiempos y movimientos" constituye una técnica desarrollada para determinar el tiempo patrón, es decir, el tiempo medio que un empleado toma para ejecutar una determinada tarea. El costo estándar es otro ejemplo de técnica que establece patrones para analizar y controlar los costos de la empresa.

Existen varios tipos de patrones utilizados para evaluar y controlar los diferentes recursos de la empresa.

- a) **Patrones de cantidad:** Como número de empleados, volumen de producción, volumen de ventas, porcentajes de rotación de inventarios, índice de accidentes, etc.
- b) **Patrones de calidad:** Como para la producción, funcionamiento de máquinas y equipos, calidad de los productos y servicios de la empresa, de la asistencia técnica, etc.
- c) **Patrones de tiempo:** como permanencia media del empleado en la empresa, patrones de tiempo en la producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, etc.
- d) **De costos:** como costo de almacenamiento de materias primas, costo de procesamiento de un pedido, costo de una solicitud de material, costo de una de servicio, relación costo-beneficio de un nuevo equipo, costos directos e indirectos de producción, etc.

²⁴ <https://www.deel.com/es/blog/auditoria-de-recursos-humanos/>

2. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir. En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado.

3. comparación entre el desempeño y el patrón.

La comparación del desempeño con lo que se planeó busca localizar los errores o desviaciones, principalmente para permitir la predicción de otros resultados futuros. Un buen sistema de control debe proporcionar rápidas comparaciones, localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas del futuro. No es posible modificar el pasado, pero su comprensión ayuda a crear, a partir del presente, las condiciones para que las futuras operaciones obtengan mejores resultados.

4. Acción correctiva si es necesaria

El control debe indicar cuándo el desempeño no está de acuerdo con un patrón establecido y cuál es la medida correctiva que debe adoptarse. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección. La acción correctiva se toma a partir de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones sobre las correcciones que se van a hacer representan la culminación del proceso de control.²⁵

5.13.3. El Informe de evaluación.

Es el instrumento que proporciona el resultado del análisis del rendimiento de un trabajador o de la valoración de las competencias y el talento de un determinado profesional.

A través del informe de evaluación de desempeño laboral, es posible comprender el nivel de talento del capital humano o medir su productividad. Si hay algún problema, será visible y se podrá solucionar con facilidad. Además, los datos recogidos estarán basados en la realidad de la empresa, un detalle fundamental.²⁶

²⁵ Idalberto Chiavenato, administración proceso administrativo, tercera edición, pagina 373.

²⁶ <https://www.bizneo.com/blog/informe-de-evaluacion-del-desempeno/>

5.14. Desempeño laboral.

5.14.1. Definición de desempeño laboral.

Es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado. Se trata de la eficacia, la calidad y la eficiencia de su trabajo.

5.14.2. Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño.

Ventajas

1. Establecer beneficios que vayan de acuerdo con las funciones de cada trabajador
2. Ofrecer mejoras o ascensos en los puestos laborales de acuerdo con su evaluación.
3. Disminuir los factores externos a la empresa que influyen en la labor de los empleados.²⁷

Desventajas

1. **Sesgo del evaluador:** Los gerentes pueden tener sesgos inconscientes, favoreciendo a empleados con los que se identifican o enfocándose más en la personalidad que en los logros reales.
2. **Desmotivación:** Una comunicación inadecuada o una percepción de injusticia puede generar desmotivación en lugar de fomentar la mejora.
3. **Resistencia a la retroalimentación:** Es posible que los empleados no reciban bien la crítica, afectando la utilidad del proceso.

5.14.3. Técnicas y métodos para el desempeño laboral

a) La Autoevaluación

Una autoevaluación requiere que un empleado juzgue su propio desempeño contra criterios predeterminados. Por lo general, forma parte de una revisión de desempeño oficial en la que se busca obtener una mirada más profunda y en la que se debe asegurar que los empleados comprendan cómo serán evaluados.

Este método de evaluación de desempeño puede ser demasiado subjetivo para reflejar verdaderamente el rendimiento laboral, ya que los empleados pueden calificarse a sí mismos

²⁷ https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/#que_es_el_desempe%C3%B1o_laboral

demasiado alto, o demasiado bajo, pero las discrepancias entre las evaluaciones del empleado y el empleador pueden ser reveladoras.

b) Evaluación 360 grados

Este es uno de los métodos de evaluación de desempeño más importante, ya que proporciona una visión integral del trabajo que realiza un empleado al obtener retroalimentación de fuentes externas. Esto incluye informes directos, compañeros, superiores, clientes y otras partes relevantes que interactúan con el líder regularmente. El objetivo es proporcionar una visión holística del rendimiento del líder desde múltiples perspectivas.

La evaluación 360 grados incluye comentarios de los empleados, pero también de los compañeros, subordinados directos y/o supervisores no directos con quienes el empleado trabaja regularmente.

c) Evaluación 180 grados

La evaluación 180 grados, también conocida como «feedback de directivos» o «feedback ascendente», está diseñada para recabar información de los subordinados directos y superiores inmediatos de un líder. En este enfoque, se recoge el feedback de las personas que interactúan estrechamente con el líder en el día a día. El objetivo principal es evaluar el impacto del líder en los miembros del equipo inmediato y cómo sus acciones se alinean con los objetivos de la organización.

d) Verificación de comportamiento

Este es un enfoque más moderno para las revisiones del desempeño, porque integra al empleado en el proceso de establecimiento de metas.

e) Escala de calificaciones

Una escala de calificaciones es probablemente uno de los métodos de evaluación de desempeño más utilizados. Se basa en un conjunto de criterios desarrollados por el empleador, según los cuales se juzga a los empleados.

f) Revisión por pares

La revisión por pares se utiliza para mejorar el proceso de evaluación tradicional. El proceso consiste en recibir comentarios anónimos de colegas y compañeros de equipo sobre aspectos específicos del desempeño de un empleado

g) Método de incidente crítico

Este es uno de los métodos de evaluación de desempeño más importantes en el mundo del servicio al cliente y permite a los gerentes generar comentarios más globales sobre cómo un empleado maneja los problemas

h) Prueba de rendimiento

Si bien una prueba escrita o de opción múltiple se beneficia de una mayor objetividad, la presentación práctica de habilidades suele ser una mejor señal de dominio. Es vital que el evaluador de esta prueba sea un experto en el tema y lo suficientemente capacitado para comunicar el significado de los resultados en la jerarquía.²⁸

²⁸ <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-importantes/>

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ACTUAL PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V.

a. Importancia de la Investigación

La investigación es fundamental porque permitirá a Team Calling S.A. de C.V. comprender la situación actual de la gestión de recursos humanos dentro de la empresa, proporcionando una perspectiva más clara sobre la necesidad y el impacto potencial de establecer una unidad de Recursos Humano, que impulse el desempeño de los empleados y cómo podría contribuir al desarrollo y al éxito de la organización identificando áreas de mejora en la gestión de personal, que contribuya directamente en la eficiencia y productividad de la empresa.

A la vez se ha obtenido información valiosa para identificar áreas de mejora en cuanto a la Gestión del Recurso Humano dentro de la empresa, lo cual propicia una toma de decisiones más adecuada basada en datos reales sobre el personal, como índices de satisfacción, desempeño y rotación.

Con los datos obtenidos, se llevó a cabo un diagnóstico que permitió la formulación de propuestas para la adecuada organización de la unidad de Recursos Humanos en Team Calling S.A. de C.V.

b. Objetivos de la investigación.

1 – Objetivo General.

Evaluar el estado actual de la gestión del personal en Team Calling S.A. de C.V. para organizar de manera efectiva la unidad de Recursos Humanos, con el fin de mejorar el desempeño de los empleados y potenciar el éxito de la empresa.

2 - Objetivos específicos:

2.1 - Conocer las prácticas actuales de gestión del personal en Team Calling S.A. de C.V. y su impacto en la satisfacción de los colaboradores para identificar oportunidades de mejora aplicables a la empresa.

2.2 - Obtener información clave que ayude a fortalecer la propuesta de creación de una Unidad de Recursos Humanos en Team Calling S.A de C.V. cuya puesta en marcha permita una mejora importante en la gestión del Recurso Humano de la empresa, propiciando el logro de los objetivos estratégicos de la misma.

1. DISEÑO METODOLÓGICO

Se emplearon diversas técnicas e instrumentos en la investigación para la recopilación de datos.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación fue de tipo descriptivo, basada en el análisis de la información obtenida previamente.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Se utilizó un diseño de investigación no experimental, en el que las variables fueron observadas sin intervención o influencia directa. No se manipularon las variables, sino que se analizaron tal como se presentaron en su contexto natural.

4. OBJETO DE ESTUDIO

Empresa Team Calling S.A de C.V

5. UNIDADES DE ANALISIS

Gerente General, Gerente de Operaciones y Ventas, Asistente Administrativo, Asesor y 17 Asistentes de Telemarketing.

6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La obtención de datos es fundamental para asegurar la validez de un estudio. Se emplearon métodos que garantizaron la precisión de los resultados, incluyendo la recopilación, tabulación y análisis de la información obtenida.

c. Entrevista.

La entrevista se realizó con el propósito de determinar la situación actual y la necesidad de crear y desarrollar la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer la gestión del personal y optimizar los procesos relacionados con el teletrabajo de la empresa. La entrevista se realizó de forma virtual a la Gerente General y la Gerente de Operaciones y Ventas de la empresa Team Calling S.A de C.V.

d. Encuesta.

La encuesta se realizó a 19 colaboradores de manera virtual con el objetivo de recopilar información proporcionada por el personal de Team Calling, S.A. de C.V. con el fin de obtener una mejor interpretación del diagnóstico de la investigación.

6.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

6.1.1 Guía de Entrevista.

La guía de entrevista fue formulada con 13 preguntas dirigidas a la Gerente General y a la Gerente de Operaciones y Ventas.²⁹

6.1.2 Cuestionario.

Se diseñó un cuestionario de 22 preguntas que se dividió en 4 preguntas de información personal y 18 preguntas de interés general para la investigación, el cual fue aplicado a 19 colaboradores de Team Calling, S.A. de C.V., incluyendo 1 Asistente administrativo, 1 Asesor y 17 Asistentes de Telemarketing, con el propósito de obtener información confiable y verídica de primera mano. El cuestionario incluyó preguntas cerradas y de opción múltiple, alineadas con los objetivos de análisis planteados en la investigación.

7. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para la elaboración de este estudio, se emplearon dos tipos de fuentes de información, que fueron las siguientes:

²⁹ Teletrabajo en El Salvador, factibilidad y Retos ante la pandemia de COVID-19, María José Erazo, técnico analista del Mercado laboral.

PRIMARIAS.

La información obtenida en las entrevistas fue proporcionada de manera directa por la Gerente General y la Gerente de Operaciones y Ventas brindando un panorama más claro de la situación actual. Las encuestas de igual manera fueron de gran apoyo para complementar la información y estas fueron llenadas por el asistente administrativo, el asesor y los asistentes de telemarketing de Team Calling, S.A. de C.V.

SECUNDARIAS.

La información secundaria fue obtenida a partir de consultas bibliográficas en el ámbito de Recursos Humanos, así como de documentales y sitios web especializados.

7.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

7.1.1 Determinación del Universo.

El Universo estuvo compuesto por 21 personas:

- 1 gerente General
- 1 gerente de Operaciones y Ventas
- 1 asistente administrativo
- 1 asesor
- 17 asistentes de Telemarketing

7.1.2 Determinación de la Muestra.

Por ser el universo pequeño no se utilizó fórmula estadística para calcular muestra, se aplicó la técnica del censo.

7.1.3 Tabulación y Análisis de Datos

La información fue recopilada mediante entrevistas a los responsables de la administración del talento humano y las encuestas fueron completadas por el resto de los colaboradores, Los datos obtenidos se analizaron, se tabularon y se presentaron gráficamente utilizando Microsoft Excel.

8. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

GÉNERO.

El 57.89% de los encuestados son mujeres, mientras que los hombres representan un 42.11% ver (anexo 1 Cuestionario, generalidades) es decir una proporción menor pero significativa. En general, ambos géneros son de suma importancia para implementar la cultura de la integración de género

RANGO DE EDAD.

La distribución etaria de los encuestados en la empresa Team Calling S.A de C.V , muestra una alta concentración en los grupos de edad más jóvenes (18 a 35 años), esto puede ofrecer ventajas en términos de innovación y adaptabilidad y al contar con una representación muy limitada en los grupos de mayor edad (36 a más) ver (anexo 1 Cuestionario, generalidades) también se observa la necesidad de considerar cómo la empresa puede atraer y retener a empleados con más experiencia , es importante para la empresa desarrollar estrategias que equilibren la juventud y la experiencia dentro de su equipo.

NIVEL ACADÉMICO.

El análisis del nivel académico de los encuestados muestra una distribución equilibrada entre educación media y superior, sin que ninguno de los encuestados cuente únicamente con educación básica ver (anexo 1 Cuestionario, generalidades). Esto indica que la fuerza laboral posee un buen nivel educativo general, lo que presenta oportunidades para el desarrollo de habilidades adicionales a través de programas de capacitación y desarrollo. La empresa podría beneficiarse al revisar cómo los niveles educativos actuales se alinean con sus necesidades y considerar estrategias para apoyar el crecimiento continuo de su equipo.

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA.

El 31.58% de los empleados han estado en la empresa por menos de un año, lo que sugiere una notable entrada de nuevos talentos en la organización. Esto podría reflejar una etapa de crecimiento o expansión en la empresa. Sin embargo, la mayoría del personal indica que Team Calling, S.A. de C.V. ha alcanzado una reciente estabilidad, con un número significativo de

empleados que han superado el período de prueba inicial y están comenzando a integrarse más profundamente en la organización ver (anexo 1 Cuestionario, generalidades).

Este dato es consistente con una empresa en fase de crecimiento y expansión como lo es Team Calling S.A de C.V, donde los empleados más antiguos aún no han tenido suficiente tiempo para acumular muchos años en la organización.

9. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V

El diagnóstico de la situación actual de los procesos de la administración de recursos humanos en la empresa Team Calling S.A de C.V. permite tener un panorama más amplio y claro de las necesidades de la empresa basados en la información recolectada a través de los instrumentos de Guía de Entrevista formulada con 13 preguntas dirigidas a la Gerente General y a la Gerente de Operaciones y Ventas y Cuestionario de 22 preguntas aplicado a 19 colaboradores de Team Calling, S.A. de C.V., incluyendo 1 Asistente administrativo, 1 Asesor y 17 Asistentes de Telemarketing, con el propósito de obtener información confiable y verídica de primera mano.

Los resultados de la investigación marcaron una inexistencia de la unidad de recursos humanos en Team Calling S.A de C.V, la empresa ha manejado estas actividades como tareas a cargo de la Gerente de operaciones y ventas creando así un desenfoque derivado de la combinación de responsabilidades en una sola persona lo cual puede afectar significativamente la gestión efectiva de Recursos Humanos, limitando la capacidad para implementar estrategias robustas y responder adecuadamente a las necesidades del personal ver (anexo 1 Cuestionario, pregunta 3) y (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 7).

La empresa ha analizado la importancia de la organización de una unidad de Recursos Humanos y ha expresado que su necesidad fundamental es el enfoque en el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, para garantizar un papel integral en el éxito y la sostenibilidad a largo plazo, que logre gestiones efectivas del talento las cuales alineen sus habilidades y competencias con las necesidades estratégicas de la empresa y que al mismo tiempo faciliten la formación continua, el desarrollo profesional y vele por el cumplimiento de las obligaciones

legales, manteniendo un entorno de trabajo positivo y promoviendo el desarrollo y el bienestar de sus empleados, lo cual fue la prioridad en la presente investigación.

A continuación, se presenta el Diagnóstico de la situación actual de la administración de los recursos humanos en la empresa Team Calling S.A de C.V.

9.1 PROCESOS

9.1.1 Reclutamiento

En la empresa Team Calling S.A de C.V el proceso de reclutamiento del personal lo realiza la Gerente de Operaciones y ventas (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 9), de igual manera los colaboradores encuestados afirman que la persona encargada de llevar a cabo esta actividad en un 63.16% es la Gerente de Operaciones y ventas y con un porcentaje menor de un 36.84% la Gerente General (Anexo 1 Cuestionario, pregunta 4).

El método que se utiliza para el proceso de reclutamiento es el de referidos por medio de sus Amigos y Familiares en diferentes países. (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 10), este proceso se considera un reclutamiento externo de tipo informal, ya que no se emplean plataformas digitales, bolsas de trabajo o redes sociales para la atracción de talento. Si bien este método permite incorporar personal de manera rápida y confiable, limita la posibilidad de captar candidatos con nuevas competencias o experiencias que aporten a la innovación dentro de la empresa. Además, no se cuenta con un procedimiento formal documentado ni con perfiles de puesto definidos, lo cual dificulta la evaluación objetiva de los aspirantes.

9.1.2 Selección.

La encargada del proceso de selección de personal en la empresa Team Calling S.A de C.V es la Gerente de Operaciones y ventas, ya que es la principal tomadora de decisiones referente a quienes serán las personas que formaran parte de equipo de trabajo (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 9), de igual manera el 68.42% de los encuestados coincidieron en que la Gerente de Operaciones y ventas es la responsable directa de este proceso (Anexo 1 Cuestionario, pregunta 5).

En la entrevista realizada a la Gerente de Operaciones y ventas se detalla que no se ejecutan pruebas formales durante el proceso de selección de personal, sino que se centra en la entrevista como método principal de evaluación de los candidatos (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 11). Si bien este enfoque permite conocer aspectos generales de la personalidad y actitud del aspirante, limita la posibilidad de valorar objetivamente las competencias técnicas y ajuste del perfil al puesto. Además, la ausencia de instrumentos estandarizados de evaluación puede generar subjetividad en la toma de decisiones.

Al no tener un proceso de selección estructurado, que incluya la aplicación de pruebas psicométricas y técnicas, así como la definición de criterios de evaluación claros basados en el perfil de cada puesto, no es posible realizar una selección de personal objetiva, equitativa y alineada con los requisitos de cada cargo, produciendo una ineffectividad del talento que se incorpora a la empresa y aumentando el índice de rotación.

9.1.3 Contratación.

En la empresa Team Calling S.A de C.V la contratación la realiza La Gerente de Operaciones y ventas (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 9), sin embargo, el 63.16% de los encuestados contestaron que quien realiza la contratación de personal es la Gerente General y 36.84% de los encuestados mencionan que es la Gerente de Operaciones y ventas quien realiza este proceso (Anexo 1 Cuestionario pregunta 6).

La discrepancia entre la información oficial y las respuestas de los empleados sobre el proceso de contratación en Team Calling S.A de C.V indica una Confusión en los Roles y una falta de claridad en quién es el responsable real del proceso de contratación, lo cual puede reproducirse en inconsistencia en la toma de decisiones.

La ausencia de un procedimiento formal y documentado para la contratación limita la transparencia y uniformidad del proceso, dificultando la verificación de criterios objetivos en la selección de personal. Asimismo, la falta de lineamientos establecidos puede ocasionar decisiones basadas en criterios subjetivos, afectando la coherencia entre las necesidades del puesto y el perfil del candidato contratado.

9.1.4 Inducción.

En la empresa Team Calling S.A de C.V la encargada de brindar la inducción al nuevo personal es la Gerente de Operaciones y ventas (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 12), de igual forma el 100% de los encuestados concuerdan que la Gerente de Operaciones y ventas es la que realiza este proceso (Anexo 1 Cuestionario, pregunta 8), sin embargo no se cuenta con documentos formales que respalden el desarrollo de esta etapa, tales como el Manual de descriptor de puesto, Manual de Evaluación de Desempeño, Manual de bienvenida, Manual de Política Salarial, Manual de Política de capacitaciones ver (Anexo 2 Guía de Entrevista, pregunta 5).

La ausencia de estos instrumentos impide que la inducción se realice de manera estructurada, provocando que los nuevos colaboradores no reciban información suficiente sobre la cultura organizacional, los valores institucionales, las normas internas ni las responsabilidades específicas de su cargo. Esto puede generar desorientación en los primeros días laborales y afectar la adaptación y el sentido de pertenencia.

9.2 APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

9.2.1 Descripción y análisis del puesto.

En la empresa Team Calling S.A. de C.V., actualmente no se cuenta con un manual de descripción de puestos (Anexo 2, Guía de Entrevista, pregunta 5), es en donde se detallan las responsabilidades, expectativas y habilidades necesarias del rol específico que el nuevo empleado va a desempeñar lo que dificulta la asignación clara de funciones y la evaluación del desempeño de los colaboradores, al momento de surgir la necesidad de la nueva plaza inician a entrevistar a referidos y eligen el que según su entrevista mostro más cualidades para el puesto, permitiendo así que la Selección de un candidato no se ajuste al puesto y que los colaboradores se sientan frustrados por no poder adaptarse tan rápido como se espera al nuevo puesto de trabajo .

La ausencia de este documento puede generar duplicidad de tareas, confusión en la jerarquía organizacional y falta de alineación entre las competencias del personal y las necesidades de cada área ya que este instrumento permite definir con precisión el rol que el nuevo empleado debe asumir, facilitando su comprensión sobre las tareas que realizará y cómo su trabajo se integra al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

9.2.2 Evaluación del desempeño.

Es un proceso sistemático mediante el cual una empresa mide, analiza y califica el rendimiento de sus empleados en relación con sus responsabilidades y objetivos laborales. Este proceso ayuda a determinar cómo está realizando un empleado su trabajo y cómo contribuye a los objetivos generales de la empresa, Sin embargo, Team Calling S.A de C.V no realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores impidiendo que se detecten áreas de mejora, reconocimientos y desarrollo de Talentos (Anexo 2 Guía de Entrevista, pregunta 2).

Limitando de esta manera la recolección de información valiosa para la toma de decisiones relacionadas con ascensos, incentivos, capacitaciones y planes de carrera. Asimismo, la empresa no está fomentando la comunicación entre el líder y el colaborador, y mucho menos esta promoviendo una retroalimentación constructiva que contribuye al crecimiento profesional y al fortalecimiento del compromiso organizacional.

Implementar una evaluación de desempeño objetiva y periódica favorecera la equidad y la transparencia en la valoración del trabajo realizado, además de incentivar la mejora continua y la productividad general del equipo de Team Calling S.A de C.V.

9.3 REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS SALARIALES.

La empresa Team Calling S.A de C.V, no cuenta con políticas de Remuneraciones motivacionales, mencionan que se hacen concursos en ocasiones pero que es algo incierto según comentarios recibidos por La Gerente de Operaciones y Ventas ver (Anexo 2 Guía de Entrevista, pregunta 13).

Las remuneraciones económicas de los empleados no cuentan con políticas que incluyan aumentos, existen colaboradores que ya tienen más de 3 años y su salario no ha cambiado pero sus actividades si han incrementado por la mayor afluencia de llamadas, se considera que ofrecer una compensación justa y beneficios adecuados reduce la probabilidad de que los empleados busquen oportunidades en otras empresas, disminuyendo así la rotación de personal. (Anexo 2 Guía de Entrevista, pregunta 13).

9.4 CAPACITACIONES Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

El desarrollo de Recursos Humanos a través de la capacitación y el desarrollo del personal es una inversión estratégica que ofrece numerosos beneficios para la organización y sus empleados. No solo mejora el rendimiento y la productividad, sino que también fomenta la satisfacción laboral, la retención del talento y la competitividad. Implementar programas efectivos de capacitación y desarrollo que contribuye al éxito a largo plazo de la empresa y al crecimiento profesional continuo de sus empleados.

Lamentablemente la empresa Team Calling S.A de C.V, no cuenta con una guía de formación para un plan de carrera y tampoco brinda capacitaciones a sus colaboradores (Anexo 2 Guía de entrevista, pregunta 5). La empresa cuenta con la figura de una Asesor que realiza el proceso de desarrollo profesional para mejorar su desempeño, alcanzar objetivos específicos, y superar desafíos, pero ella tampoco se le nutre a través de capacitaciones y no se cuenta con una guía de formación para que obtenga mayores conocimientos para transmitir al personal.

9.5 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

9.5.1 Auditoría de Recursos Humanos.

Las auditorías ayudan a asegurar el cumplimiento legal, mejorar la eficiencia operativa, proteger los derechos de los empleados y fortalecer la cultura organizacional. Además, proporcionan una base sólida para la toma de decisiones y el desarrollo de políticas, contribuyendo al éxito general de la empresa.

Team Calling S.A de C.V no cuentan con auditoria de Recursos Humanos y esto es respaldado de igual manera con las respuestas obtenidas en el (Anexo 2 Guía de entrevista pregunta 2) y se demuestra con un breve ejemplo en el (Anexo 1 Cuestionario pregunta 12) en el cual 52.63% de los encuestados concuerdan que Algunas veces no se respetan los horarios, generando una contradicción con la respuesta que brindo la Gerente de Operaciones y ventas en el (Anexo 2 Guía de Entrevista pregunta 3) que menciona que La empresa muestra un compromiso firme con el cumplimiento de los horarios acordados, y ofrece una amplia flexibilidad con diversos horarios disponibles desde las 7:00 am hasta las 8:00 pm.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

10.1 CONCLUSIONES.

1. La investigación revela que la ausencia de una unidad estructurada de Recursos Humanos en Team Calling S.A. de C.V. ha generado un desequilibrio en la gestión de personal. Actualmente, la Gerente de Operaciones y Ventas, combina responsabilidades de su cargo con esas funciones, ocasionando que enfrente dificultades para implementar estrategias efectivas de gestión del talento.
2. Los procesos actuales de reclutamiento y selección son gestionados principalmente por la Gerente de Operaciones y Ventas, sin pruebas, ni manuales establecidos al momento de la contratación, lo cual incide en tomar decisiones con falta de claridad en los roles.
3. La empresa no realiza evaluaciones de desempeño ni cuenta con políticas claras de remuneración y beneficios, lo que limita el reconocimiento del talento y el desarrollo profesional continuo.
4. La ausencia de capacitaciones y un plan de carrera estructurado para el personal y la Asesor refleja una falta de inversión en el desarrollo de los empleados.
5. La inexistencia de auditorías de Recursos Humanos y la inconsistencia en la gestión de horarios evidencian una debilidad en el control interno y el cumplimiento de las políticas organizacionales.

10.2 RECOMENDACIONES.

1. Organizar una unidad de Recursos Humanos en Team Calling S.A. de C.V. por medio de la contratación de una persona encargada de la Unidad de Recursos Humanos cuyo perfil permita manejar eficientemente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo de talento humano. Esta unidad debe contar con un enfoque estratégico para alinear las habilidades del personal con los objetivos de la empresa, haciendo uso de Recursos Técnicos establecidos y formalizados para una correcta gestión del personal, tal como son los diferentes Manuales de Políticas diseñados para la empresa.
2. Documentar los procesos de estandarización para el reclutamiento y selección de personal, incluyendo la aplicación de pruebas y evaluaciones. Además, proporcionar manuales claros y detallados durante el proceso de contratación, para garantizar la transparencia, eficiencia y optimización en el uso de recursos.
3. Implementar un sistema regular de evaluación del desempeño que permita identificar áreas de mejora, reconocer logros y apoyar el desarrollo profesional continuo.
4. Realizar programas de capacitación y desarrollo profesional para todos los empleados, con una guía de formación para la asesora, para asegurar la actualización de habilidades y conocimientos.
5. Poner en práctica un sistema de auditoría de Recursos Humanos para asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos, identificando áreas de mejora, protegiendo los derechos de los empleados y estableciendo controles internos rigurosos para garantizar la correcta aplicación de las políticas de la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

A) IMPORTANCIA.

La Unidad de Recursos Humanos es quien se encarga de diversas funciones clave dentro de una organización, como el Reclutamiento y Selección del personal, Identificando, atrayendo y seleccionando a los candidatos más adecuados para cada puesto para posteriormente Contratarlo, Capacitarlo y Desarrollar en ellos las habilidades necesarias, asegurando que cada uno esté en un puesto que maximice su potencial, implementando protocolos de comunicación clara en el teletrabajo, alineado con la formación y recursos accesibles para que se adapten a nuevas tecnologías y mejorando de esta manera su gestión, lo que impacta positivamente en su desempeño y el clima laboral.

La presente propuesta se basa en los capítulos uno y dos, que están interconectados. El primero presenta las bases teóricas que ayudan a contextualizar la investigación, mientras que el segundo incluye un análisis de la situación actual de la gestión del talento humano en Team Calling S.A. de C.V. Esto destaca la necesidad de establecer una unidad de recursos humanos que mejore el rendimiento de los colaboradores en la empresa, estableciendo de manera clara las políticas, los manuales y la estructura organizativa que definan las funciones del equipo de dicha unidad.

B) OBJETIVO.

I. Objetivo:

Organizar una unidad de Recursos Humanos en Team Calling S.A. de C.V. mediante la creación de manuales administrativos y políticas de procesos que optimicen la gestión del personal.

C) DESCRIPCIÓN.

La propuesta surge al identificar, a través de la investigación, que Team Calling S.A. de C.V. carece de una estructura definida para su Unidad de Recursos Humanos. Actualmente, La Gerente de Operaciones y ventas maneja las actividades relacionadas a la gestión del personal, lo que genera inconvenientes, como una sobrecarga de trabajo y desenfoque de sus actividades principales.

La empresa debe optimizar dicha gestión, estableciendo procesos que fomenten el desarrollo profesional de los colaboradores, con el objetivo de alcanzar los resultados establecidos

Con base en lo anterior, se ha diseñado una propuesta para la organización de la Unidad de Recursos Humanos, que permita a la empresa atraer, desarrollar, retener y auditar al personal contribuyendo activamente con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, basada en los macroprocesos propuestos por el autor Chiavenato, los cuales son:

1. Proceso de Provisión de Personas
2. Proceso de Organización de Personal.
3. Proceso de Retención de Personal
4. Proceso de Desarrollo de Personal
5. Proceso de Evaluación o Auditoria de Personal.

D) APLICACIÓN.

Ordenar la estructura de la Unidad de Recursos Humanos. Esto debe de hacerse a través de la planificación estratégica de la unidad, desde la creación de la misión, visión, valores, políticas de la unidad hasta definir su ubicación en el organigrama de la Unidad de Gestion del Talento Humano.

E) ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

En el siguiente apartado se presentarán los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos y los lineamientos por la cual será dirigida.

F) IMPORTANCIA.

La gestión del Talento Humanos es clave para alinear los objetivos de la empresa con el crecimiento y bienestar de sus empleados.

Con el propósito de fomentar un ambiente de trabajo positivo al establecer políticas claras y promover el desarrollo profesional, para mejorar la retención de talento y la productividad. Se presenta una propuesta para La organización de la Unidad de Recursos Humanos en Team Calling S.A. de C.V. que permitirá estandarizar procesos como el reclutamiento, la selección y la capacitación del personal, asegurando que se sigan las mejores prácticas en el desarrollo de dichos procesos.

a) Ámbito de aplicación

La Unidad a desarrollar será aplicada en Team Calling S.A de C.V y que ayudará a mejorar la gestión del personal.

b) Misión de la unidad de recursos humanos.

Gestionar el talento humano de manera integral, atrayendo, desarrollando y reteniendo a los mejores profesionales, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y asegurando que cada colaborador tenga las herramientas y oportunidades necesarias para alcanzar su máximo potencial.

c) Visión de la unidad de recursos humanos.

Transformar el teletrabajo en una experiencia enriquecedora y productiva, donde cada miembro de la empresa se sienta conectado y motivado, aspiramos a construir un ecosistema de trabajo remoto que integre una cultura colaborativa, permitiendo que nuestros talentos florezcan y contribuyan al éxito de la organización desde diferentes puntos geográficos.

d) Valores de la unidad de Recursos Humanos

Respeto: Fomentando un ambiente laboral armonioso donde prevalece la cortesía, la empatía y la tolerancia

Responsabilidad: Cumplimos con nuestros compromisos laborales y organizacionales de manera eficiente y puntual.

Equidad: Promovemos la igualdad de oportunidades sin distinción de género, edad, cultura o condición.

Honestidad: Actuamos con integridad y transparencia en todas nuestras gestiones laborales y comerciales, basadas en la confianza mutua.

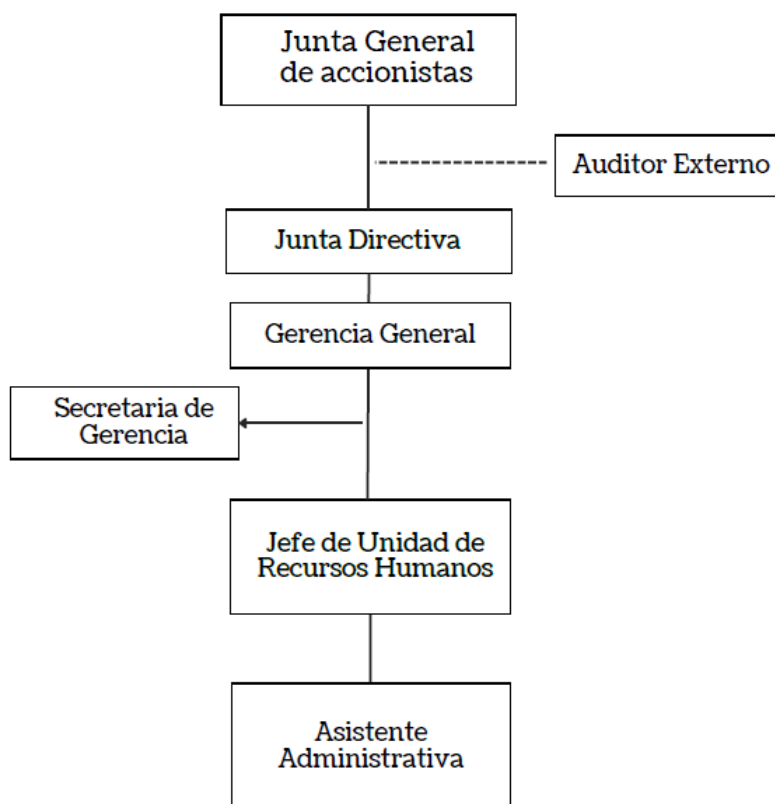
Ética: Guiamos nuestro comportamiento bajo principios morales sólidos, respetando las normas institucionales y profesionales que orientan la toma de decisiones responsables.

Transparencia: Mantenemos una comunicación fluida en todos los niveles organizacionales garantizando claridad y objetividad en las relaciones laborales y comerciales de la empresa.

Innovación: Fomentamos la creatividad y la mejora continua en los procesos y estrategias planteadas por la empresa sumándonos a un ambiente de sana competencia.

e) Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos

Propuesta de Organigrama GTTH Team Calling S.A de C.V



NOVIEMBRE 2025

G) POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

El encargado de las siguientes políticas será el jefe de la Unidad de Recursos Humanos:

Generales.

1. Promover el desarrollo del Talento Humano.
2. Gestionar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e Inducción del personal para cada puesto disponible en la empresa.
3. Asegurar el respeto a las normativas laborales y promover el desarrollo y estabilidad de los empleados de la empresa.

Específicas.

a. Previsión del Recurso Humano.

1. Los ajustes en la estructura organizacional.
2. Facilitar la comunicación entre las distintas Gerencias y personal de la empresa.

b. Proceso de Organización.

Evaluación de desempeño.

1. El responsable de diseñar, enviar y recibir las evaluaciones de desempeño de los empleados y agregarlas a sus respectivos expedientes.
2. Lectura y retroalimentación del resultado de las evaluaciones de desempeño por cada persona encargada de equipo.

c. Proceso de retención o mantenimiento del Recurso Humano.

1. La compensación de los colaboradores de la empresa se establecerá en función del puesto y las funciones que desempeñan.
2. Los salarios serán depositados mensualmente en sus cuentas planilleras.
3. Cualquier aumento salarial deberá ser revisado y aprobado por el Gerente General, jefe inmediato y el jefe de Recursos Humanos.

d. Proceso de desarrollo

Entrenamientos para el desarrollo del personal.

1. El plan de capacitación anual deberá presentarse junto con el presupuesto anual de la empresa para su evaluación y aprobación, a fin de implementarlo en el siguiente periodo.
2. Los colaboradores podrán acceder a las capacitaciones programadas por la empresa, a través de una solicitud de la Gerente General o jefe inmediato.
3. La gerencia podrá solicitar capacitaciones específicas según oportunidad de mejoras observadas en los colaboradores.
4. Las capacitaciones incluidas en el Plan Anual de Capacitación deben centrarse en el desarrollo de habilidades específicas que sean relevantes para el puesto de trabajo del empleado y la curva de aprendizaje en la cual se encuentren.

e. Proceso de Evaluación o Auditoria

1. **Definir Políticas y Procedimientos** de implementación de manuales que guíen la gestión del personal de Team Calling S.A de C.V, asegurando la comprensión y cumplimiento de las normas internas de la empresa.
2. **Supervisar y Evaluar** el desempeño del personal mediante evaluaciones periódicas, que incluyan revisiones de objetivos y metas, para asegurar que se alineen con los estándares de la empresa.
3. **Registrar la Asistencia y Tiempos:** Se implementará un sistema de control de asistencia que registre los días y horas conectadas de los colaboradores y su productividad para garantizar la transparencia y la precisión en la gestión en tiempo laboral.
4. **Informes de Desempeño:** Se generarán informes de desempeño que resuman la productividad y eficacia de los empleados, permitiendo a la dirección tomar decisiones informadas sobre capacitaciones y mejoras necesarias.

f. Ubicación de la Unidad de Recursos Humanos en el organigrama propuesto de la empresa Team Calling S.A de C.V

La Unidad de Recursos Humanos se encontrará siempre laborando en modalidad Virtual, sin embargo, su residencia debe de ser en El país de El Salvador al encontrarse la empresa registrada

en este país. Sus actividades las reportará directamente con la Gerente General de Team Calling S.A de C.V.

Simbología del organigrama

La simbología del organigrama propuesto se encuentra en el anexo número 3.

Organigrama de la empresa Team Calling S.A de C.V

Figura N° 4. Organigrama propuesto se encuentra en el anexo 3

Se presenta el organigrama propuesto y se le realiza el cambio de puesto de Asesor a su significado en español que es Asesor el cual se le llamada de esa manera desde este punto.

Figura N° 5. Mapa de Procesos de La Unidad de Recursos Humanos Team Calling S.A de C.V ver anexo 4

El mapa de procesos es importante porque integra todos los sistemas de La Unidad de Recursos Humanos asegurando que cada etapa del ciclo laboral se gestione de forma estructurada, justa y estratégica.

1. PROVISIÓN DE PERSONAL.

1.1. RECLUTAMIENTO.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Antes del proceso de reclutamiento es necesario que exista una vacante, por lo que el área encargada deberá hacer llegar una solicitud a La unidad de recursos humanos donde especifique el puesto que quieren ocupar, área en la que lo solicita, la fecha en la que el empleado es requerido para trabajar, los requisitos con que debe cumplir el candidato, para luego iniciar el proceso de reclutamiento.

Luego de solicitar una plaza nueva, La Gerente General deberá cerciorarse de la necesidad de la plaza y que se cuente con el espacio, equipo y herramientas necesarias para que el nuevo trabajador pueda desempeñar el puesto, de igual manera para solicitar una plaza, la Gerente General

deberá llenar el formato de requisición de personal, anexando perfil y descripción de puesto y enviarlo con las aprobaciones respectivas a la unidad de recursos humanos.

Con el propósito de la atracción del personal adecuado se debe visualizar los siguiente:

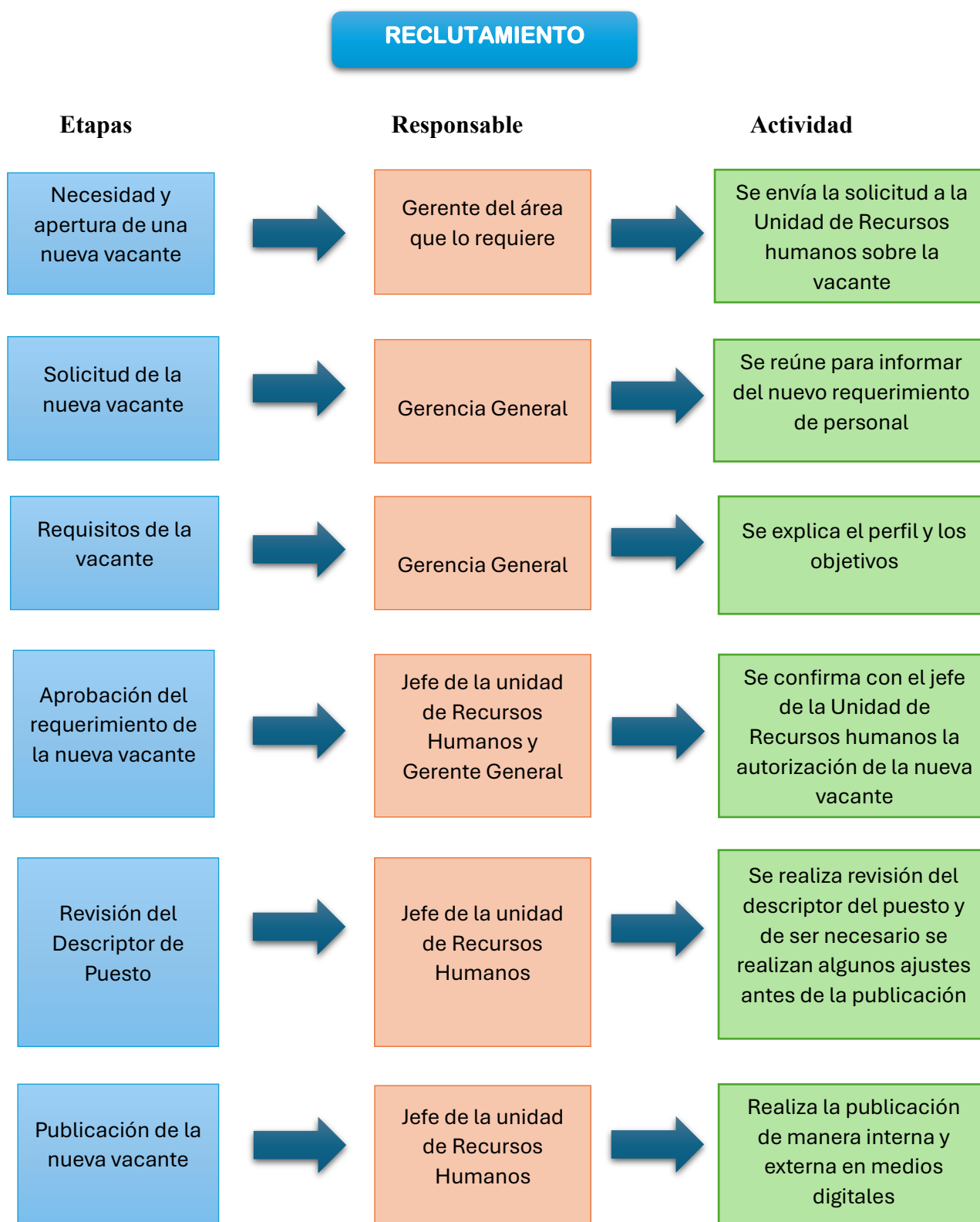
1. El puesto de la vacante a cubrir.
2. Perfil del puesto a cubrir, la gerencia deberá conocer y explicar los requisitos para cubrir la vacante.
3. Publicar la información en medios de visualización masiva con datos explicativos de acuerdo con la búsqueda del perfil, beneficios, económicos, sociales, crecimiento laboral etc. Se menciona una herramienta primordial y factible para la empresa, en día lo más esencial es el uso de la tecnología y medios informáticos publicidad pagada en página web, y redes sociales. Etc.

1.1.1. Política de reclutamiento.

- I. Si la vacante es nueva dentro de la institución, la Unidad de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de desarrollar un perfil completo para el puesto. Este perfil debe elaborarse al menos 15 días antes de la publicación de la oferta. El perfil del puesto incluirá las competencias, responsabilidades, requisitos de experiencia, habilidades técnicas, y objetivos del puesto.
- II. La Unidad de Recursos Humanos realizara en primera instancia la publicación de la vacante mediante un concurso interno, por medio de correo electrónico y WhatsApp. De no lograr llenar la plaza con el personal interno, se publicará en redes sociales y periódico.
- III. La Unidad de Recursos Humanos recibirá todas las solicitudes y propuestas de los candidatos interesados en la nueva vacante. Se procederá a una evaluación inicial de los candidatos para seleccionar aquellos que mejor se ajusten a los requisitos establecidos en el perfil. Una vez seleccionados los mejores candidatos, la Unidad de Recursos Humanos deberá presentar las propuestas al Gerente General y a la persona encargada del área solicitante.

1.1.2. Proceso de Reclutamiento.

Figura N° 6 Proceso de Reclutamiento



1.2. SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Es un proceso sistemático, metódico y especializado en el que se toma la decisión de quienes son las o los candidatos que reúnen las cualidades necesarias para ejercer un puesto. para cubrir una vacante, esto determinado de acuerdo con sistemas de evaluación, medición para el reclutamiento.

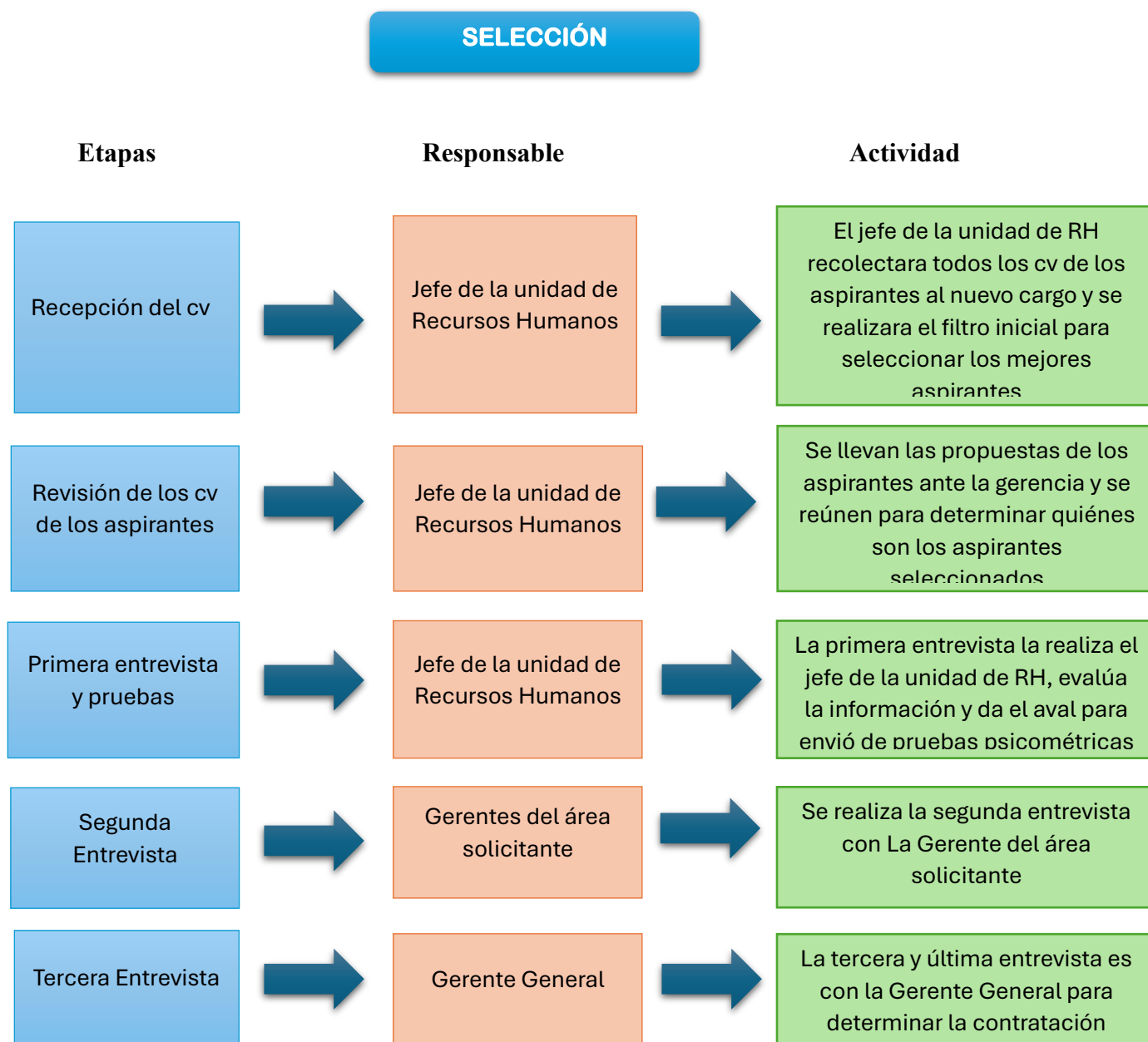
El personal seleccionado será por medio de aptitudes y cualidades, acorde a la vacante a cubrir y a nivel de evoluciones aprobadas, se realizarán ciertos tipos de evaluaciones en los cuales ayudarán a medir las destrezas habilidades y el nivel de conocimiento, experiencia en los cargos aplicados. La selección del personal lo determinara por las evaluaciones, las personas que apliquen para cubrir la vacante deberán cumplir con todos los pasos y etapas del proceso de selección y la o las personas seleccionadas serán dadas por las evaluaciones si, lo consideran lo más esencial la gerencia.

1.2.1. Políticas de selección de personal.

- I. Cuando surge una vacante la gerencia evaluará primero la posibilidad de efectuar una promoción de un empleado existente, en caso de no existir una persona que cumpla con el perfil de contratación, entonces se procederá a efectuar una búsqueda externa de candidatos.
- II. La Selección de personal se realiza por medio de tres entrevistas individuales, la primera debe de ser con la Jefatura de Recursos Humanos, la segunda con la Gerencia encargada del área y la tercera con el Gerente General.
- III. Desarrollar el proceso de selección libre de todo tipo de discriminación y aplicando la “equidad de género en la oportunidad” para la participación en los concursos de selección

1.2.2. Proceso de selección de personal.

Figura N° 7 Proceso de Selección de Personal



1.3. CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

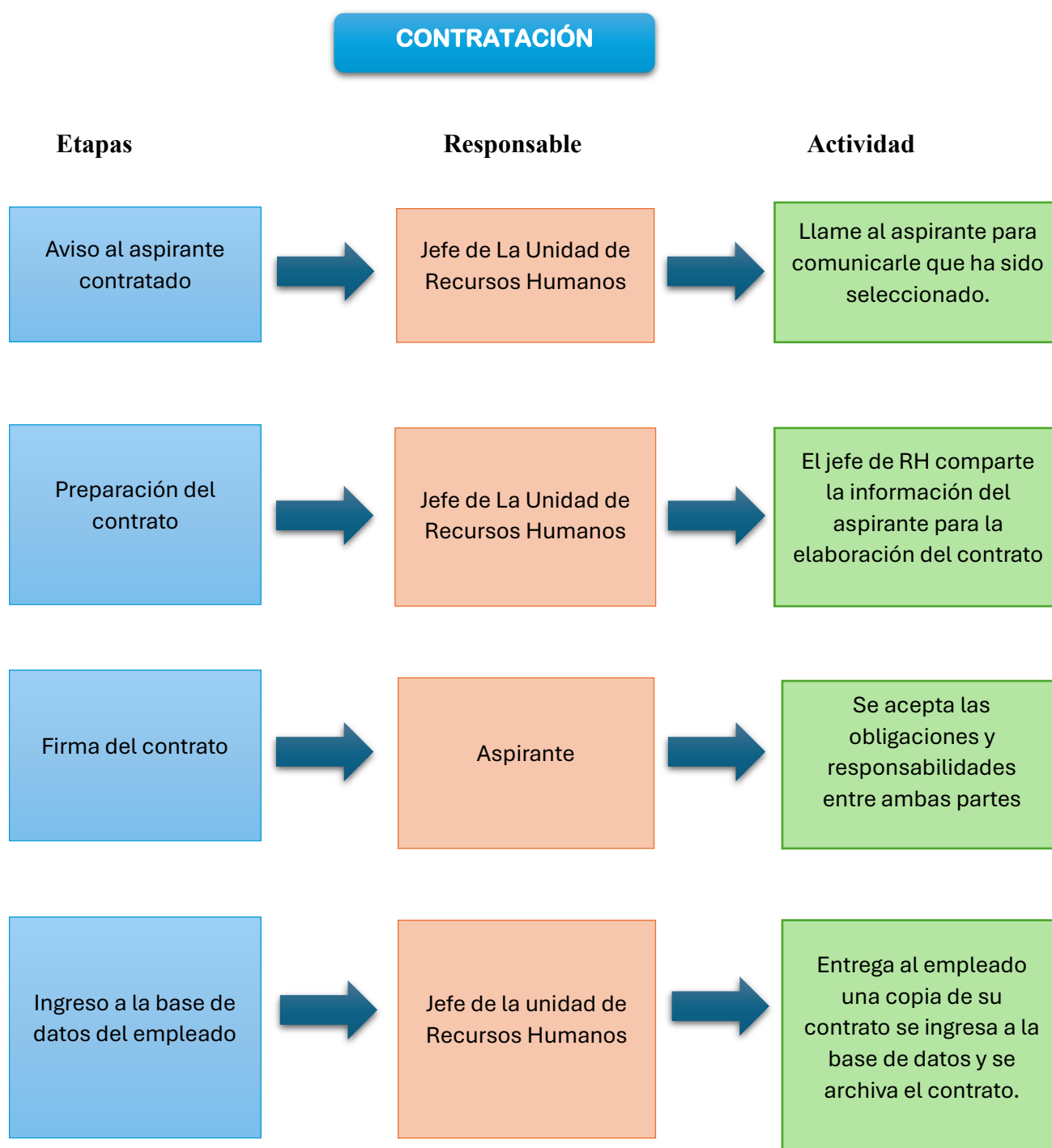
Es el proceso mediante el cual se formaliza la relación laboral en cumplimiento de las leyes laborales que rigen a la institución, empresa.

1.3.1. Política de contratación de personal.

- I. No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- II. No es posible contratar a menores de edad.
- III. Ningún trabajador se verá discriminado por razones de edad, sexo, estado civil, origen racial o étnico, condición social, religioso o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, discapacidad, así como por razón de lengua.
- IV. Toda persona contratada para realizar una función en la empresa deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley y según las políticas internas, la empresa podrá contratar de manera temporal a un trabajador que, por la naturaleza del trabajo, sólo dure una parte del año. Este tipo de contratos se denomina “eventual” y termina sin responsabilidad por parte de la empresa en la fecha de término estipulada en el mismo con fin de asignación.
- V. La inducción al puesto será impartida y coordinada por el responsable de la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos y luego realizará una evaluación escrita, en donde se dará a conocer aspectos generales de la empresa, del puesto.

1.3.2. Proceso de contratación del personal.

Figura N° 8 Proceso de Contratación de Personal



1.3.3. Proceso de Inducción de Personal.

Proceso que orienta a los nuevos colaboradores en la cultura organizacional y políticas de la empresa.

Objetivo:

Integrar a los nuevos colaboradores a la cultura organizacional, transmitir la misión, visión, valores y políticas de la empresa, así como capacitarlos en los procesos y herramientas necesarias para el desempeño eficiente de sus funciones.

Alcance:

Aplica a todo el personal de nuevo ingreso, principalmente agentes de call center, pero también a supervisores, coordinadores y personal administrativo que se incorporen a la empresa.

Responsables:

Unidad de Recursos Humanos: Planificación, coordinación y seguimiento del proceso de inducción.

Supervisores: Ejecución de la inducción específica en el puesto.

1.3.4 Etapas del Proceso de Inducción

A) Inducción Organizacional (Día 1)

Objetivo: Familiarizar al nuevo colaborador con la empresa, su cultura y normas internas.

Actividades:

- Bienvenida oficial y presentación del equipo.
- Presentación de la historia, misión, visión, valores y cultura organizacional.
- Explicación de políticas internas: asistencia, puntualidad, uso de uniformes, reglamento disciplinario, confidencialidad de la información.

B) Inducción al Puesto (Día 2)

Objetivo: Preparar al colaborador para ejecutar sus funciones específicas.

Actividades:

- Presentación del supervisor inmediato y del equipo de trabajo.
- Explicación del rol del empleado en el puesto asignado.
- Capacitación inicial en sistemas y herramientas tecnológicas:

Software de llamadas.

Base de datos de clientes.

Guiones de atención.

- Simulaciones de llamadas (práctica supervisada).
- Revisión de indicadores de desempeño: tiempo promedio de llamada, nivel de satisfacción del cliente, cumplimiento de métricas.

C) Seguimiento y Evaluación (Primer mes)

Objetivo: Asegurar que el colaborador se adapte correctamente a la empresa y a su puesto.

Actividades:

- Reuniones semanales de retroalimentación con el supervisor.
- Evaluación de desempeño inicial (al final del primer mes).
- Confirmación de permanencia del colaborador.

A continuación, se desarrolla una propuesta de Manual de Bienvenida para darle formalidad al proceso de INDUCCIÓN de nuevos colaboradores;

2. PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAL.

2.1 MANUAL DE BIENVENIDA.

Se entrega a los nuevos empleados al incorporarse a la empresa, con el objetivo de brindarles una introducción completa a la organización y facilitar su adaptación.

TEAM CALLING S.A DE C.V
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.



MANUAL DE BIENVENIDA

OCTUBRE 2025

INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Bienvenida ha sido elaborado pensando en ti que te integras al equipo de trabajo de nuestra querida empresa. Tiene la finalidad de que conozcas la organización a la que ahora perteneces. Así mismo, poseas las bases para un adecuado desempeño de tu trabajo y con ello, te adaptes e identifiques mucho más con la actividad a que nos dedicamos como Team Calling, S.A de C.V.

Buscamos crear en cada colaborador un entusiasmo, amor y dedicación a nuestra empresa, que se sienta como parte de una familia, unidas con búsqueda de un mismo objetivo al final, sin embargo, para ello es necesario y primordialmente crear base inicial desde el momento que el colaborador inicia su proceso de selección, e inducción.

Desde ahora y durante tu estancia, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones, gozar de los beneficios como colaborador y desarrollar tu máximo esfuerzo para que, añades más valor a Team Calling, y con ello logremos un óptimo desempeño de nuestras actividades y objetivos institucionales y personales.

Siéntete parte de una familia y entusiasta porque ya formas parte de la empresa. Te pedimos leas con atención y por completo el presente Manual que constituye tu primera capacitación dentro de Team Calling.

2.1.1 POLÍTICA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.

El proceso de inducción se realizará a través de un programa formal a todo nuevo empleado que ingrese a nuestra empresa. Se considera para estos efectos nuevo empleado toda persona que ya hay sido evaluada, entrevistada y haya cumplido con los requisitos formales dependiendo del perfil del puesto a cubrir, y haber satisfecho la necesidad o perfiles de candidatos que la empresa considera las más adecuadas.

2.1.2 OBJETIVO.

Inducir, orientar, entrenar, al nuevo empleado con los principios y valores de la empresa de una manera sistematizada y formal, para que éste asimile con rapidez e intensidad la cultura de la empresa y se comporte como un miembro comprometido con ella.

2.1.3 MENSAJE DE BIENVENIDA.

¡Bienvenidos! Gracias por decidir unirse a nuestro equipo. Tengan en cuenta que pueden comunicarse para compartir sus ideas o hacer preguntas en cualquier momento. Es un honor para Team Calling S.A de C.V. tener un activo que ayudara a mejor y crear nuevos proyectos dentro del departamento.

2.1.4. MISIÓN.

Somos el primer contacto con el cliente A través de nuestros seguimientos establecemos o recuperamos una relación con el cliente, motivando a través de cada llamada, una cita que se convertirá en una venta potencial de terrenos.

2.1.5 VISIÓN.

Ser el equipo #1 en Ventas de Terrenos Houston Lograr que más llamadas se conviertan en citas para venta, y posicionar al equipo Rina Abarca en el primer lugar en ventas cada mes.

2.1.6 VALORES.

1. **Integridad:** Nos apegamos al estricto cumplimiento de las reglas aun cuando nadie nos está viendo
2. **Responsabilidad:** Ejecutamos cada tarea en tiempo y forma
3. **Compromiso:** Nos sentimos comprometidos con el objetivo principal y hacemos lo que nos corresponde para lograrlo.
4. **Honestidad:** Somos honestos con nuestros clientes, compañeros y superiores respecto a toda la información brindada.
5. **Flexibilidad:** Nos adaptamos a los cambios que son necesarios para un mejor desarrollo de la labor diaria.
6. **Trabajo en equipo:** Procuramos perseguir el objetivo común, sincronizando nuestras actividades individuales con las del equipo.
7. **Lealtad:** Somos fieles a nuestros principios personales y generales y a los compromisos adquiridos al formar parte de este equipo.
8. **Calidad:** Realizamos cada tarea aplicando los criterios de eficiencia y eficacia y dando el óptimo servicio a nuestros clientes y compañeros.

2.1.7 PRESTACIONES LABORALES.

Prestaciones

Como trabajador tienes derechos y beneficios al integrarte como colaborador de Team Calling, S.A de C.V. como los cuales se mencionan.

Sueldos: es la retribución que recibirá mensualmente el trabajador por las funciones que desempeña en su puesto de trabajo. Esta retribución será pactada y estará recogida dentro del contrato de trabajo que firma el trabajador y en el que detallan, entre otras cosas, sus funciones, condiciones, horarios y la duración de la relación laboral., y este no será menor a un salario mínimo citados en el código de trabajo para el sector servicios.

Vacación: para que se haga efectivo este beneficio será necesario que cumpla con las condiciones siguientes, estos parámetros son basados y aplicando el código de trabajo lo cual se menciona:

- a) Laborar un año continuo para el mismo empleador.
- b) Dentro de ese año, laborar como mínimo 200 días.

El empleado tendrá derecho a recibir 15 días contados desde el momento en que cumpla con el año laboral y el pago se hará efectivo desde el momento que el empleado desee irse de vacaciones

Bonos por cumplimientos: todo empleado se le remunerara una vez por cada periodo de seis meses de acuerdo con su desempeño laboral y el cumplimiento de esta.

2.1.8 HORARIO DE TRABAJO.

Los horarios de trabajos serán contemplados en el contrato de trabajo, y estos serán de manera rotativa cumpliendo cada empleado con las 8 horas laborales por cada día, fines de semana de igual manera si la empresa lo estima conveniente hará uso de la fuerza laboral, pero se le recompensará con días adicionales de descanso o base remunerados como lo contempla las regulaciones legales en el país.

2.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA TEAM CALLING.

Es fundamental dar seguimiento periódico al cumplimiento del Plan de Comunicación Interna, con el propósito de tomar decisiones oportunas que permitan cumplir con lo programado, responder a las expectativas de los colaboradores y fortalecer la gestión organizacional.

Este plan tiene como base la alineación de los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos con la comunicación interna del equipo y con sus funciones esenciales.

Elementos del Plan

- **Fuente:** el colaborador de Team Calling.
- **Transmisor:** medios tecnológicos como celulares, tabletas y computadoras.
- **Canal:** Comunicación telefónica.
- **Instrumento:** correos electrónicos, redes sociales y la aplicación interna de la empresa.
- **Destino:** jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

La **Unidad de Recursos Humanos** será la encargada de garantizar una comunicación interna efectiva, asegurando la transmisión y comprensión adecuada de los mensajes hacia todos los colaboradores.

Responsabilidades y Coordinación

El jefe de la Unidad de Recursos Humanos deberá realizar reuniones periódicas con los gerentes, con el fin de presentar los principales canales de comunicación, los mecanismos de evaluación y las herramientas de seguimiento.

El objetivo de estas reuniones será medir el desempeño de los colaboradores y mejorar la efectividad de la comunicación organizacional.

Canales de Información Para Implementar

- **WhatsApp:** Uso diario.

Participantes: todos los colaboradores y gerentes.

Propósito: coordinar operaciones, dar seguimiento a llamadas, compartir información relevante y atender situaciones diarias de los colaboradores.

- **RingDNA:** Sistema de registros de seguimientos de clientes.

Participantes: Todos los colaboradores.

Propósito: concentrar y gestionar la información interna de la empresa.

Aportes Esperados

1. **Comunicación de objetivos generales**, su difusión y seguimiento periódico, para que cada colaborador conozca los avances y resultados, especialmente en relación con las citas concertadas.
2. **Liderazgo asesor**, que, junto con la comunicación efectiva, brinde apoyo para que el equipo alcance los objetivos establecidos.
3. **Incorporación de reuniones periódicas**, como herramienta para el desarrollo organizacional y el seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPI) a través de los distintos canales de comunicación.

2.3 POLÍTICAS Y NORMAS INTERNAS DE COMPORTAMIENTO.

Todo empleado debe de tratar a su semejante y superiores con mucho respeto, su comportamiento dentro de la empresa se deberá ser medido y se procurará que el ambiente interno sea armonioso, las ideas y pensamientos diferentes siempre serán discutidos valorados y tomados en cuenta, pero habrá límites en los cuales todos los empleados se someterán desde el momento que aceptan ser parte de la familia de Team Calling S.A de C.V.

Obligaciones.

- a) Desempeñar con agrado, seriedad y respeto tu trabajo.
- b) Participar en los procesos de mejoramiento de la calidad y la productividad.
- c) Mantener un buen trato con tus compañeros es fundamental, así como apoyar en todo momento a las acciones y actividades que se realizan.
- d) Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y políticas internas de la empresa.

- e) Asistir a la inducción, así como a todos los cursos impartidos por la empresa. Recuerda que esto ayudará a desarrollar tus habilidades y capacidades.
- f) Respetar las normas establecidas de seguridad laboral e higiene, para desempeñar correctamente tu trabajo y no correr ningún riesgo.
- g) Cuando faltes injustificadamente a tus labores, no tendrás derecho a recibir el pago correspondiente a los días no laborados.
- h) En caso de enfermedad, deberás dar aviso de tu ausencia, explicando los motivos a tu jefe inmediato dentro de las primeras horas de labores y presentar, dentro de los primeros 3 días siguientes a la reanudación, la incapacidad expedida para la justificación correspondiente.
- i) Cuando un trabajador decida dar por terminada la relación laboral, éste deberá hacerlo del conocimiento del superior jerárquico con 15 días de anticipación, y entregar documentos, objetos, fondos y valores que tengan a su cargo.

Prohibiciones.

- a) Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas.
- b) Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón.
- c) Sustraer de la empresa útiles de trabajo.
- d) Presentarse al trabajo bajo la influencia del alcohol o de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el médico.
- e) Suspender las labores sin autorización del patrón.
- f) Hacer colectas en el lugar de trabajo.
- g) Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquél a que están destinados.
- h) Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo.
- i) Acosar sexualmente a cualquier persona o realizar actos inmorales.
- j) Divulgar los secretos técnicos, comerciales o asuntos administrativos reservados, cuando su divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

Amonestaciones.

- a) **Amonestación verbal:** se realiza a través de una conversación informal donde se advierte al empleado sobre su comportamiento inadecuado. Este cuando su comportamiento no sea el adecuado y las faltas que se cometen sean leves.
- b) **Amonestación escrita:** se envía al empleado un documento formal que detalla los problemas identificados y establece claramente las consecuencias en caso de repetición. Este cuando su falta del trabajador sea concurrente de nivel leve.
- c) **Amonestación por escrito con posible despido:** se comunica al empleado que, de repetirse las conductas inapropiadas, podría ser despedido.
- d) **Amonestación por escrito con suspensión:** además de la amonestación escrita, el empleado es suspendido temporalmente sin goce de sueldo como medida disciplinaria. Este se le aplicara ya cuando el empleador le haya hecho varias amonestaciones verbales, pero en consecuente sigue con sus indisciplinas.

2.4 MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS.

Un manual descriptor de puestos recopila de manera detallada la información relacionada con los diferentes puestos de trabajo dentro de una, por ejemplo, Team Calling S.A de C.V. Su contenido describe claramente las funciones, responsabilidades, competencias, y requisitos necesarios para cada puesto, así como las relaciones jerárquicas respectivas.

POLÍTICAS DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS.

A) Política de Actualización de Descripción de Puestos

Propósito:

Asegurar que las descripciones de los puestos se mantengan actualizadas y reflejen fielmente las responsabilidades, competencias y requisitos necesarios para cada puesto dentro de la empresa.

Política:

Todas las descripciones de puestos deberán ser revisadas y actualizadas al menos una vez al año o cada vez que se realicen cambios significativos en la estructura organizacional, en las

funciones del puesto o en las políticas de la empresa. Los gerentes de cada departamento serán responsables de comunicar cualquier modificación a la Unidad de Recursos Humanos, quien coordinará la actualización del manual.

Responsable: Unidad de Recursos Humanos y Gerente de Operaciones y Ventas.

B) Política de Comunicación de Descripciones de Puestos

Propósito:

Garantizar que todos los empleados comprendan claramente sus funciones, responsabilidades y expectativas a través de una descripción detallada de su puesto.

Política:

Cada empleado recibirá una copia de la descripción de su puesto al momento de su contratación, durante su proceso de inducción, o cada vez que su puesto sufra modificaciones significativas. La Unidad de Recursos Humanos se encargará de asegurar que los empleados firmen un documento de confirmación de recepción y comprensión de su descripción de puesto.

Responsable: Unidad de Recursos Humanos.

C) Política de Igualdad de Oportunidades en las Descripciones de Puestos

Propósito:

Promover la igualdad de oportunidades laborales, asegurando que las descripciones de puestos no incluyan ningún tipo de discriminación por razones de género, raza, religión, discapacidad o cualquier otro factor protegido por la ley.

Política:

Todas las descripciones de puestos serán redactadas en lenguaje inclusivo y objetivo, evitando cualquier tipo de sesgo o preferencia discriminatoria. La asignación de responsabilidades y requisitos será basada en las competencias necesarias para el desempeño eficaz del puesto, y no en características personales de los candidatos o empleados.

Responsable: Unidad de Recursos Humanos y Gerente de Operaciones y Ventas.

TEAM CALLING S.A DE C.V
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.



MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO

OCTUBRE 2025

2.4.1 INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Descripción de Puestos para Team Calling S.A de C.V es una herramienta fundamental que establece las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada uno de los puestos dentro de la operación de la empresa.

Dado que Team Calling S.A de C.V se caracteriza por su dinámica de atención al cliente y procesos altamente estructurados, este manual tiene como objetivo garantizar que cada colaborador conozca y entienda su rol específico dentro de la organización.

Además, este documento facilita la alineación de los objetivos individuales con los de la empresa, promoviendo la eficiencia en la prestación del servicio, la calidad en la atención al cliente y la satisfacción tanto de los empleados como de los usuarios. En un entorno tan competitivo como el de los call centers, es crucial que cada miembro del equipo comprenda con claridad sus tareas y expectativas, lo que contribuye al cumplimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) y a un ambiente de trabajo productivo.

Este manual no solo proporciona descripciones precisas de cada puesto, sino que también es un instrumento para mejorar los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional de los colaboradores.

2.4.2 OBJETIVOS.

Objetivo General:

Proporcionar una guía clara y estructurada de las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos de cada uno de los puestos dentro de Team Calling S.A de C.V.

Objetivos Específicos:

1. Establecer una guía de perfiles de puestos que faciliten la identificación de candidatos con las competencias y habilidades necesarias para cubrir eficientemente los roles dentro de la empresa.
2. Apoyar los procesos Evaluación de desempeño y desarrollo profesional, promoviendo la transparencia, la equidad y el trabajo en equipo dentro de la empresa.

2.4.3 NIVELES FUNCIONARIALES.

Con el fin de proporcionar una estructura sólida que permita una comunicación fluida y las condiciones jerárquicas idóneas para la óptima ejecución de las funciones de la empresa, Team Calling S.A de C.V, ha definido cuatro Niveles Funcionariales para la empresa, los cuales se describen a continuación.

1. Nivel de Dirección:

Este nivel se encarga de la planificación estratégica a largo plazo, la toma de decisiones clave y la dirección general de la empresa. Define la misión, visión, valores y objetivos organizacionales. También es responsable de la relación con posibles clientes a gran escala y la gestión de grandes proyectos.

Puestos asignados a este nivel: GERENTE GENERAL.

2. Nivel Táctica:

El personal asignado a este nivel se encarga de la planificación táctica y la supervisión de las operaciones diarias de su área específica. Traducen las estrategias generales en planes concretos y gestionan los recursos humanos, financieros y técnicos para cumplir con los objetivos. Este nivel actúa como enlace entre la alta dirección y los niveles operativos.

Puestos asignados a este nivel: GERENTE DE OPERACIONES Y VENTAS.

3. Nivel Operativo Técnico:

Este nivel está más orientado a la ejecución operativa de las tareas diarias. Los supervisores y jefes de equipo se aseguran de que las actividades y procesos se realicen correctamente, dentro del plazo y presupuesto. También tienen la responsabilidad de gestionar y supervisar al personal en sus tareas cotidianas, además de asegurarse que el personal cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores.

Puestos asignados a este nivel: ASESOR Y ASISTENTE ADMINISTRATIVO

4. Nivel Operativo Básico:

Este nivel es el encargado de la ejecución directa de las tareas. Aquí se encuentran los trabajadores que realizan las actividades específicas que mantienen el negocio en funcionamiento. Es el equipo que maneja de primera mano la información de los servicios ofrecidos por Team Calling S.A de C.V y la primera línea de contacto con los clientes que buscan sus servicios.

Puestos asignados a este nivel: AGENTES DE TELEMARKETING.

2.4.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La estructura organizativa definida por Team Calling S.A de C.V, pretende facilitar una operación eficiente, con roles claramente definidos que garantizan la gestión eficaz de un call center, la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos comerciales.

No obstante, por medio de la propuesta expresada ante la necesidad de nuevas incorporaciones que aporten a un mejor manejo del Talento Humano, la estructura actualmente presentada puede surgir variaciones al considerar la nueva propuesta de una Unidad de Recursos Humanos.

Cabe aclarar que los Niveles Funcionales se mantendrían de la misma manera expuesta en el inciso anterior.

PUESTO	NIVEL JERÁRQUICO
GERENTE GENERAL	DIRECTIVO
GERENTE DE OPERACIONES Y VENTAS	TÁCTICO
ASESOR	OPERATIVO TÉCNICO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	OPERATIVO TÉCNICO
AGENTES DE TELEMARKETING	OPERATIVO BÁSICO

A) Misión

Somos el primer contacto con el cliente. A través de nuestro seguimiento, establecemos o recuperamos la relación con el cliente, motivando con cada llamada una cita que se convertirá en una venta potencial de terrenos.

B) Visión

Ser el equipo número uno en ventas de terrenos para Terrenos Houston, logrando que más llamadas se conviertan en citas para ventas y posicionando al equipo Team Calling en el primer lugar en ventas cada mes.

C) Valores

- I. Integridad
- II. Responsabilidad
- III. Compromiso
- IV. Honestidad
- V. Flexibilidad
- VI. Trabajo en equipo
- VII. Lealtad
- VIII. Calidad

2.4.5 EJEMPLO "A" DESCRIPTOR DE PUESTOS ASESOR.

Cuadro N° 2. Descriptor de Puesto Asesor

Nombre del puesto:	Asesor
Nivel Funcional:	Operativo Técnico
Ubicación:	El Salvador/ San Salvador.
Reporta a:	Gerencia de Ventas y Operaciones

Propósito General del Puesto.

Responsable de diseñar, desarrollar e impartir programas de capacitación para los Agentes de Telemarketing, con el fin de mejorar sus habilidades, competencias y desempeño en áreas clave como la atención al cliente, técnicas de persuasión y uso de tecnologías. El objetivo final es asegurar que los agentes de Telemarketing estén preparados para ofrecer un servicio de calidad y cumplir con los indicadores de rendimiento.

Objetivo del Puesto.

Formar y actualizar al personal de Nivel Operativo Básico de Team Calling S.A de C.V, mediante la implementación de planes de capacitación efectivos, adaptados a las necesidades de la empresa, para garantizar un alto nivel de servicio al cliente, eficiencia operativa y cumplimiento de los estándares establecidos.

Funciones Principales.

- I. Desarrollar y actualizar programas de capacitación para los nuevos empleados y aquellos en servicio, alineados con las necesidades y objetivos de la empresa.
- II. Impartir sesiones de formación en temas como atención al cliente, técnicas de persuasión, técnicas efectivas para la concertación de citas vía telefónica, uso de sistemas y procedimientos internos.
- III. Realizar evaluaciones de desempeño post-capacitación para medir el impacto de las sesiones y hacer ajustes según los resultados.
- IV. Identificar necesidades de formación adicionales a través de análisis de rendimiento y retroalimentación de supervisores y gerentes.
- V. Elaborar materiales didácticos, manuales y guías para las sesiones de formación respecto al uso de sistemas Ring DNA y Xencall, así como para el uso y manejo del sistema Salesforce.
- VI. Mantener registros de los empleados capacitados y de las evaluaciones realizadas.
- VII. Colaborar con los supervisores y gerentes para identificar áreas de mejora y diseñar planes de capacitación personalizados.

Responsabilidades del Puesto.

- I. Asegurar que los programas de capacitación sean efectivos y cumplan con los objetivos de la empresa.
- II. Mantenerse actualizado sobre las mejores prácticas en formación y las tecnologías disponibles para su implementación.
- III. Promover un ambiente de aprendizaje positivo y motivador para los empleados.
- IV. Garantizar que todos los agentes reciban la formación necesaria para cumplir con los estándares de calidad de servicio y eficiencia.

Perfil de Contratación.**I. Educación Mínima y Deseable:**

1. **Mínima:** Título universitario en áreas de Psicología, Recursos Humanos, Pedagogía, Comunicación o afines.
2. **Certificación de manejo de Idioma Inglés:** C1 como mínimo
3. **Deseable:** Certificaciones en técnicas de capacitación o formación de adultos.

II. Competencias Organizacionales

1. Pasión por el servicio al cliente
2. Orientación a resultados con calidad
3. Apertura al cambio
4. Iniciativa
5. Trabajo en equipo
6. Comunes a todos en la empresa

III. Competencias Técnicas

7. Conocimiento en técnicas de enseñanza y aprendizaje para adultos.
8. Experiencia en atención al cliente o en un entorno de call center.
9. Dominio de herramientas de presentación y software de gestión de capacitación.
10. Conocimiento de los indicadores de rendimiento (KPIs) y objetivos de un call center.
11. Habilidades para la evaluación de necesidades formativas y diseño de programas de capacitación.
12. Conocimiento de sistemas de seguimiento de llamadas.

IV. Competencias específicas o conductuales para el Puesto

1. **Comunicación efectiva:** Habilidad para transmitir información de manera clara y comprensible.
2. **Paciencia y empatía:** Capacidad de entender las necesidades individuales de los participantes y ajustarse a diferentes estilos de aprendizaje.
3. **Capacidad de análisis:** Evaluar el desempeño de los empleados y adaptar los programas de capacitación para maximizar su efectividad.
4. **Orientación a resultados:** Enfocado en garantizar que la capacitación tenga un impacto positivo en el desempeño del personal.

V. Competencias estratégicas

Liderazgo: Capacidad para motivar y guiar a los empleados durante el proceso de aprendizaje.

2.4.6 EJEMPLO "B" DESCRIPTOR DE PUESTOS: AGENTE TELEMARKETING.³⁰

Cuadro N° 3 Descriptor de puesto Agente Telemarketing

Nombre del puesto:	Agente de Telemarketing
Nivel Funcional:	Operativo Básico
Ubicación:	El Salvador/ San Salvador.
Reporta a:	Asesor

³⁰ Desarrollo de contenido con referencias web
<https://www.bizneo.com/blog/>

Propósito General del Puesto.

Contactar a potenciales clientes por vía telefónica para agendar citas con el equipo de ventas de Terrenos Houston, asegurando una correcta gestión de los leads generados por la empresa.

Objetivo del Puesto.

Incrementar las ventas de la empresa mediante la calidad de servicio y claridad de información brindada a través de llamadas telefónicas, cumpliendo con los objetivos de ventas y manteniendo un alto nivel de satisfacción del cliente.

Funciones Principales.

- I. Realizar llamadas telefónicas a potenciales clientes, utilizando listas y bases de datos proporcionadas por Terrenos Houston.
- II. Concertar citas entre los clientes interesados y el equipo de ventas.
- III. Asegurar la correcta gestión de los leads, manteniendo un registro detallado de las interacciones con cada cliente, por medio del sistema Salesforce.
- IV. Atención de llamadas entrantes en los sistemas Ring DNA y Xencall.
- V. Seguimiento de citas asistidas y no asistidas.
- VI. Realizar llamadas de agradecimiento por compra.
- VII. Contacto telefónico con clientes activos para solicitar referidos.
- VIII. Asegurar el manejo de información mínima requerida para solventar consultas y objeciones de los clientes.
- IX. Mantener una actitud profesional y cordial en todas las interacciones con los clientes.

Responsabilidades del Puesto.

- I. Asegurar la eficiencia en la concertación de citas, cumpliendo o superando las metas asignadas.
- II. Mantener actualizada la información de contacto y los resultados de cada llamada en el sistema CRM.

- III. Colaborar estrechamente con el equipo de ventas para garantizar que las citas programadas sean productivas.
- IV. Identificar posibles oportunidades de venta y comunicarlas al equipo de ventas.

Perfil de Contratación.

I. Educación Mínima y Deseable

Mínima: Educación media completa (Bachillerato).

Deseable: Cursos o certificaciones en ventas, telemarketing o servicio al cliente.

II. Competencias Organizacionales

- 1. Pasión por el servicio al cliente
- 2. Orientación a resultados con calidad
- 3. Apertura al cambio
- 4. Iniciativa
- 5. Trabajo en equipo
- 6. Comunes a todos en la empresa

III. Competencias Técnicas

- a. Conocimiento básico en ventas y técnicas de telemarketing.
- b. Habilidad en el uso de CRM para registrar y hacer seguimiento de las interacciones con los clientes.
- c. Manejo de técnicas para la resolución de objeciones y atención al cliente vía telefónica.
- d. Conocimientos básicos en manejo de bases de datos y sistemas de gestión de llamadas.

VI. Competencias específicas o conductuales para el Puesto

- 1. **Orientación a Resultados:** Foco en alcanzar o superar los objetivos de ventas establecidos.
- 2. **Habilidades de Comunicación:** Capacidad para transmitir mensajes de manera clara, persuasiva y con enfoque en ventas.
- 3. **Persuasión y Negociación:** Habilidad para influir en la decisión de los clientes y lograr el cierre de ventas.

4. **Empatía:** Habilidad para comprender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones personalizadas.
5. **Trabajo en Equipo:** Capacidad para colaborar con otros ejecutivos de ventas y alcanzar objetivos comunes.
6. **Organización:** Habilidad para gestionar múltiples clientes y tareas simultáneamente.
7. **Proactividad:** Enfoque en identificar oportunidades de ventas y mejorar el desempeño personal y del equipo.
8. **Resiliencia:** Capacidad para manejar la presión y sobre llevar la negativa de los clientes⁴

2.5 MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Este manual proporciona la estructura para realizar una evaluación de desempeño detallada y justa, con el objetivo de apoyar el crecimiento profesional de cada miembro del equipo y optimizar la efectividad de **Team Calling S.A. de C.V.** en el logro de sus metas.

TEAM CALLING S.A DE C.V
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.



**MANUAL DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO**

OCTUBRE 2025

INTRODUCCIÓN.

Este manual de evaluación de desempeño tiene como propósito ofrecer una guía detallada y sistemática para evaluar el rendimiento de los colaboradores de Team Calling S.A. de C.V. La evaluación de desempeño busca medir, analizar y mejorar la productividad, conducta laboral y gestión de tareas, con el fin de promover el crecimiento personal y profesional de cada colaborador y asegurar que los objetivos de la empresa se cumplan de manera eficiente.

2.5.1 OBJETIVOS.

Objetivo General.

Implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita a la empresa conocer el nivel de efectividad y compromiso de cada colaborador, identificando áreas de mejora y potencialidades para maximizar el rendimiento laboral.

Objetivos Específicos.

- I. Evaluar la productividad, conducta laboral y cumplimiento de tareas de los colaboradores en los niveles Gerenciales, administrativo y operativos.
- II. Facilitar el desarrollo de planes de capacitación y mejora basados en los resultados de la evaluación.

2.5.2 BASE LEGAL.

No existe una ley que explícitamente requiera manuales de desempeño en empresas privadas, estos se consideran una buena práctica de gestión alineada con el marco legal y los estándares internacionales de calidad y eficiencia. La implementación de estos manuales en las empresas privadas queda a discreción de cada organización, aunque pueden ayudar a cumplir con los requisitos generales de eficiencia y claridad en la gestión del personal.

2.5.3 CONCEPTUALIZACIÓN E IMPORTANCIA GLOBAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño es un proceso clave que permite medir el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada colaborador, promoviendo el desarrollo de sus competencias y habilidades. Esto no solo impacta positivamente el crecimiento profesional de cada miembro del equipo, sino que también fortalece la efectividad general de la empresa, contribuyendo al logro de sus objetivos y al fortalecimiento de una cultura de alto rendimiento.

A) REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

1. El manual de evaluación será revisado anualmente para asegurar que sus métodos y criterios se mantengan relevantes y alineados con los cambios internos y externos de la empresa.
2. Las revisiones se realizarán por La Unidad de Recursos Humanos, en conjunto con las Gerencias.

B) ÁMBITO DE APLICACIÓN.

Este sistema de evaluación de desempeño aplica a todos los niveles organizacionales:

1. **Nivel Gerencial:** Gerente General, Gerente de Operaciones y ventas.
2. **Nivel Administrativo:** Personal que cumple funciones administrativas y de apoyo como Asistente administrativo y Asesor.
3. **Nivel Operativo:** Colaboradores que realizan tareas de contacto directo con los clientes como los Asistentes de Telemarketing
- 4.

C) INSTRUCCIONES DE USO.

El evaluador deberá seguir las indicaciones del manual para llenar los formularios correspondientes a cada área de desempeño.

Los formularios de evaluación deben completarse de manera objetiva y basarse en evidencia, para asegurar un proceso de evaluación justo y equitativo.

2.5.4 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Ciclo de Evaluación

El proceso de evaluación se realizará por medio de La Unidad de Recursos Humanos de manera anual, y los resultados se revisarán en una reunión de retroalimentación entre el colaborador y su jefe Inmediato. Esto permitirá a cada colaborador recibir comentarios constructivos y tomar acciones para mejorar en áreas específicas.

2.5.5 DIRECCIONES GENERALES PARA LA EVALUACIÓN.

La evaluación se realizará en los formatos siguientes:

Evaluación 360° para las Gerencias.

La cual evaluara el desempeño no solo de las tareas realizadas, sino también sus habilidades de liderazgo, toma de decisiones y gestión de equipos.

Esta evaluación debe de ser llenada por los subordinados, los superiores y también complementarse con una autoevaluación.

Evaluación 180° del Personal

Esta incluye el feedback del jefe inmediato y una autoevaluación del colaborador. Se utiliza un formato de evaluación en el que se tiene en cuenta el desempeño del colaborador desde dos perspectivas principales: la suya propia y la de su jefe inmediato y se mide el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos, competencias y responsabilidades de su puesto.

2.5.6 PROCESO DE EVALUACIÓN.

El proceso de evaluación consta de los siguientes pasos:

1. Revisión de objetivos y criterios de evaluación.
2. Observación y análisis del desempeño del colaborador en su puesto.
3. Llenado del formulario correspondiente.
4. Discusión de resultados y retroalimentación con el colaborador.
5. Implementación de planes de mejora y seguimiento.

2.5.7 RECURSOS A UTILIZAR.

Recurso Humano.

Evaluadores capacitados en los procedimientos y herramientas de evaluación de desempeño, como Gerente General y Gerente de Operaciones y Ventas y personal a evaluar brindando su propia autoevaluación.

Recursos Materiales.

Formularios de evaluación impresos (Evaluación 360° y Evaluación 180°) y Bolígrafo.

2.5.8 CONSIDERACIONES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Este modelo de evaluación ha sido diseñado considerando los objetivos estratégicos de la empresa y su misión de ofrecer un servicio al cliente de calidad. Los criterios de evaluación reflejan los valores y competencias que se espera de cada colaborador, fomentando un entorno de trabajo eficiente y orientado a resultados.

2.5.9 DETERMINACIÓN DE CRITERIOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN.

Las evaluaciones integran comportamientos observables en la práctica profesional diaria con la finalidad de que cada quién pueda ser retroalimentado con la percepción que tienen los que conocen su trabajo, identificando las fortalezas y áreas de oportunidad, para así poder establecer planes de desarrollo.

Evaluaciones para la Evaluación del Desempeño

Evaluación 360°: Hoja de evaluación del desempeño para jefaturas.

Evaluación 180°: Hoja de evaluación del desempeño para personal administrativo y operativo.

Formulario De Evaluación 360° Para Jefaturas

Sección 1: Información General

Incluir detalles como nombre del evaluado, puesto, área, y fecha de la evaluación.

Sección 2: Indicaciones

Antes de comenzar, revisa cada sección y competencia que se evaluará. Asegúrate de entender lo que se espera en cada área.

No llenes la evaluación apresuradamente. Tómate el tiempo necesario para reflexionar sobre cada competencia y redactar comentarios detallados.

El formulario consta de 5 secciones y 3 áreas de evaluación. Cada área contiene distintos factores que deben ser evaluados.

Sección 3: Determinación de la Escala de Evaluación

Establecer una escala numérica o descriptiva que permita puntuar cada criterio de desempeño.

Figura N° 9 Formulario Evaluación 360° (se encuentra en el anexo 5)

Cuadro N° 4 Puntuación del Rendimiento Laboral Lideres

(se encuentra en el anexo 5)

Sección 4: Evaluación de los Factores de Desempeño

1. Indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna a la persona Evaluada.

Indicadores: Liderazgo

La capacidad para motivar, guiar y desarrollar a los miembros del equipo.

Cuadro N° 5 Factores de Liderazgo

(se encuentra en el anexo 5)

Indicadores: Planeación Estratégica.

Capacidad de desarrollar una visión clara y a largo plazo para su equipo, estableciendo objetivos estratégicos y pasos concretos para alcanzarlos.

Cuadro N° 6 Factores de Planeación Estratégica

(se encuentra en el anexo 5)

Indicadores: Resolución de problemas y toma de decisiones

Habilidad para identificar, analizar y resolver problemas de manera efectiva y eficiente, eligiendo la mejor opción entre varias alternativas.

Cuadro N° 7 Factores de Resolución de Problemas y toma de decisiones

(Se encuentra en el anexo 5)

Figura N° 10 Opiniones y Sugerencias

(se encuentra en el anexo 5.)

Formulario De Evaluación 180° Para Personal Administrativo Y Operativo

Sección 1: Información General

Incluir detalles como nombre del evaluado, puesto, área, y fecha de la evaluación.

Sección 2: Indicaciones

Antes de comenzar, revisa cada sección y competencia que se evaluará. Asegúrate de entender lo que se espera en cada área

No llenes la evaluación apresuradamente. Tómate el tiempo necesario para reflexionar sobre cada competencia y redactar comentarios detallados.

El formulario consta de 5 secciones y 3 áreas de evaluación. Cada área contiene distintos factores que deben ser evaluados.

Sección 3: Determinación de la Escala de Evaluación

Establecer una escala numérica o descriptiva que permita puntuar cada criterio de desempeño.

Figura N° 11 Formulario Evaluación 180° se encuentra en el anexo 5.

Cuadro N°8 Puntuación del Rendimiento Laboral colaboradores

(se encuentra en el anexo 5.)

Sección 4: Evaluación de los Factores de Desempeño

1. Indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna a la persona Evaluada.

Indicadores: Cumplimiento de objetivos

Grado alcanzado con efectividad de los objetivos establecidos al inicio del año.

Cuadro N°9 Factores de Cumplimiento de Objetivos

(se encuentra en el anexo 5.)

Indicadores: Iniciativa y proactividad

Capacidad del empleado para anticiparse a problemas y proponer soluciones

Cuadro N°10 Factores de Iniciativa y proactividad

(se encuentra en el anexo 5.)

Indicadores: Trabajo en equipo y colaboración

Disposición del empleado para trabajar en conjunto, su capacidad para respetar y valorar las ideas de los demás y contribuir al éxito del equipo

Cuadro N°11 Factores de Trabajo en equipo y colaboración

(se encuentra en el anexo 5.)

Figura N° 12 Opiniones y Sugerencias

(se encuentra en el anexo 5.).

Tabulación de Puntajes y Calificaciones Obtenidas

Al tener La Unidad de Recursos Humanos de Team Calling S.A. de C.V., los resultados del llenado de los formularios se procederán con la tabulación de los datos recolectados. Antes de

iniciar esta fase, es esencial definir con claridad los componentes, factores y criterios de puntuación que se aplicarán.

Cabe señalar que estos criterios de evaluación son estrictamente confidenciales y se limitan al uso exclusivo del personal de Recursos Humanos, con el fin de asegurar objetividad en el proceso. En el siguiente cuadro se presentan los resultados:

Cuadro N°12 Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas Evaluación 360°

(se encuentra en el anexo 5.)

Cuadro N°13 Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas Evaluación 180°

(se encuentra en el anexo 5.)

Cuadro N° 14 Resumen de Calificaciones de Desempeño

(se encuentra en el anexo 5.)

Permite una visualización clara de las fortalezas y áreas de mejora de cada colaborador, junto con la retroalimentación de La Unidad de Recursos Humanos y jefe Inmediato y pasos a seguir.

3.RETENCIÓN DE PERSONAL

Para una eficiente retención de personal, será necesario el establecimiento de una política salarial acorde y competitiva al rubro. Así como un plan de incentivos que contribuya a la motivación constante del equipo de trabajo.

3.1 POLÍTICA SALARIAL.

Define las directrices, normas y criterios que la empresa Team Calling S.A de C.V sigue para gestionar la compensación económica de sus empleados. Este manual establece los lineamientos claros sobre cómo se determinan, ajustan y administran los salarios, bonos, incentivos y otros beneficios económicos.

TEAM CALLING S.A DE C.V
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.



MANUAL DE POLITICA SALARIAL

OCTUBRE 2025

3.1.1 OBJETIVO.

Garantizar la equidad interna y competitividad externa en las remuneraciones, motivando a los empleados para alcanzar los objetivos de la empresa, cumpliendo con las normativas legales aplicables en El Salvador.

3.1.2 ALCANCE.

Este manual aplica a todos los empleados de Team Calling S.A de C.V en El Salvador, independientemente de su nivel jerárquico, función o tipo de contrato. La política salarial abarca tanto al personal operativo como a los niveles tácticos y gerenciales.

3.1.3 RESPONSABILIDAD.

1. **Unidad de Recursos Humanos:** Es responsable de administrar y monitorear el cumplimiento de la política salarial, revisando los salarios de acuerdo con el mercado y las leyes laborales vigentes en El Salvador.
2. **Gerente General:** Responsable de autorizar los ajustes salariales y bonificaciones, asegurando que estos se alineen con los objetivos financieros y estratégicos de la empresa, así mismo, es el responsable de gestionar el presupuesto asignado a salarios y asegurar que los pagos se realicen de acuerdo con las fechas establecidas.
3. **Gerente de Operaciones y Ventas:** Encargados de velar por la correcta implementación de la política salarial en su equipo, asegurando que las decisiones salariales sean equitativas y transparentes.

3.1.4 POLÍTICAS GENERALES PARA EMPLEADOS DE TEAM CALLING S.A DE C.V.³¹

Las políticas establecidas en este apartado aseguran que la mejora salarial se otorgue a los empleados que aportan valor constante y de manera integral a la empresa, fomentando un ambiente de crecimiento y desempeño óptimo.

³¹ Desarrollo de contenido con referencias web
<https://www.bizneo.com/blog/>
 Apoyo adicional con APP´s IA

a. Cumplimiento de Objetivos y Metas

Los empleados deberán cumplir y, de ser posible, superar los objetivos establecidos en sus respectivos roles. Estos objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos y estarán alineados con las metas generales de la empresa.

El desempeño se medirá a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs), que deben ser alcanzados en un período determinado para ser elegible para una mejora salarial.

b. Desempeño Consistente

Los empleados deben mantener un alto nivel de desempeño de manera constante durante todo el año. La mejora salarial estará basada en evaluaciones periódicas que reflejen un rendimiento sobresaliente de manera sostenida, no solo en periodos específicos.

c. Asistencia y Puntualidad

Se espera que los empleados mantengan un registro de asistencia y puntualidad excelente. Altos niveles de ausentismo o tardanzas pueden afectar la elegibilidad para recibir una mejora salarial, a menos que estén debidamente justificadas.

d. Conducta y Actitud Profesional

Los empleados deben demostrar una actitud profesional, con respeto a sus compañeros, supervisores y clientes. El comportamiento ético y la contribución a un entorno laboral positivo son factores considerados en la revisión salarial.

e. Capacitación y Desarrollo Profesional

Participar activamente en programas de capacitación, desarrollo profesional o mejora de habilidades ofrecidos por la empresa o de manera externa es clave. Los empleados que invierten en su crecimiento profesional están mejor posicionados para recibir mejoras salariales.

f. Innovación y Proactividad

Los empleados que presenten iniciativas, mejoras en procesos, o contribuciones significativas al crecimiento y éxito de la empresa serán tomados en cuenta para una mejora salarial. La proactividad y creatividad son altamente valoradas.

g. Evaluación de Desempeño Favorable

Para ser considerado para una mejora salarial, el empleado debe haber recibido una evaluación de desempeño positiva durante el último ciclo de revisión. Las evaluaciones se basan en la calidad del trabajo, capacidad para trabajar en equipo, y el cumplimiento de los objetivos individuales.

h. Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa

Es indispensable que el empleado cumpla con todas las políticas internas de la empresa, como las normativas de seguridad, conducta ética, y uso adecuado de los recursos de la empresa, para ser elegible a una mejora salarial.

i. Flexibilidad y Adaptación.

Los empleados que demuestren capacidad para adaptarse a cambios, tanto en el entorno laboral como en nuevas responsabilidades, serán considerados para una mejora salarial. La flexibilidad es un valor clave para el crecimiento dentro de la empresa.

4. DESARROLLO DE PERSONAL

Con el fin de contribuir a la retención de personal y el fortalecimiento de competencias profesionales dentro del equipo de TEAM CALLING S.A DE C.V, se establecen algunas estrategias que ayuden a promover el profesionalismo en el desempeño, así como el cumplimiento de la misión empresarial.

Estrategias de Desarrollo de Personal para TEAM CALLING S.A. de C.V.

1. Capacitación Inicial y Continua

- Dar seguimiento a la aplicación del programa de inducción estandarizado para todo nuevo ingreso, enfocado en cultura organizacional, manejo de clientes y uso de herramientas tecnológicas, el cual fue propuesto anteriormente en el desarrollo del presente trabajo.
- Realizar capacitaciones mensuales cortas sobre actualización de servicios de la empresa, protocolos de calidad y comunicación efectiva.
- Crear un plan de formación anual con cursos técnicos y de habilidades blandas, alineado a los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

2. Mentoría y Coaching

- Establecer un sistema de “operadores mentores” donde colaboradores con experiencia guíen a los nuevos durante sus primeras semanas.
- Implementar sesiones de coaching individual para operadores con bajo desempeño, enfocadas en mejorar indicadores clave para la empresa.

3. Planes de Carrera

- Diseñar rutas de crecimiento interno (por ejemplo: Operador → Supervisor de turno → Coordinador → jefe de Operaciones).
- Buscar alianzas estratégicas que nos permitan ofrecer becas internas o cofinanciamiento de cursos externos para potenciar competencias en liderazgo, idiomas o ventas.

Dichas estrategias se complementan con el establecimiento de políticas que ayuden al seguimiento y cumplimiento de los mismos por medio de un Manual de Capacitaciones el cual se propone a continuación:

4.1 MANUAL DE CAPACITACIONES

TEAM CALLING S.A DE C.V
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.



MANUAL DE POLITICAS DE
CAPACITACIONES

OCTUBRE 2025

4.1.1 INTRODUCCIÓN.

La capacitación es un proceso sistemático y organizado que incrementa el conocimiento, habilidades y destrezas del trabajador, para el eficiente desempeño de sus atribuciones y responsabilidades.

La capacitación promueve en las personas la adquisición de competencias en función de objetivos definidos, permite la transmisión de conocimientos específicos, actitudes relacionadas a las tareas, así como desarrollo de habilidades dentro del trabajo.

Se define la capacitación como el “acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”; “como la educación especializada que comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales” así como el proceso que “ayuda a los empleados de todos los niveles para alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización”

El presente “Manual de Capacitación”, es un documento diseñado como una guía para orientar la gestión de capacitación y desarrollo del personal de la empresa Team Calling S.A de C.V, también, constituye una herramienta técnica para un adecuado diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación del proceso de capacitación

4.1.2 OBJETIVOS.

A. Objetivo general:

Desarrollar las competencias, aptitudes y crecimiento profesional del personal de la empresa Team Calling, S.A de C.V. a fin de lograr un eficiente desempeño en beneficio del logro de las metas.

B. Objetivos específicos:

1. Promover habilidades y destrezas de todo el personal que integra a la empresa Team Calling, S.A de C.V.
2. Buscar una mejora continua de los empleados que laboran en la entidad.

4.1.3 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN.

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer un marco jurídico institucional para el diseño y ejecución de los programas; acciones tendientes a promover la formación y capacitación técnica y profesional, fomento al empleo, acceso a certificación en idiomas, y la generación de espacios de coordinación con empleadores e inversionistas para facilitar instancias de integración laboral, dirigidas a beneficiar a la población económicamente activa, estudiantes y otros grupos poblacionales. Lo anterior con la finalidad de fomentar la productividad y competitividad del talento humano salvadoreño.³²

4.1.4 PLANES DE CAPACITACIÓN Y OBLIGATORIEDAD.

Art. 4.- El INCAF tiene como finalidad fortalecer las habilidades y competencias del talento humano salvadoreño tomando en cuenta la demanda del mercado local e internacional mediante la formación de perfiles competitivos apegados a las necesidades presentes y futuras de la dinámica económica. Para esto, el INCAF deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- I. Garantizar la formación y capacitación técnica, profesional y en oficios con enfoque de empleabilidad y articulación con el sistema educativo, científico y tecnológico formal.
- II. Establecer mecanismos para que la población sin empleo o en condición de cesantía pueda entrar al mercado laboral.
- III. Alinear el trabajo del INCAF con la demanda laboral, prospectando de manera anticipada las necesidades de talento humano de la dinámica económica, así como las tendencias del empleo futuro.

4.1.5 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación es toda aquella actividad enfocada en aportar un conocimiento que le permitirá al personal realizar mejor su trabajo. La función de la capacitación es la mejora continua, desarrollar las habilidades del personal para que puedan desempeñar las funciones y tareas de su puesto de trabajo de la mejor manera posible.³³

³² Ley de creación del Instituto Nacional de Capacitación y formación (INCAF) noviembre 2023

³³ Contenido desarrollado con referencias web

<https://www.pulsiondigital.com/blog/por-que-es-importante-capacitar-al-personal-de-una-empresa/>

4.1.6 ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El ámbito de aplicación será a todos los niveles jerárquicos dentro de la organización, los empleados, la gerencia, deberán estar actualizados en temas que contribuyan en el desarrollo del crecimiento del negocio, para ello será necesaria contar con evaluaciones, o consultas periódicamente sobre los temas a tratar en los talleres de capacitación, para lograr un aprendizaje en búsquedas de objetivos en común.

4.1.7 TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Los tipos de capacitación se dividirán por la complejidad de los temas, y de las áreas a las cuales se le proporcionara, una serie conocimientos aptitudes que deben desarrollar para desenvolverse de la mejor manera y con ello buscar una mejora continua en búsqueda de alcanzar los objetivos de la organización y mantenerse niveles aceptables de los usuarios, clientes entre otros.

A) Capacitación Inductiva.

Las inducciones al personal, como un enfoque principal para conocer la filosofía, objetivos, misión, visión de la empresa y su estructura organizativa que la componen, las funciones específicas de las labores que realizaran y la normativa aplicable para la organización, leyes, normas o código de ética entre otros aspectos considerados importantes.

B) Capacitación Administrativa o Gerencial.

Es una práctica o estrategia que prepara a los gerentes y ejecutivos de las empresas, para que se desempeñen dentro de su área de la mejor manera posible. Esto se hace con el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores y el desempeño futuro de toda la organización.

Estas capacitaciones se orientan a desarrollar las habilidades de los empleados o funcionarios de nivel administrativo y gerencial. Entre los tipos de capacitación administrativo gerencial están:

- a) Mejora del liderazgo mediante la formación y desarrollo
- b) Retención y desarrollo laboral
- c) Mayor productividad.
- d) Adaptación al cambio.
- e) Aumento de la innovación

- f) Salud Ocupacional
- g) Motivación al Personal

C) Capacitación Técnica.

Este tipo de capacitación va enfocada a áreas específicas, o puestos de trabajos ya definidos estos ayudaran al dominio de algunos temas específicos de acuerdo con el área laboral, el conocimiento se desarrollará para perfeccionar el funcionamiento de un área en específica.

4.1.8 MÉTODOS PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

A) La Evaluación del Desempeño.

Es la principal manera por la cual se obtendrá información sobre las necesidades de capacitación. Este es un método en el cual se mide la eficacia con la que el empleado desarrolla las actividades cometidas y responsabilidades del puesto que desempeña.

B) Observación Directa.

Es un método de recolección de datos que consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular. Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto. De lo contrario, los datos que se obtengan no van a ser válidos.

C) Requerimiento.

Se hará medio de solicitud de la gerencia o del jefe inmediato del área el cual buscara reforzar los conocimientos, aptitudes y aprendizajes de los empleados para mejorar al desarrollo de las actividades, la forma a utilizar será la siguiente, el empleado la solicitara al jefe inmediato y es el quien pasara la solicitud al área de Recursos Humanos y esta área si es necesario se lo pasara a los socios o accionistas si estos así lo requieren.

4.1.9 PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Un programa de capacitación es un plan estructurado o una serie de actividades diseñadas para mejorar el conocimiento, habilidades o competencias en un área específica.

Objetivo.

El objetivo principal de un plan de capacitación radica en apoyar a los empleados para que alcancen los objetivos estratégicos del área en la que se desempeñan. Sin embargo, de este documento se desprenden otras vertientes que van más allá y que puedes plantearte como metas a conseguir para la empresa.

Justificación.

El plan de capacitación deberá solicitarse planteando unos objetivos encaminados con el desarrollo del crecimiento continuo del talento humano en los cuales deberán basarse en aprendizaje y el crecimiento profesional o de aptitudes que generen a Team Calling un referente en el área laboral de la actividad que realiza en su giro del negocio en marcha.

Duración.

La duración del programa dependerá del tiempo utilizado en el desarrollo del contenido o del programa de estudio, y los temas solicitados, en los que necesitan desarrollarse porque son debilidades que se determinaron en la evaluación de los empleados.

Estrategia.

Para lograr un buen aprendizaje de la capacitación se deberá tener en cuenta aspectos como los siguientes:

- a) Identificar las necesidades de la capacitación. (capacitaciones internas o externas), El primer paso es identificar las áreas en las que tus empleados necesitan capacitación. Esto se puede hacer a través de evaluaciones de desempeño, retroalimentación de los empleados y análisis de brechas de habilidades.
- b) Establecer objetivos claros: Define lo que se esperas lograr al final de la capacitación. Los objetivos pueden incluir la adquisición de habilidades específicas, la mejora del rendimiento en ciertas áreas o la preparación para roles más avanzados.

- c) Utilización de una variedad de métodos de capacitaciones: La diversidad en los métodos de capacitación puede ser muy efectiva. Combinara enfoques como clases presenciales, cursos en línea, tutorías individuales y actividades prácticas para mantener a los empleados comprometidos y atentos. Adaptar los métodos a las necesidades y estilos de aprendizaje de los empleados.
- d) Personalización de la capacitación: dependerá de la evaluación porque para algunos empleados habrá temas en los cuales necesiten un refuerzo y por ende se podría realizar esta capacitación personalizada.
- e) Mide y evalúa el impacto: evaluar si se logró los objetivos planteados al inicio del curso,
- f) Promover la cultura del aprendizaje continuo: Esto significa que la capacitación no se detiene después de unos pocos cursos, sino que es una parte integral de la vida laboral de tus empleados.

Temas de capacitación y duración.

Los temas de capacitación dependerán de las evaluaciones periódicas a empleados, por ese método se determinarán los parámetros de medición del conocimiento, aptitudes de los empleados en un tema en específicos se analizará, y se plantearán objetivos.

las duraciones de los cursos de enseñanzas dependerán de las dificultades de los temas de aprendizajes.

Participantes.

Los participantes de los cursos se en listarán de forma descendentes al nivel jerárquico de la empresa, así dependerán los temas a desarrollar, cada nivel con objetivos en comunes desarrollar el talento a una máxima expresión y generar más valor en el mercado.

Costo y financiamiento

Se deben establecer los costos y tarifas de cada una de las capacitaciones, además se debe colocar el nombre de la institución que brinda la capacitación. Cabe destacar que la institución tiene la libertad de escoger el proveedor de capacitaciones que se adecue a sus necesidades. Si es la capacitación es brinda una institución de manera gratuita de igual manera se debe estipular en este apartado.

Evaluación de las Capacitaciones.

En este apartado se debe plantear un sistema de seguimiento y evaluación a las capacitaciones recibidas por los empleados públicos por medio de un instrumento de medición como por ejemplo encuesta, entrevista, observación directa, así como por el uso de indicadores que permita medir el logro de los objetivos y metas. Es importante también evaluar el evento de capacitación en aspectos tales como nivel o calidad del contenido impartido, metodología y pedagogía, dominio del tema por parte del capacitar, puntualidad y participación, contenido de los materiales recibidos, etc.

4.1.10 ELEMENTOS PARA CONSIDERAR EN LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PARA OPTAR A UNA CAPACITACIÓN.

A) Liderazgo.

Contar con líderes proactivos, bien informados y conocedores de las normas facilita la implementación del cumplimiento corporativo.

Este equipo de liderazgo debe conocer a fondo la cultura y los objetivos de negocios de la organización, al igual que las leyes y regulaciones pertinentes dentro del sector en el que opera. También debe conocer la normativa interna, entender por qué existe y qué objetivos se pretende alcanzar con ella.

Por supuesto, para disponer de líderes informados y capacitados, estos deben ser formados. De hecho, han de seguir un programa de capacitación de cumplimiento continuo y periódico. Las regulaciones cambian, y la organización debe actualizarse ajustándose a las novedades que puedan surgir.

B) Información actual, relevante y verificable.

El programa de capacitación de cumplimiento corporativo debe difundir información actualizada, relevante, clara y verificable. De otra forma, los resultados pueden ser contraproducentes. Tengamos en cuenta que los propósitos de un buen programa de capacitación en cumplimiento son:

1. Concienciar a los empleados sobre sus responsabilidades de cumplimiento.
2. Minimizar o eliminar los riesgos.
3. Eliminar, especialmente, el riesgo de que la organización asuma la responsabilidad legal por un caso de negligencia profesional.

4. Proteger la reputación de la organización e inculcar una mejor cultura de trabajo.

Asimismo, es preciso realizar una evaluación de riesgos en la que se identifiquen las áreas de mayor exposición. Algunos de los temas prioritarios pueden ser: acoso y discriminación, servicio al cliente, violencia laboral, seguridad en el trabajo, diversidad, soborno, corrupción y fraude etc.

C) Accesibilidad

Los empleados que tienen responsabilidades mayores dentro de la empresa tienen un poco de dificultad en el momento de planificación de las capacitaciones, sin embargo, lo que se pretende es darle acceso a toda aquella persona que forme parte de Team Calling, también tienen otras asignaciones laborales propias del área en la que se desempeñan. La capacitación suele presentarse como un obstáculo que hace un poco más difícil cumplir en todos los frentes.

Se debe buscar, por tanto, que el programa de capacitación de cumplimiento corporativo se pueda compaginar, en la medida de lo posible, con el resto de las responsabilidades de estos empleados. Contar con un programa de fácil acceso y disponibilidad continua puede ser una posible solución en este aspecto.

D) Mejora continua y análisis.

El programa debe ofrecer resultados. Y estos resultados deben ser monitoreados y medidos. Además, es deber de la organización establecer medidas para promover la mejora continua del programa.

Entre los indicadores que se deben considerar, podemos mencionar las tasas de compromiso, el rendimiento alto o bajo de los empleados que realicen los cursos, las opiniones de los empleados, y los recursos que se utilicen en los programas.

4.1.11 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN.

Es necesario darle seguimiento de manera periódica al cumplimiento del plan de capacitación establecido con el objetivo de tomar decisiones que permitan cumplir con lo programado en el plan, además cumplir con las expectativas de los empleados y por último para tomar decisiones oportunas de posibles cambios en el plan de capacitaciones.

Para ello será factible las evaluaciones periódicas que miden los rendimientos alcanzados por cada empleado, esto será como punto de partida para medir el aprovechamiento de la mejora continua dentro de la organización.

Modelo de Solicitud de Capacitación se encuentra en el anexo 5.

Modelo de Formulario de Solicitud de Capacitación a Recursos Humanos se encuentra en el anexo 5.

Modelo de Carta de Solicitud de la Jefatura de Recursos Humanos se encuentra en el anexo 5.

Modelo de Formato de Adecuación de Eventos de Capacitación se encuentra en el anexo 5.

5. PROCESO DE EVALUACIÓN DE PERSONAS.

Objetivo: evaluar el cumplimiento legal, en Team Calling S.A de C.V , para determinar puntos importantes, y con evaluaciones periódicas e informes determinados crear políticas para mejorar los procesos.

5.1 PROCESOS DE AUDITORIA

5.1.1 Planificación:

- a. **Objetivo:** desarrollar políticas internas en Team Calling S.A de C.V, para mejorar los procesos de cumplimientos normativos legales.
- b. **Alcance:** Con la revisión de aspectos como el cumplimiento legal, la gestión del talento, la compensación y beneficios, las políticas internas, y la eficiencia de los procesos de reclutamiento y retención. También puede incluir la evaluación de la cultura organizacional, la gestión de desempeño, y la salud y seguridad laboral, todo con el fin de identificar áreas de mejora, optimizar el desempeño, y asegurar la alineación de los RRHH con los objetivos estratégicos de la empresa.

5.1.2 Metodología:

Estudio preliminar:

Este paso consiste en obtener información suficiente y adecuada a cerca de la organización y del sistema de administración de RRHH. Básicamente el estudio preliminar debe alinearse a obtener un detalle más amplio de la información general de dicho sistema, descubrir áreas en las que se detectan problemas de administración y determinar asuntos potenciales por cada subsistema que hay que considerar para evaluar y examinar en la auditoría.

Recopilación de información:

ETAPAS DE LA AUDITORIA	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
Resultado preliminar	Recopilación de la información Desarrollo de Co-Expectativas	Reunión con el personal Clave	Informe preliminar y plan de indagación
Evaluación preliminar	Evaluación de controles Evaluación de Riesgos determinación de áreas críticas.	Entrevistas. revisión analítica General. Análisis de documentación. Flujogramas.	Memorándum de estrategia de auditoría. Programas de Auditorias.

Recoger datos a través de entrevistas, encuestas, revisión de documentos y observación directa con los colaboradores y alta dirección de la empresa. Se revisará la nómina de empleados, los pagos, los contratos, políticas internas esto para que todo lo realizado se bajó un marco normativo legal dentro de Team Calling S.A de C.V.

Análisis de datos:

Se evaluará la información recopilada para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se realizará un FODA,

Informe de auditoría:

Elaborar un informe detallado con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Seguimiento:

Implementar las recomendaciones y realizar un seguimiento para asegurar que se hayan efectuado las mejoras necesarias.

Ejemplos del informe

Modelo de preguntas a realizar durante entrevista al personal y gerencia del sistema de administración de personal durante la etapa de revisión preliminar.

- 1) ¿Qué áreas integran el sistema de administración de RRHH de la empresa?
- 2) ¿Cuál es el número total de empleados de la empresa?
- 3) ¿En cuáles de las áreas del sistema de administración de personal ha observado problemas?
- 4) ¿Se cuenta con manuales de políticas y procedimientos por cada uno de los subsistemas de administración de RRHH?
- 5) ¿Qué tipo de problemas han observado en las actividades del sistema de administración de personal?
- 6) ¿Durante la evaluación en que subsistemas o áreas, buscan que los procesos se mejoren, o que los procedimientos de auditoría a realizar fueran más detallados?
- 7) ¿Cuáles son las áreas que necesitan más atención que la auditoría le tome más relevancia y para la administración son de mayor interés de Team Calling SA de C.V?
- 8) Como resultado de la auditoría se entregarán dos informes uno de control interno y otro de gestión de personal, ¿En qué fechas les gustaría fueran entregados de dichos informes?

Modelo del informe de auditoría del personal.

a) Descripción de la empresa.

b) Descripción del sistema de administración de personal.

En esta parte se describe la estructura organizativa del sistema de administración del personal y las características operativas y administrativas del mismo.

c) Áreas de estudio e Informe.

Se describe las áreas principales problemáticas dentro de Team Calling, S.A. de C.V. que son referencia para la administración de la empresa y que son de mayor interés evaluar.

d) Enfoque del plan de indagación

Incluye áreas y aspectos a evaluar preliminarmente, tales como: controles y medición de riesgos, así como las herramientas para realizar dichas actividades: cuestionarios, narrativas, análisis de procesos, tablas de riesgo de auditorías, etc.

e) Presupuesto de tiempo y personal

Estimaciones de horas a incurrir durante la etapa de indagación y el personal asignado a tal actividad.

f) Evaluación preliminar

Se analizará toda la información, las áreas que contribuyen a la actividad de la empresa y se medirá toda información Durante esta etapa de la planeación, el auditor realiza una evaluación preliminar del área y toma decisiones acerca de lo que es útil y práctico auditar y como se realizará la ejecución de la auditoría. Básicamente su objetivo es desarrollar un plan detallado para el examen, control e informe de la auditoría.

Las actividades por realizar en esta fase son los siguientes:

1. Análisis y evaluación del control interno.
2. Revisión analítica general del sistema de administración de personal.

3. Medición de riesgos.
4. Memorando de Estrategias de Auditoría.
5. Programas de auditoría.

g) Estudio y evaluación de control de interno.

El auditor debe evaluar la estructura de control interno existente en el sistema de administración de personal, esto le permitirá medir los riesgos existentes y determinar la naturaleza y extensión de los procedimientos a realizar durante la etapa de ejecución. Para realizar tal actividad existen muchas técnicas de auditoría utilizados para evaluar los controles, tales como cuestionarios, narrativas, recorridos y diagrama de flujo etc.

h) Opinión de la auditoria con referencia a los hallazgos:

De acuerdo con la información obtenida o recopilada de todas las áreas, se determinará los puntos de mejora o con base a los cumplimientos normativos se aplicará las recomendaciones que se basaran en información previamente.

Beneficios de la implementación de las auditorias:

1. Mejora en la eficiencia operativa en Team Calling S.A de C.V:

Identificación de procesos redundantes y mejora de la eficiencia.

2. Reducción de riesgos:

Prevención de problemas legales y reducción de riesgos asociados con la gestión de personal.

3. Aumento de la satisfacción de los colaboradores:

Implementación de mejores prácticas que promuevan un ambiente de trabajo positivo.

4. Mejor toma de decisiones:

Proporcionar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas en la unidad de Recursos Humanos.

5. Competitividad organizacional:

Asegurarse de que las prácticas de recursos humanos estén alineadas con las mejores prácticas de la industria.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación describe la creación y estructuración de la unidad de Recursos Humanos dentro de Team Calling S.A de C.V. cuya creación permite el fortalecimiento del desempeño organizacional.

6.1 RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

Para la creación de una nueva unidad dentro de la empresa, es necesario contar con diversos recursos tanto humanos como financieros, así como insumos materiales. Los cuales permitirán la estructuración, puesta en marcha y posterior funcionamiento de la unidad creada.

6.1.1 RECURSO HUMANO.

Dada la cantidad total actual del personal que conforma Team Calling S.A de C.V se ha considerado que la cantidad ideal de personal necesario para el manejo de dicha área es de 1 persona, aunque no se omite considerar a futuro la incorporación de más plazas en la medida en que la empresa vaya creciendo en cantidad de personal. Será imprescindible seleccionar a la persona idónea para el cargo, ya que tendría la responsabilidad de coordinar el 100% de actividades concernientes al manejo del personal. El puesto designado para tal objetivo es: jefe de Unidad de Recursos Humanos, cuyas funciones específicas serán detalladas en el Descriptor de Puestos de la empresa. Se ha estimado un presupuesto mensual respecto al pago de salario de la nueva plaza para Recursos Humanos, el cual se describe a continuación:

6.1.2 PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL RECURSO HUMANO

CORRESPONDIENTE AL PAGO DE SALARIO PARA EL COLABORADOR DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.³⁴

³⁴ Los presupuestos se han estimado por medio de sondeos salariales con Analistas de Recursos Humanos que se desempeñan en el ramo.

Planilla de pago

Cuadro N° 15 Planilla Propuesta De Sueldos

No.	EMPLEADO	SALARIO DEVENGADO	ISSS (3%)	AFP (7.25%)	MONTO SUJETO A RETENCIÓN	I.S.R	TOTAL, DTO.	LIQUIDO A RECIBIR
1	JEFE DE UNIDAD RH	\$700	\$21.00	\$50.75	\$628.25	\$33.30	\$105.05	\$594.95

Aportes Patronales

Cuadro N° 16 Planilla de Aportes Patronales Propuestos

No.	EMPLEADO	SALARIO DEVENGADO	ISSS (7.5%)	AFP (7.75%)	INCAF (1%)	TOTAL, MENSUAL	TOTAL, ANUAL
1	JEFE DE UNIDAD RH	\$700	\$52.50	\$54.25	\$7.00	\$113.75	\$,365.00

Cuadro N° 17 Resumen Anual

No.	EMPLEADO	SALARIO ANUAL	ISSS (7.5%)	AFP (7.75%)	INCAF (1%)	VACACIÓN ANUAL	AGUINALDO	TOTAL, ANUAL
1	JEFE DE UNIDAD RH	\$8,400.00	\$630.00	\$651.00	\$84.00	\$455.00	\$233.33	\$10,453.33

6.1.3 RECURSOS MATERIALES.

A continuación, se detallan los recursos materiales necesarios para el desarrollo de funciones del encargado/a de la Unidad de Recursos Humanos en Team Calling S.A de C.V.

Cuadro N°18 Presupuesto para Equipos de Oficina

CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO (IVA INCLUIDO)	TOTAL
1	Laptop HP Intel Core i3-1215U 8GB RAM + 512GB SSD ROM	\$ 549.00	\$ 549.00
1	Escritorio Studio	\$ 119.00	\$ 119.00
1	Silla Ejecutiva	\$ 79.00	\$ 79.00
1	Mouse inalámbrico	\$ 14.60	\$ 14.60
1	Archivo de 4 gavetas	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Impresora	\$ 185.00	\$ 185.00
TOTAL			\$ 1,146.60

Cuadro N° 19 Presupuesto para Papelería

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO IVA INCLUIDO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
12	Resma de Papel bond tamaño carta	\$ 4.50	\$ 4.50	\$ 54.00
200	Sobres tamaño oficio	\$ 10.00	\$ 0.83	\$ 10.00
2	Post it	\$ 2.50	\$ 5.00	\$ 60.00
1	Caja de Lapiceros	\$ 0.25	\$ 0.50	\$ 6.00
1	Libreta de notas	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 15.00
10	Folders	\$ 0.27	\$ 2.70	\$ 32.40
1	Caja de fastener	\$ 3.70	\$ 0.31	\$ 3.70
1	Cinta adhesiva	\$ 1.10	\$ 1.10	\$ 13.20
10	Sobres manila carta	\$ 0.29	\$ 2.90	\$ 34.80
3	Sacapuntas	\$ 1.00	\$ 0.25	\$ 3.00
4	Cajas de Lápicos	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 12.00
4	Barras de pegamento	\$ 1.25	\$ 0.41	\$ 5.00
3	Borradores de goma	\$ 0.80	\$ 0.20	\$ 2.40
TOTAL			\$ 20.96	\$ 251.50

Cuadro No. 20 Presupuesto Consolidado de Creación de Unidad de Recursos Humanos

No.	DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
1	Contratación de Jefe de Unidad de RH	\$ 871.11	\$ 10,453.33
2	Compra de Equipo de Oficina	\$ -	\$ 1,146.60
3	Consumo de papelería para la Unidad de RH	\$ 20.96	\$ 251.50
TOTAL		\$ 892.07	\$ 11,851.43

6.1.4 RECURSOS TÉCNICOS.

Es de vital importancia contar con herramientas que faciliten la gestión eficiente del talento humano en una empresa. Para el caso de Team Calling S.A de C.V, estos recursos ayudan a optimizan los procesos de selección, contratación, capacitación, evaluación y gestión del desempeño, entre otros. A continuación, se listan los recursos técnicos base con los que contará dicha área:

1. Manual de Descriptor de Puestos.
2. Manual de Evaluación de Desempeño.
3. Manual de Bienvenida.
4. Manual de Política Salarial
5. Manual de Políticas de Capacitaciones.

6.1.5 RECURSOS FINANCIEROS.

Para dar inicio a las operaciones de un área de Recursos Humanos en la empresa Team Calling S.A de C.V es necesario considerar varios recursos financieros que cubran las operaciones básicas, los sistemas de gestión y el personal especializado.

Para ello se ha definido un presupuesto de Recurso Humano, así como de equipo y papelería, cuya autorización corre por cuenta de la Gerencia General de la empresa.

De igual manera, se sugiere tener un margen de variación considerando actividades de motivación y capacitación de personal que pudieran incluirse en el corto plazo.

6.2. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.

La implementación de un área de Recursos Humanos (RRHH) en una empresa es esencial, ya que gestiona el activo más valioso de la organización: su personal. Un proceso bien estructurado permite que esta área funcione de manera estratégica y eficiente, contribuyendo al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Por tanto, en los incisos posteriores, se desarrollan las 5 etapas de implementación en que se llevará a cabo la incorporación del área de Recursos Humanos en Team Calling S.A de C.V.

a. Presentación.

Una vez definida y revisada la propuesta, será enviada en formato PDF de manera impresa a la Gerencia General de Team Calling S.A de C.V y se aclararán los puntos más importantes por medio de una presentación general de la propuesta, la cual se desarrollará vía Google Meet.

b. Discusión.

Esta etapa del proceso es muy importante, ya que en esta fase se intercambian ideas, puntos de vista y se llega a acuerdos sobre cómo se estructurará y funcionará el área de RRHH dentro de la organización con base en la propuesta presentada.

Durante la discusión, deberán participar diferentes partes interesadas de la empresa, como la alta dirección y gerentes de área, quienes debatirán sobre la factibilidad de la propuesta, posibles cambios y adaptaciones, con el objetivo de asegurar que el diseño del área de recursos humanos esté alineado con las necesidades estratégicas de la organización y que cuente con el apoyo necesario para su implementación.

c. Aprobación.

En esta etapa del proceso se valida formalmente la propuesta con sus respectivos cambios sugerido o solicitados para el área de Recursos Humanos. En esta etapa, la Gerencia General y otros líderes clave de la organización validan todos los elementos propuestos (objetivos, políticas, estructura, presupuesto y recursos) y otorgan la aprobación final para iniciar con la ejecución de la implementación de la Unidad de Recursos Humanos. La aprobación asegura que la implementación del área de RRHH está en línea con las metas organizacionales y cuenta con los recursos y respaldo necesarios para operar de manera efectiva.

d. Difusión.

El primer paso dentro de esta etapa será el compartir de manera digital un resumen de la propuesta con los jefes de área para su conocimiento y abordaje general. Posteriormente se compartirá una presentación resumen adaptada a la información más relevante para todas las áreas operativas y administrativas de la empresa.

e. Ejecución.

En esta etapa del proceso se llevarán a cabo todas las acciones prácticas y operativas para poner en marcha la implementación de la Unidad de Recursos Humanos en Team Calling S.A de C.V.

La propuesta previamente aprobada cobra vida, y se inicia la implementación de las políticas, procesos y sistemas definidos. La ejecución implica asignar roles, establecer procedimientos y poner en funcionamiento las herramientas y recursos necesarios para que el área de Recursos Humanos funcione de acuerdo con los objetivos planteados y según el cronograma establecido

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS

Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición Mc–Graw Hill, México (2009).

Dessler, Gary. *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (14.^a ed.). Pearson, México. (2016)

Mondy, R. Wayne. *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Pearson. México (2010).

Werther William B. y Davis Keith, *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas*, Sexta Edición, MacGraw-Hill /Interamericana, México (2008).

LEYES

Constitución de la República de El Salvador decreto constituyente N°38, (1983).

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2024). *Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social* (Reformada). *Diario Oficial*, No. 74, El Salvador.

Código de trabajo de la República de El Salvador. Asamblea Legislativa de El Salvador. *Reforma al Código de Trabajo de la República de El Salvador*. *Diario Oficial*, No. 147, Tomo 436. (2022, 10 de agosto), El Salvador.

Código Tributario de El Salvador (Reforma). Asamblea Legislativa de El Salvador. (2022, 25 de mayo). *Diario Oficial*, No. 92, Tomo 436. El Salvador.

Ley de regulación del teletrabajo (Decreto Legislativo N° 600). *Diario Oficial*, No. 55, (2020, 19 de marzo). El Salvador.

Ley Integral de Sistemas de Pensiones (Decreto Legislativo N° 614). *Diario Oficial*, No. 240, (2022, 20 de diciembre). El Salvador.

Ley de Creación del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF). Asamblea Legislativa de El Salvador. *Diario Oficial*, No. 240, (2023, 1 de diciembre), El Salvador.

Reforma a la Ley del Impuesto sobre la Renta (Decreto Legislativo N° 987). (2024, 12 de marzo). *Diario Oficial*, No. 45, El Salvador.

OTROS

Revistas

Teletrabajo en El Salvador, factibilidad y Retos ante la pandemia de COVID-19, María José Erazo, técnico analista del Mercado laboral.

Manual de inducción Team Rina pdf

Sitios Web

Guía para crear un manual de capacitación que tus empleados realmente usarán

isEazy. (s.f.). *Manual de capacitación*. isEazy. <https://www.iseazy.com/es/guias/manual-de-capacitacion/>

¿Por qué es importante capacitar al personal de una empresa? Pulsión Digital.

Pulsión Digital. (2023, 15 de octubre). <https://www.pulsiondigital.com/blog/por-que-es-importante-capacitar-al-personal-de-una-empresa/>

Cómo implementar KPIs efectivos en tu Call Center. Omnia WFM. (2023, 12 de septiembre). Omnia WFM. <https://www.omniawfm.com/blog/kpis-para-call-center>

Transformación Digital en la Capacitación de Empleados

OpenAI. (2024). *ChatGPT*, Modelo GPT-4, OpenAI. <https://openai.com/chatgpt>

La historia del teletrabajo.

Great Place to Work España. (s.f.). <https://greatplacetowork.es/historiateletrabajo/>

ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO DIRIGIDO A
LOS EMPLEADOS DE TEAM
CALLING S.A DE C.V

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A: COLABORADORES DE LA EMPRESA TEAM
CALLING S.A DE C.V.

Reciban un cordial saludo, deseándoles éxitos en sus labores. A través de la presente, queremos expresar nuestro agradecimiento por su apoyo al responder de manera oportuna el siguiente cuestionario.

En el marco de la elaboración del Trabajo de Investigación titulado: “ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.”, solicitamos su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario de la manera más adecuada según su criterio. La información proporcionada será tratada de forma confidencial para esta investigación. Agradecemos de antemano sus detallados aportes, los cuales serán de gran utilidad para este estudio.

Objetivo:

Recolectar información para identificar las oportunidades de mejora en la administración del talento humano dentro de la empresa TEAM CALLING, S.A. de C.V., con miras a establecer la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo.

a) GENERALIDADES

Género: Femenino ☐ Masculino ☐

Rango de edad: 18 a 25 años ☐ 26 a 35 años ☐ 36 a 40 años ☐ 41 años o más ☐

Nivel Académico: Básica ☐ Medio ☐ Superior ☐

Tiempo laborando en la empresa: Menos de 1 año ☐ De 1 a 3 años ☐ De 4 a 6 ☐

Indicación: A continuación, encontrará una serie de preguntas. Por favor, seleccione la respuesta que considere más adecuada para cada una.

Objetivo de las Preguntas 1 a 3:

Determinar la existencia y estructura de la Unidad de Recursos Humanos en la empresa Team Calling, S.A de C.V.

1. ¿Considera necesario que la empresa cuente con una unidad de Recursos Humanos?

Si ☐

No ☐

2. ¿Se llevan a cabo actividades relacionadas con Recursos Humanos en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V., incluso si no hay una unidad específica designada para ello?

Si ☐

No ☐

Algunas veces ☐

3. ¿Quién es la persona encargada de llevar a cabo las actividades de administración de Recursos Humanos en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.?

☐

Gerente General

☐

Gerente de operaciones y ventas

☐

Asistente administrativo

☐

Otros.

Objetivo de las Preguntas 4 a 8:

Identificar quién es el responsable del reclutamiento, selección e inducción de los candidatos en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.

4. ¿Quién es el responsable del reclutamiento del nuevo personal en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.?

☐

Gerente General

☐

Gerente de operaciones y ventas

☐

Asistente administrativo

☐

Otros.

5. ¿Quién o quiénes están a cargo de realizar las entrevistas de selección a nuevos candidatos en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.? (Puede seleccionar más de una opción)

- ☐ Gerente General
☐ Gerente de operaciones y ventas
☐ Asistente administrativo
☐ Otros.

6. ¿Quién es el responsable de la contratación del nuevo personal en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.?

- ☐ Gerente General
☐ Gerente de operaciones y ventas
☐ Asistente administrativo
☐ Otros.

7. ¿Se proporciona inducción al personal de nuevo ingreso en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.?

Si ☐

No ☐

8. Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, ¿Quién es la persona encargada de proporcionar la inducción al personal de nuevo ingreso en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.?

- ☐ Gerente General
☐ Gerente de operaciones y ventas
☐ Asistente administrativo
☐ Otros.

Objetivo de las Preguntas 9 a 14:

Evaluar si los colaboradores encuestados estaban familiarizados con el teletrabajo antes de unirse a Team Calling S.A. de C.V., y conocer cómo ha sido su experiencia en la empresa.

9. Antes de su experiencia laboral en Team Calling S.A de C.V, ¿tenía conocimiento sobre la actividad de teletrabajo?

Si ☐

No ☐

10. ¿Cómo evalúa la implementación de la modalidad de teletrabajo en la empresa Team Calling S.A. de C.V.?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ No es necesario ☐

11. ¿Considera que la empresa establece metas y objetivos para desarrollar en la modalidad de teletrabajo, y los cumple en los plazos requeridos?

Si ☐ No ☐

12. ¿Cree usted que su jefe inmediato respeta los horarios asignados para el teletrabajo?

Si ☐ No ☐ Algunas veces ☐

13. ¿La empresa le proporciona todas las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas asignadas?

Si ☐ No ☐

14. ¿Es factible para usted adecuar un espacio de oficina privada en su residencia?

Si ☐ No ☐

Objetivo de las Preguntas 15 a 18:

Evaluar la percepción de los colaboradores sobre la creación de la Unidad de Recursos Humanos en la empresa Team Calling S.A. de C.V.

15. ¿Cree usted que la creación de una Unidad de Recursos Humanos mejoraría la gestión del teletrabajo en la empresa?

Si ☐ No ☐

16. ¿Considera usted que la creación de una Unidad de Recursos Humanos beneficiaría a todos los empleados de la empresa Team Calling?

Si ☐

No ☐

17. ¿Considera que la creación de una Unidad de Recursos Humanos fortalecería el desempeño laboral de los colaboradores dentro de la empresa?

Si ☐

No ☐

18. ¿Cuáles consideraría usted que serían los beneficios de establecer una Unidad de Recursos Humanos dentro de la empresa? Puede seleccionar más de uno. opción

- ☐ Toma de decisiones eficientes
- ☐ Mayor Productividad
- ☐ Comunicación Interna eficaz
- ☐ Automatización de tareas
- ☐ Ayuda a la reducción de costos
- ☐ Ayudar a la atracción de nuevos talentos.
- ☐ Todas las anteriores

Otra alternativa:

gracias, San Salvador agosto 2024

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Datos Generales.

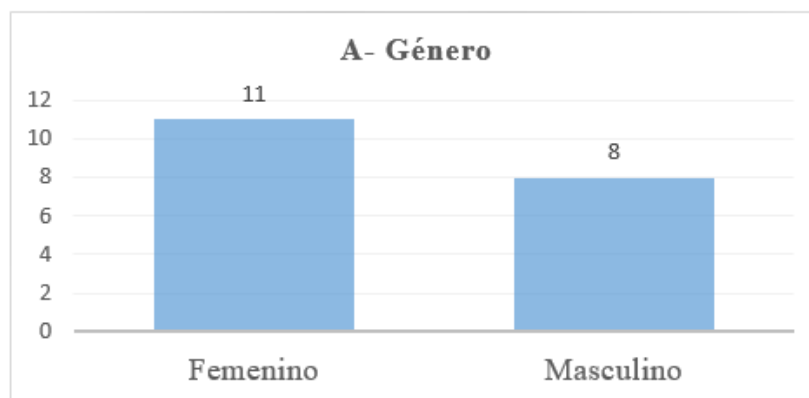
A. Género:

Objetivo: Conocer el género de los trabajadores encuestados de la empresa Team Calling S.A de C.V

Tabla 1. Género

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Femenino	11	57.89%
Masculino	8	42.11%
Total	19	100.00%

Gráfico 1. Género.



Interpretación.

El análisis de la información sobre el género de los trabajadores en la empresa Team Calling S.A de C.V muestra una distribución equilibrada entre mujeres y hombres. La participación de ambos géneros es representativa, lo que sugiere que la empresa no presenta un sesgo o favoritismo hacia un género específico en su estructura de personal. Es fundamental que la empresa continúe monitoreando esta dinámica para asegurar que las políticas de igualdad de género se mantengan efectivas, para promover un ambiente de trabajo justo y respetuoso para todos los empleados.

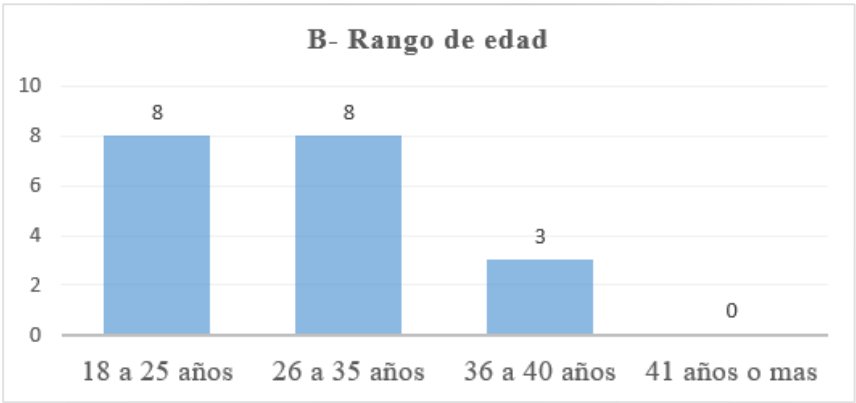
B. Rango de edad:

Objetivo: Conocer el Rango de Edad de los trabajadores encuestados de la empresa Team Calling S.A de C.V

Tabla 2. Rango de edad.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18 a 25 años	8	42.11%
26 a 35 años	8	42.11%
36 a 40 años	3	15.79%
41 años o mas	0	0.00%
Total	19	100.00%

Gráfico 2. Rango de edad.



Interpretación.

La predominancia de trabajadores jóvenes puede ofrecer ventajas como una alta energía, adaptabilidad a nuevas tecnologías y una visión fresca. Sin embargo, también es importante para la empresa considerar estrategias para atraer y retener empleados de mayor experiencia, si es que esta ausencia representa una tendencia que podría afectar la estabilidad y el conocimiento en el largo plazo.

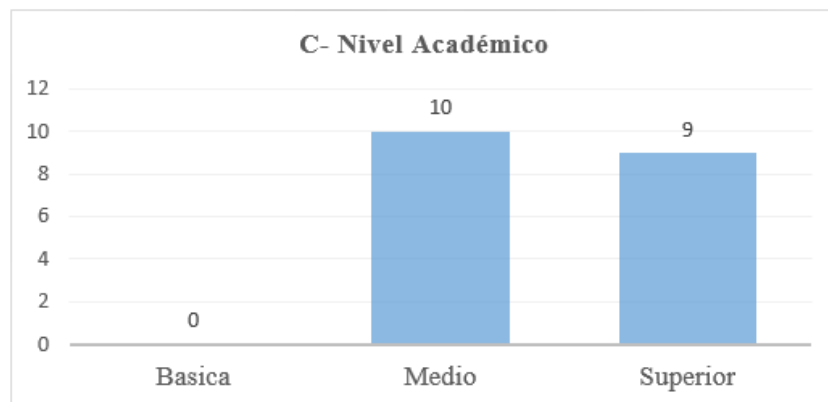
C. Nivel Académico:

Objetivo: Conocer el Nivel Académico de los trabajadores encuestados de la empresa Team Calling S.A de C.V

Tabla 3. Nivel Académico.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Básica	0	0.00%
Medio	10	52.63%
Superior	9	47.37%
Total	19	100.00%

Gráfico 3. Nivel Académico.



Interpretación.

La distribución del nivel académico entre los empleados encuestados sugiere que la empresa tiene una base sólida en términos de formación académica, con una mayoría de trabajadores que poseen educación media y superior. Esto puede ser un reflejo positivo de la capacidad del personal y un factor importante en la gestión del talento y el desarrollo organizacional.

D. Tiempo de laborar en la empresa

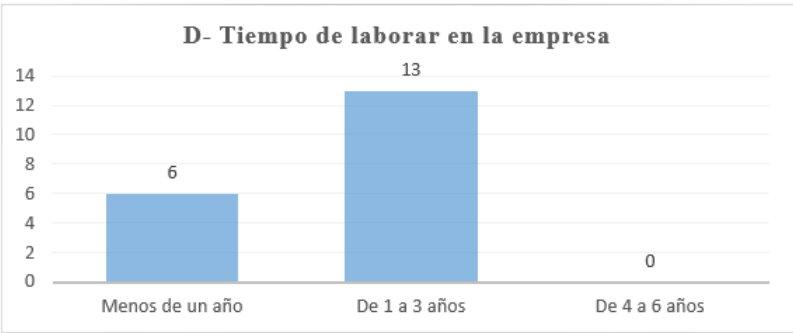
Objetivo: Conocer el Tiempo de Laborar de los trabajadores encuestados de la empresa

Team Calling S.A de C.V

Tabla 4. Tiempo de Laborar en la empresa.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Menos de un año	6	32%
De 1 a 3 años	13	68%
De 4 a 6 años	0	0%
Total	19	100%

Gráfico 4. Tiempo de Laborar en la empresa.



Interpretación.

La distribución del tiempo de permanencia en la empresa muestra una mayoría de trabajadores con 1 y 3 años de antigüedad, lo que refleja una base estable y relativamente reciente de empleados. Esto puede ofrecer tanto oportunidades como desafíos para la gestión del talento y el desarrollo organizacional a medida que la empresa evoluciona, los trabajadores en este intervalo de tiempo pueden haber adquirido una buena comprensión de las operaciones y la cultura de la empresa, contribuyendo de manera significativa al desempeño del equipo.

Resultados de las preguntas

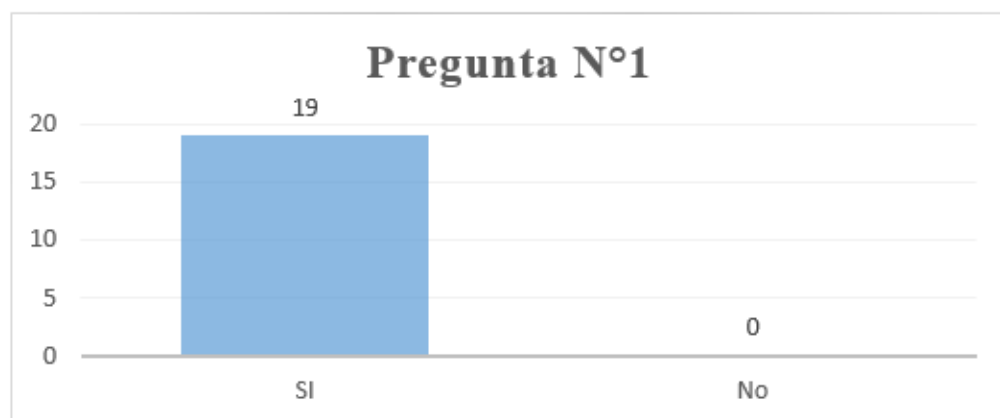
1. ¿Considera necesario que la empresa cuente con una Unidad de Recursos Humanos?

Objetivo: Identificar si los colaboradores de la empresa Team Calling S.A de C.V consideran necesario que exista una Unidad de Recursos Humanos.

Tabla 5. Pregunta 1

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	19	100.00%
No	0	0.00%
Total	19	100.00%

Gráfico 5. Pregunta 1



Interpretación:

La unanimidad en las respuestas indica un consenso fuerte entre los encuestados sobre la importancia de contar con la unidad de Recursos Humanos en la empresa. Se percibe que la unidad de este tipo podría contribuir significativamente a mejorar el clima laboral, la gestión del rendimiento, la implementación de políticas eficaces y el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.

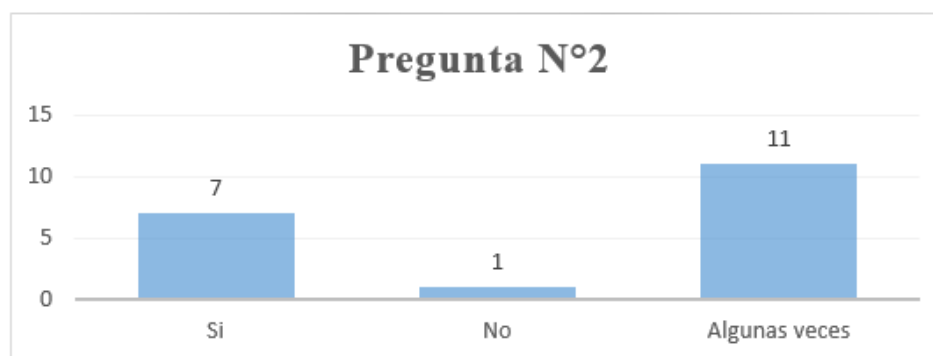
2. ¿Se llevan a cabo actividades relacionadas con Recursos Humanos en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V., incluso si no hay una unidad específica designada para ello?

Objetivo: Identificar si la empresa Team Calling SA de CV realiza actividades relacionadas con la gestión de Recursos Humanos.

Tabla 6. Pregunta 2

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	7	36.84%
No	1	5.26%
Algunas veces	11	57.89%
Total	19	100.00%

Gráfico 6. Pregunta 2



Interpretación:

La mayoría de la población encuestada indica que, aunque la empresa no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos, en ocasiones se realizan actividades relacionadas con esta área. Esto sugiere que, a pesar de la ausencia de una unidad formal, se hacen esfuerzos por gestionar aspectos de Recursos Humanos dentro de la empresa. Sin embargo, una proporción menor afirmó que se llevan a cabo actividades de Recursos Humanos con el fin de fomentar una mejora continua de cada empleado.

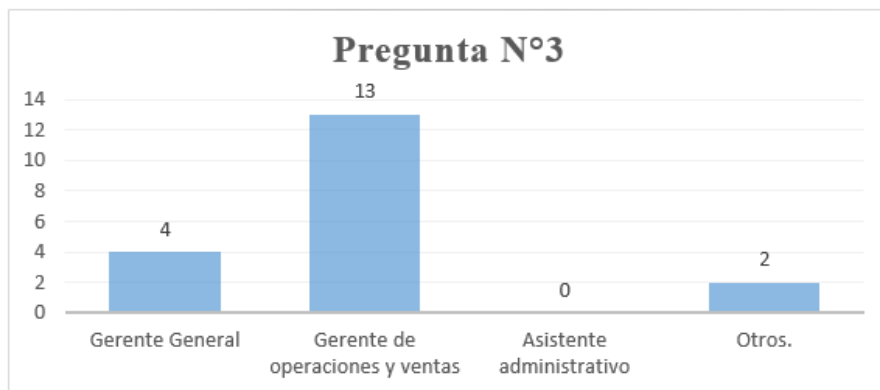
3. ¿Quién es la persona encargada de llevar a cabo las actividades de administración de Recursos Humanos en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.?

Objetivo: Determinar quién es la persona responsable de llevar a cabo las actividades de administración de Recursos Humanos en la empresa

Tabla 7. Pregunta 3

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Gerente General	4	21.05%
Gerente de operaciones y ventas	13	68.42%
Asistente administrativo	0	0.00%
Otros.	2	10.53%
Total	19	100.00%

Gráfico 7. Pregunta 3



Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirmaron que la Gerente de Operaciones y Ventas es la persona responsable de gestionar todas las actividades relacionadas con Recursos Humanos. Considerar la redistribución de algunas responsabilidades podría ayudar a evitar la sobrecarga y mejorar la eficiencia. La formalización de una unidad de Recursos Humanos podría proporcionar una gestión más especializada y estructurada, optimizando los procesos y mejorando el apoyo al empleado.

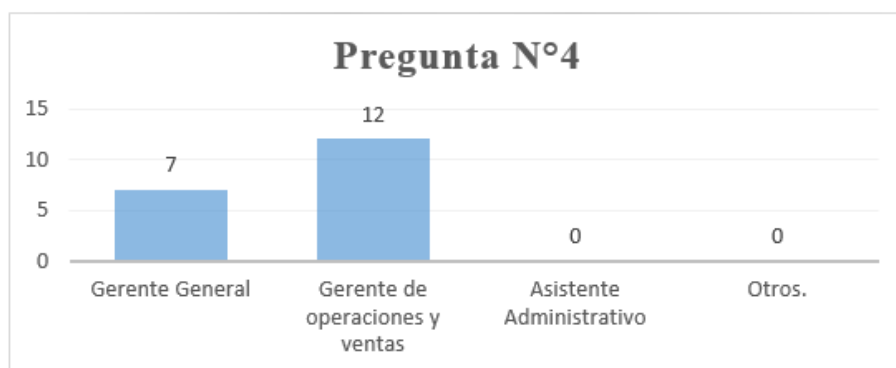
4. ¿Quién es el responsable del reclutamiento del nuevo personal en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar al responsable del proceso de reclutamiento del nuevo personal en la empresa

Tabla 8. Pregunta 4

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Gerente General	7	36.84%
Gerente de operaciones y ventas	12	63.16%
Asistente Administrativo	0	0.00%
Otros.	0	0.00%
Total	19	100.00%

Gráfico 8. Pregunta 4



Interpretación:

La mayoría de los encuestados considera que la Gerente de Operaciones y Ventas es el encargado del reclutamiento del nuevo personal, asumiendo la responsabilidad de inducir, orientar, evaluar y analizar el perfil de los candidatos. Sin embargo, algunos empleados indican que el reclutamiento lo realiza la Gerente General, quien se encarga de elaborar todo el proceso de selección y asegurar que el candidato elegido se ajuste al perfil requerido para la vacante.

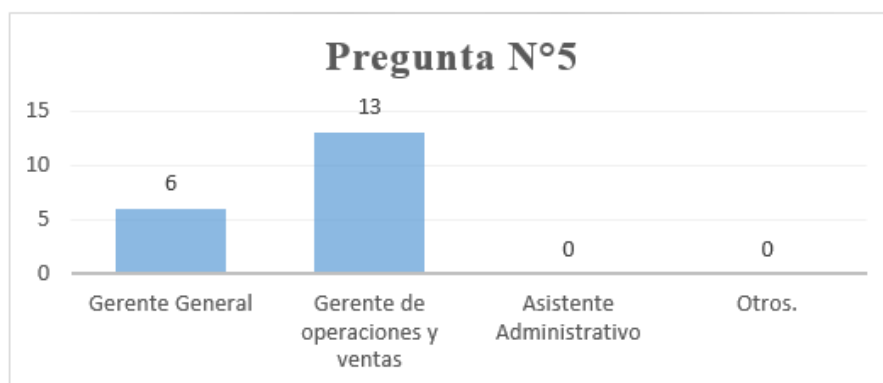
5. ¿Quién o quiénes están a cargo de realizar las entrevistas de selección a nuevos candidatos en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.? (Puede seleccionar más de una opción).

Objetivo: Indagar si tienen conocimiento de quién o quiénes están a cargo de realizar las entrevistas de selección a nuevos candidatos en la empresa.

Tabla 9. Pregunta 5

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Gerente General	6	31.58%
Gerente de operaciones y ventas	13	68.42%
Asistente Administrativo	0	0.00%
Otros.	0	0.00%
Total	19	100.00%

Gráfico 9. Pregunta 5



Interpretación:

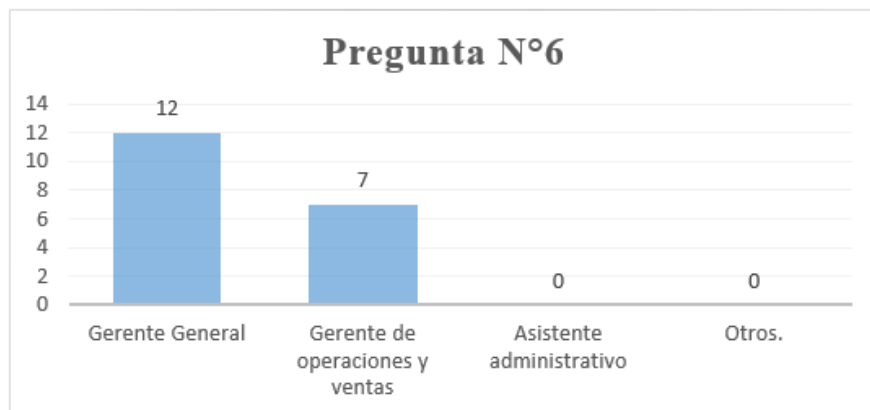
La mayoría de los encuestados afirma que las entrevistas a los nuevos candidatos son realizadas por la Gerente de Operaciones y Ventas, quien se encarga de elaborar y transmitir la información necesaria para las entrevistas de los candidatos que buscan cubrir una vacante en la empresa. Sin embargo, algunos empleados indicaron que, según su conocimiento, las entrevistas también son llevadas a cabo por la Gerente General. Ambas personas cumplen con esta función en la empresa.

6. ¿Quién es el responsable de la contratación del nuevo personal en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.?

Tabla 10. Pregunta 6

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Gerente General	12	63.16%
Gerente de operaciones y ventas	7	36.84%
Asistente administrativo	0	0.00%
Otros.	0	0.00%
Total	19	100.00%

Gráfico 10 Pregunta 6



Interpretación:

La Gerente General desempeña un papel predominante en la supervisión y toma de decisiones durante el proceso de contratación. Esto puede estar relacionado con la necesidad de asegurar que los nuevos empleados se alineen con la visión y los objetivos generales de la empresa. Por otro lado, la Gerente de Operaciones y Ventas, aunque con una participación secundaria, aporta su experiencia para mejorar la eficiencia y utilizar su conocimiento detallado de las necesidades del equipo.

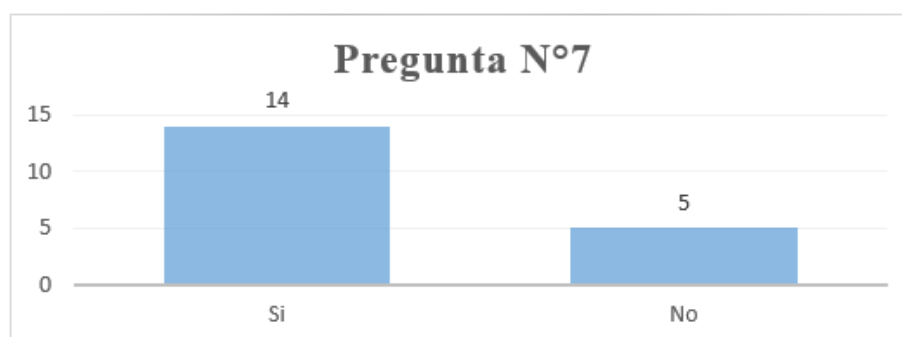
7. ¿Se proporciona inducción al personal de nuevo ingreso en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen si se proporciona un proceso de inducción adecuado al personal de nuevo ingreso en la empresa

Tabla 11. Pregunta 7

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	14	73.68%
No	5	26.32%
Total	19	100.00%

Gráfico 11. Pregunta 7



Interpretación:

La mayoría de las respuestas afirmativas sugiere que, en general, el personal considera que existe un proceso de inducción en la empresa. Esto es positivo y refleja que hay prácticas establecidas para integrar a los nuevos empleados. Sin embargo, también se identificó que un porcentaje que mencionó la falta de inducción, lo que podría indicar que, aunque existe un proceso, no es uniforme o no llega a todos los empleados de manera efectiva.

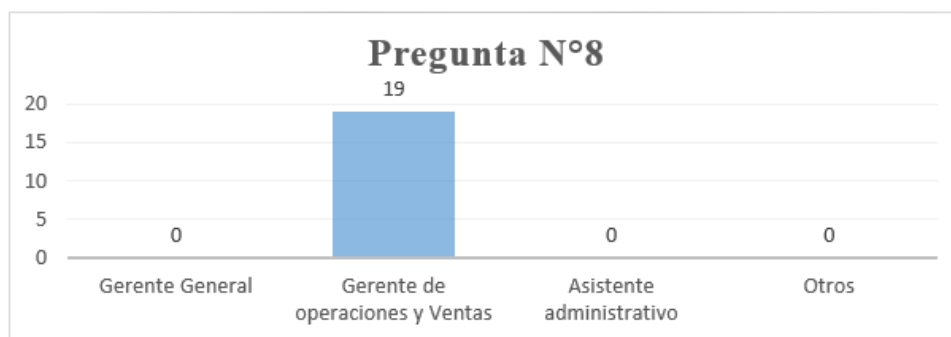
8. Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, ¿Quién es la persona encargada de proporcionar la inducción al personal de nuevo ingreso en la Empresa Team Calling, S.A. de C.V.?

Objetivo: Indagar si los empleados conocen quien es la persona responsable de proporcionar la inducción al personal de nuevo ingreso en la empresa.

Tabla 12. Pregunta 8

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Gerente General	0	0.00%
Gerente de operaciones y Ventas	19	100.00%
Asistente administrativo	0	0.00%
Otros	0	0.00%
Total	19	100.00%

Gráfico 12. Pregunta 8



Interpretación:

El análisis de los datos revela que todos los encuestados identifican a la Gerente de Operaciones y Ventas como la persona encargada de proporcionar la inducción al personal de nuevo ingreso en Team Calling, S.A. de C.V. Esta unanimidad sugiere una clara asignación de responsabilidades dentro de la empresa, destacando a la Gerente de Operaciones y Ventas como la principal responsable del proceso de integración de nuevos empleados.

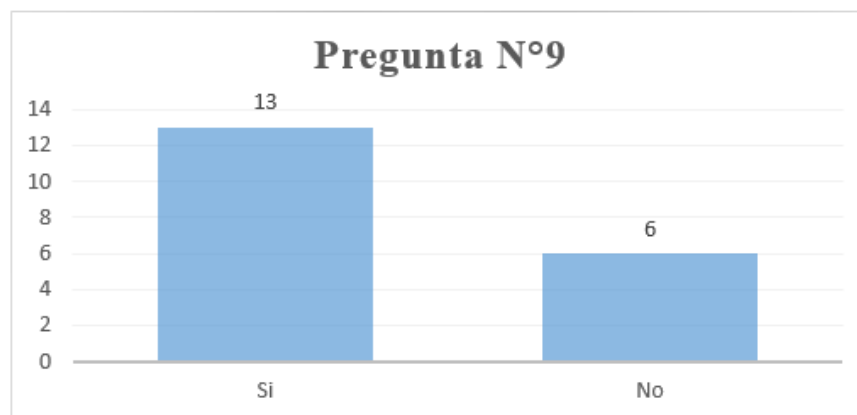
9. Antes de su experiencia laboral en Team Calling S.A de C.V, ¿tenía conocimiento sobre la actividad de teletrabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados de Team Calling S.A. de C.V. tenían conocimiento previo sobre la actividad de teletrabajo antes de su experiencia laboral en la empresa.

Tabla 13. Pregunta 9

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	68.42%
No	6	31.58%
Total	19	100.00%

Gráfico 13. Pregunta 9



Interpretación:

Más de la mitad de los colaboradores estaban familiarizados con el teletrabajo antes de unirse a Team Calling, S.A. de C.V., lo que sugiere que una parte significativa de los empleados llegó con una base previa de conocimiento sobre esta modalidad. Por otro lado, casi un tercio del personal no tenía experiencia previa con el teletrabajo, lo que pudo haber implicado una curva de aprendizaje adicional al integrarse al entorno de trabajo remoto en la empresa.

10. ¿Cómo evalúa la implementación de la modalidad de teletrabajo en la empresa

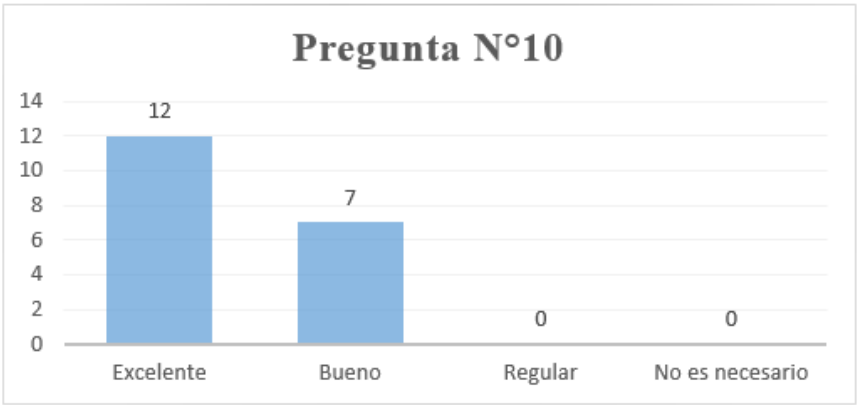
Team Calling S.A. de C.V.?

Objetivo: Evaluar la percepción y efectividad de la implementación de la modalidad de teletrabajo en la empresa

Tabla 14. Pregunta 10

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	12	63.16%
Bueno	7	36.84%
Regular	0	0.00%
No es necesario	0	0.00%
Total	19	100.00%

Gráfico 14. Pregunta 10



Interpretación:

La evaluación del apoyo proporcionado para el teletrabajo en Team Calling, S.A. de C.V. muestra una respuesta predominantemente positiva, con la mayoría de los empleados calificando el apoyo como "Excelente" o "Bueno". Esto sugiere que la implementación del teletrabajo ha sido efectiva. Sin embargo, también indica la posibilidad de realizar mejoras adicionales para optimizar la experiencia de los empleados.

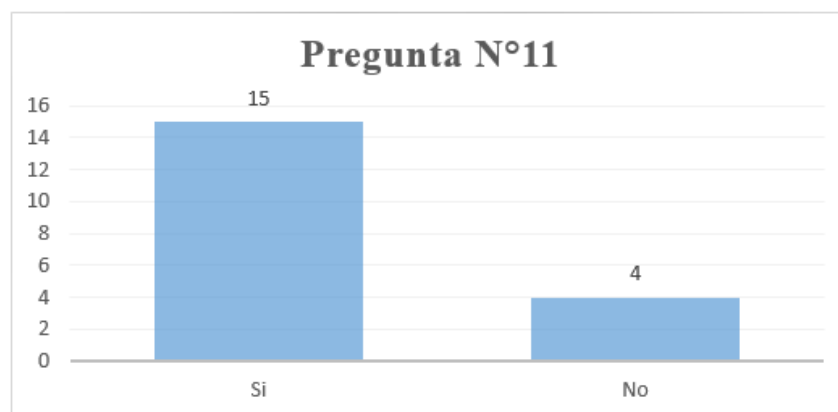
11. ¿Considera que la empresa establece metas y objetivos para desarrollar en la modalidad de teletrabajo, y los cumple en los plazos requeridos?

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que la empresa establece metas y objetivos claros para la modalidad de teletrabajo.

Tabla 15. Pregunta 11

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	15	78.95%
No	4	21.05%
Total	19	100.00%

Gráfico 15. Pregunta 11



Interpretación:

La alta proporción de respuestas afirmativas sugiere que la mayoría de los empleados perciben que la empresa tiene un sistema efectivo para establecer y cumplir metas en el teletrabajo. Sin embargo, un porcentaje menor de encuestados cree que la empresa no establece ni cumple adecuadamente con las metas y objetivos en el teletrabajo. Aunque esta minoría es comparativa, representa un grupo significativo que podría tener preocupaciones válidas o necesidades no satisfechas.

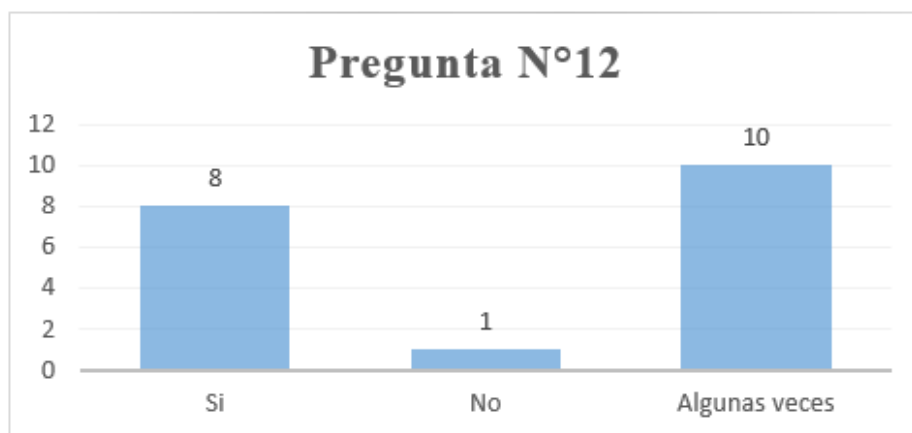
12. ¿Cree usted que su jefe inmediato respeta los horarios asignados para el teletrabajo?

Objetivo: Evaluar si los empleados creen que su jefe inmediato respeta los horarios asignados para el teletrabajo.

Tabla 16. Pregunta 12

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	8	42.11%
No	1	5.26%
Algunas veces	10	52.63%
Total	19	100.00%

Gráfico 16. Pregunta 12



Interpretación:

La mayoría de los empleados indican que el respeto a los horarios de teletrabajo es variable, lo que sugiere inconsistencias en su manejo. Esta irregularidad puede ser problemática para mantener un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. Aunque hay un porcentaje significativo que afirma que los horarios son respetados, también existe un grupo menor que reporta irregularidades. Esto señala una necesidad de mejorar las políticas y la implementación del respeto a los horarios de teletrabajo para asegurar una mayor consistencia.

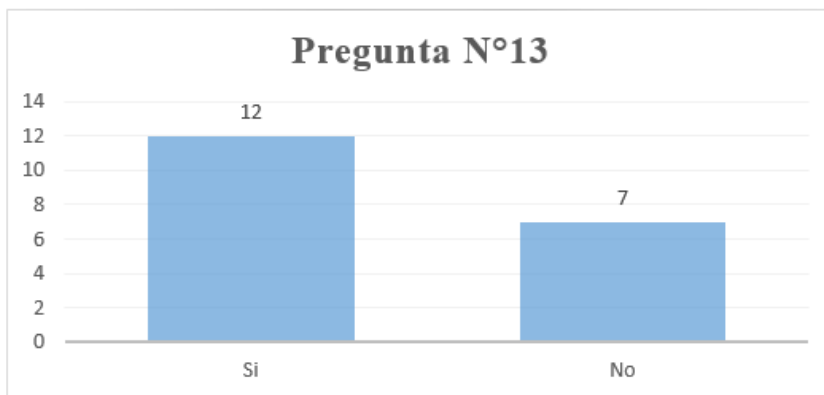
13. ¿La empresa le proporciona todas las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas asignadas?

Objetivo: Determinar si la empresa proporciona a sus empleados todas las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas asignadas en modalidad de teletrabajo.

Tabla 17. Pregunta 13

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	12	63.16%
No	7	36.84%
Total	19	100.00%

Gráfico 17. Pregunta 13



Interpretación:

Esto sugiere que la mayoría de los empleados se sienten bien equipados para cumplir con sus responsabilidades. Pero los datos también indican que más de un tercio de los empleados sienten que les falta algo para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Si bien la mayoría de los empleados se siente adecuadamente apoyado por la empresa, existe un grupo significativo que no lo está, lo que sugiere una oportunidad para mejorar las condiciones de trabajo y aumentar la satisfacción y productividad del personal.

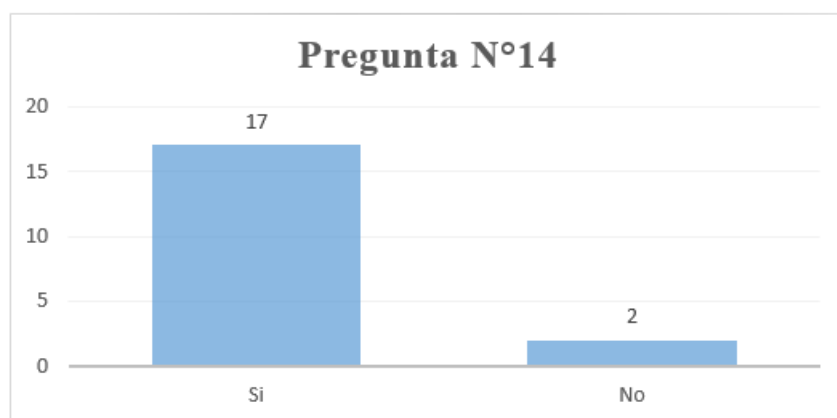
14. ¿Es factible para usted adecuar un espacio de oficina privada en su residencia?

Objetivo: Evaluar la viabilidad para los empleados de adecuar un espacio de oficina privada en su residencia.

Tabla 18. Pregunta 14

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	17	89.47%
No	2	10.53%
Total	19	100.00%

Gráfico 18. Pregunta 14



Interpretación:

Los datos indican que la mayoría de los empleados tienen las condiciones necesarias en sus hogares para establecer un espacio de trabajo dedicado, lo cual es un indicador positivo para opciones de teletrabajo. La minoría no considera factible adecuar un espacio de oficina privada en su residencia. Aunque este es un grupo reducido, es importante para la empresa identificar los motivos que dificultan esta posibilidad para estos empleados.

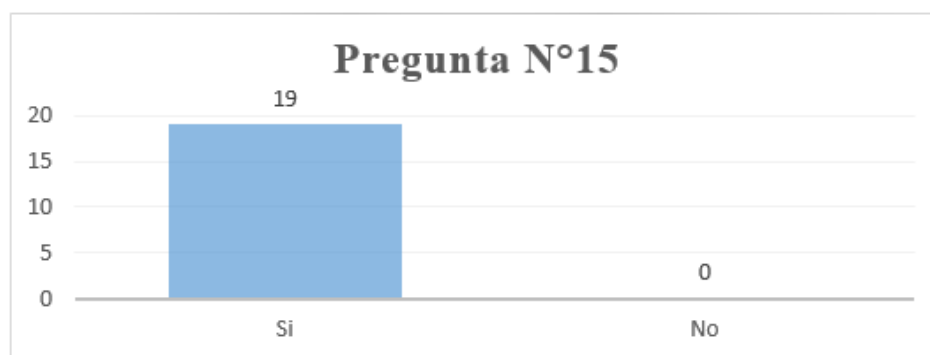
15. ¿Cree usted que la creación de una Unidad de Recursos Humanos mejoraría la gestión del teletrabajo en la empresa?

Objetivo: Evaluar la percepción de los empleados sobre si la creación de una Unidad de Recursos Humanos mejoraría la gestión del teletrabajo en la empresa.

Tabla 19. Pregunta 15

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	19	100.00%
No	0	0.00%
Total	19	100.00%

Gráfico 19. Pregunta 15



Interpretación:

Todos los encuestados creen que la creación de una Unidad de Recursos Humanos mejoraría la gestión del teletrabajo en la empresa. Este resultado es muy significativo, ya que refleja un acuerdo completo entre los empleados sobre la necesidad y el potencial beneficio de establecer dicha unidad. La creación de dicha unidad podría tener un impacto positivo en la organización, mejorando no solo la gestión del teletrabajo, sino también la satisfacción y el bienestar de los empleados.

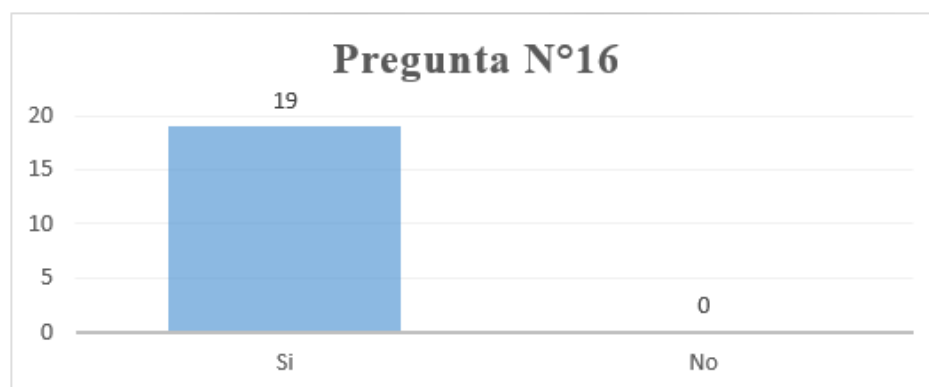
16. ¿Considera usted que la creación de una Unidad de Recursos Humanos beneficiaría a todos los empleados de la empresa Team Calling?

Objetivo: Determinar si los empleados creen que la creación de una Unidad de Recursos Humanos beneficiaría a todos los empleados de la empresa

Tabla 20. Pregunta 16

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	19	100.00%
No	0	0.00%
Total	19	100.00%

Gráfico 20. Pregunta 16



Interpretación:

Todos los encuestados están de acuerdo en que la creación de una Unidad de Recursos Humanos beneficiaría a todos los empleados de la empresa. Este nivel de consenso es sumamente relevante, ya que refleja una percepción universal sobre el impacto positivo que tendría esta iniciativa en la organización. Esto indica una fuerte percepción de necesidad y valor, lo que sugiere que la empresa debería considerar seriamente la implementación de esta unidad como una prioridad estratégica.

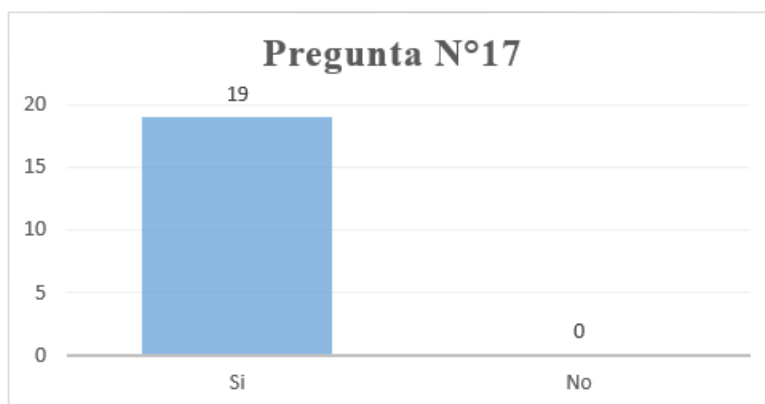
17. ¿Considera que la creación de una Unidad de Recursos Humanos fortalecería el desempeño laboral de los colaboradores dentro de la empresa?

Objetivo: Evaluar si los empleados creen que la creación de una Unidad de Recursos Humanos fortalecería el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa.

Tabla 21. Pregunta 17

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	19	100.00%
No	0	0.00%
Total	19	100.00%

Gráfico 21. Pregunta 17



Interpretación:

Aprobación total, todos los encuestados están de acuerdo en que la creación de una Unidad de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño laboral dentro de la empresa. En conclusión, los datos reflejan un apoyo unánime. Esto sugiere que los empleados ven esta unidad como una herramienta crucial para lograr el éxito de la empresa.

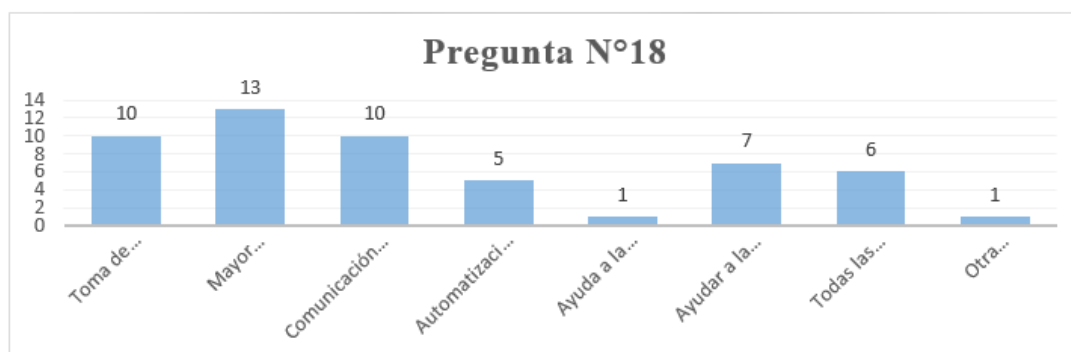
18. ¿Cuáles consideraría usted que serían los beneficios de establecer una Unidad de Recursos Humanos dentro de la empresa? Puede seleccionar más de una opción.

Objetivo: Identificar los beneficios percibidos por los empleados al establecer una Unidad de Recursos Humanos dentro de la empresa.

Tabla 22. Pregunta 18

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Toma de decisiones eficientes	10	52.63%
Mayor Productividad	13	68.42%
Comunicación Interna eficaz	10	52.63%
Automatización de tareas	5	26.32%
Ayuda a la reducción de costos	1	5.26%
Ayudar a la atracción de nuevos talentos	7	36.84%
Todas las anteriores	6	31.58%
Otra alternativa	1	5.26%
Total	53	279.00%

Gráfico 22. Pregunta 18



Interpretación:

Mayor Productividad fue el beneficio más mencionado, indicando que la mayoría de los empleados cree que una Unidad de RRHH contribuiría significativamente a mejorar la productividad. Toma de decisiones eficientes y Comunicación Interna eficaz, estos dos beneficios fueron igualmente valorados, Ayudar a la atracción de nuevos talentos, un número considerable de empleados ve la creación de una Unidad de RRHH como una estrategia para atraer nuevos talentos y automatización de tareas, aunque es menos priorizado.

ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A LA GERENTE

GENERAL Y A LA GERENTE DE

OPERACIONES Y VENTAS DE

LA EMPRESA TEAM CALLING

S.A DE C.V

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A: GERENTE GENERAL Y GERENTE DE
OPERACIONES Y VENTA DE LA EMPRESA TEAM CALLING, S.A DE C.V.

Reciba un cordial saludo y mis mejores deseos de éxito en sus labores diarias. Agradezco sinceramente su valiosa colaboración y los aportes que ofrece en las respuestas de esta entrevista.

Con motivo de la elaboración del trabajo de investigación titulado: “ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TEAM CALLING S.A DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.”, necesitamos contar con su colaboración para responder la siguiente guía de entrevista. La información que proporcione será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente para este estudio. Agradecemos de antemano su colaboración y el tiempo dedicado. Sus respuestas serán de gran valor para la investigación.

Objetivo general:

Recolectar información para identificar las áreas de mejora en la administración del talento humano dentro de TEAM CALLING, S.A de C.V., con el objetivo de establecer una unidad de Recursos Humanos que fortalezca el desempeño de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo.

Indicación: Por favor, responda las siguientes preguntas que se presentan a continuación:

Objetivo de las Preguntas 1 a 4:

Evaluar la implementación y efectividad del teletrabajo en Team Calling, S.A. de C.V., así como la administración del personal.

1. ¿Cómo valoraría la implementación de la modalidad de teletrabajo en la empresa?

2. ¿Cree que la empresa establece metas y objetivos para ser desarrollados en la modalidad de teletrabajo, y los cumple dentro de los plazos requeridos?

3. ¿Considera usted que en Team Calling se respetan los horarios establecidos al momento de la contratación?

4. ¿La empresa proporciona todas las herramientas necesarias para cumplir con el trabajo asignado?

5. ¿Cuáles son los principales problemas actuales en la administración del personal en Team Calling, S.A. de C.V.?

Objetivo de las Preguntas 6 a 13:

Evaluar la importancia de la Unidad de Recursos Humanos en la empresa Team Calling, S.A. de C.V. y analizar su estructura actual

6. ¿Considera conveniente la creación de la unidad de Recursos Humanos? Favor justificar su respuesta

7. ¿En la empresa Team Calling, S.A. de C.V., se llevan a cabo las actividades de Recursos Humanos a pesar de no contar con un Unidad específica para ello?

8. ¿Considera que la Unidad de Recursos Humanos mejora la efectividad en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los colaboradores, agregando valor a la empresa?

9. ¿Quién se encarga del reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal en la empresa?

10. ¿Qué métodos de reclutamiento emplea la empresa?

11. ¿Qué tipos de pruebas se realizan durante la selección del personal en la empresa?

12. ¿Quién se encarga de impartir la inducción en la empresa?

13. ¿Quién desempeña las actividades de administración de recursos de recursos humanos ya que no tienen esa unidad?

Gracias, San Salvador agosto 2024.

I. RESPUESTAS

1. ¿Cómo valoraría la implementación de la modalidad de teletrabajo en la empresa	
Gerente General	Valoraría muy positivamente ya que nos ha permitido reducir costos operativos.
Gerente de Operaciones y Ventas	Creo que el teletrabajo ha sido una excelente decisión. Ha aumentado la productividad y ha demostrado que podemos mantener altos estándares de trabajo desde cualquier lugar, reduciendo costos operativos y mejorado el equilibrio entre vida laboral y personal de los empleados.

2. ¿Cree que la empresa establece metas y objetivos para ser desarrollados en la modalidad de teletrabajo, y los cumple dentro de los plazos requeridos?	
Gerente General	Sí, creo firmemente que nuestra empresa establece metas y objetivos alcanzables para ser desarrollados en la modalidad de teletrabajo, y además lo cumple dentro de los plazos requeridos. La decisión de confiar en el teletrabajo ha sido acompañada de una planificación cuidadosa y comunicación clara, lo cual ha permitido que todos los equipos comprendan sus responsabilidades y tengan las herramientas necesarias para cumplir con éxito los objetivos establecidos, sin embargo en este momento no se realizan auditoria de sus funciones ni evaluaciones de desempeño, lo que podría ser una área de oportunidad para medir con mayor precisión el cumplimiento de los objetivos y que estén respaldados por métricas específicas y permitan el desarrollo del equipo.
Gerente de Operaciones y Ventas	Sí, se establecen metas claras para el teletrabajo y se cumplen dentro de los plazos requeridos. La planificación y comunicación son clave para mantener nuestra productividad y cumplir con nuestros objetivos.

3. ¿Considera usted que en Team Calling se respetan los horarios establecidos al momento de la contratación?	
Gerente General	Sí, ofrecemos una amplia flexibilidad con diversos horarios disponibles.
Gerente de Operaciones y Ventas	La empresa muestra un compromiso firme con el cumplimiento de los horarios acordados, y ofrece una amplia flexibilidad con diversos horarios disponibles desde las 7:00 am hasta las 8:00 pm. Esto no solo facilita la organización del trabajo, sino que también permite a los empleados ajustar su horario según sus necesidades, manteniendo así un ambiente profesional y respetuoso hacia los compromisos laborales.

4. ¿La empresa proporciona todas las herramientas necesarias para cumplir con el trabajo asignado?

Gerente General	Como Team Calling S.A de C.V, brindamos el acceso a aplicaciones como RingDNA para manejar las comunicaciones. La computadora utilizada es personal de cada colaborador, pero la empresa garantiza que todas las aplicaciones estén disponibles y sean compatibles con sus equipos personales.
Gerente de Operaciones y Ventas	Sí, los colaboradores cuentan con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva. Inicialmente, a los primeros colaboradores se les proporcionó un teléfono celular debido al uso de una aplicación que solo funcionaba desde dispositivos móviles. Con la transición a RingDNA, una aplicación de Salesforce.com que permite gestionar las comunicaciones desde la computadora, todos los colaboradores tienen acceso a las herramientas adecuadas para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente. Aunque la computadora utilizada es personal, la empresa garantiza la compatibilidad y disponibilidad de las aplicaciones necesarias para mantener la productividad y el soporte necesario para alcanzar nuestros objetivos profesionales.

5. ¿Cuáles son los principales problemas actuales en la administración del personal en Team Calling, S.A. de C.V.?

Gerente General	La mayoría de las actividades administrativas están siendo gestionadas por La Gerente de Operaciones y Ventas y aunque reconozco el excelente trabajo que realiza, me preocupa que su lista de responsabilidades sea extensa, lo que podría estar impidiendo que ella se enfoque adecuadamente en el área comercial.
Gerente de Operaciones y Ventas	No contamos con Manual de descriptor de puesto, Manual de Evaluación de Desempeño, Manual de bienvenida, Manual de Política Salarial, Manual de Política de capacitaciones. y esto dificulta los procesos del desarrollo del personal, de igual manera un desafío administrativo es la estabilidad y velocidad de las conexiones a internet, en países como Venezuela donde hay interrupciones frecuentes en el servicio de internet, esto afecta la capacidad de los empleados para trabajar de manera eficiente y continua, especialmente dado que deben cumplir con una jornada laboral completa de 8 horas, de lo contrario, no se presentan mayores problemas; por ejemplo, la rotación de personal es mínima y suele deberse a que las personas buscan nuevos retos. La comunicación es virtual y constante.

6. ¿Considera conveniente la creación de la unidad de Recursos Humanos? Favor justificar su respuesta

Gerente General	Por razones estratégicas y operativas considero que la creación de una unidad de Recursos Humanos en nuestra empresa, Team Calling, S.A. de C.V., es altamente conveniente.
Gerente de Operaciones y Ventas	¡Claro que sí! sería beneficiosa, jugando un papel fundamental en el reclutamiento, selección y capacitación de los empleados, así como en la gestión efectiva del clima laboral y las relaciones interpersonales dentro de la empresa, puede contribuir significativamente a mejorar la productividad y el bienestar general de los empleados.

7. ¿En la empresa Team Calling, S.A. de C.V., se llevan a cabo las actividades de Recursos Humanos a pesar de no contar con un Unidad específica para ello?

Gerente General	Sí, actualmente la Gerente Operativa y de Ventas, Anesy de Solorzano, está a cargo de esa función.
Gerente de Operaciones y Ventas	Sí, en Team Calling, S.A. de C.V., actualmente soy yo, Anesy de Solorzano, Gerente de Operaciones y Ventas, quien se encarga de las actividades de Recursos Humanos. Sin embargo, considero que sería altamente beneficioso establecer una unidad específica de Recursos Humanos dedicada a estas funciones. Esto permitiría centralizar y profesionalizar la gestión del talento dentro de la empresa, mejorando significativamente la eficiencia operativa y promoviendo un desarrollo integral más efectivo de los empleados.

8. ¿Considera que la Unidad de Recursos Humanos mejora la efectividad en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los colaboradores, agregando valor a la empresa?	
Gerente General	Sí, la Unidad de Recursos Humanos juega un papel crucial en mejorar la efectividad de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los colaboradores, lo cual definitivamente agrega valor a las empresas para la optimización de procesos, atracción de talento, inducción y adaptación.
Gerente de Operaciones y Ventas	Sí, definitivamente, los profesionales de Recursos Humanos poseen el conocimiento y la experiencia necesarios para implementar mejores prácticas en el reclutamiento y selección de personal. Esto incluye el uso de técnicas efectivas para atraer y retener talento que se alinee adecuadamente con las necesidades específicas de la empresa. Al hacerlo, no solo se acelera la productividad de los nuevos empleados, sino que también se facilita su adaptación rápida y efectiva al entorno laboral.

9. ¿Quién se encarga del reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal en la empresa?	
Gerente General	Anesy de Solorzano la Gerente Operativa y de Ventas, está a cargo de esa función.
Gerente de Operaciones y Ventas	Actualmente soy yo, Anesy de Solorzano, Gerente de Operaciones y Ventas, quien se encarga del reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal, adicional a todas las funciones específicas de mi cargo.

10. ¿Qué métodos de reclutamiento emplea la empresa?	
Gerente General	Nuestro personal es referido de Amigos y Familiares en diferentes países.
Gerente de Operaciones y Ventas	Team Calling, S.A. de C.V., utiliza principalmente el método de reclutamiento por referidos. aprovechando las recomendaciones de empleados actuales o contactos de confianza dentro de la red profesional para identificar y atraer candidatos potenciales que puedan ajustarse bien a las necesidades de la empresa.

11. ¿Qué tipos de pruebas se realizan durante la selección del personal en la empresa?	
Gerente General	La Gerente de Operaciones y Ventas realiza personalmente la entrevista como parte de este proceso no se realizan pruebas.
Gerente de Operaciones y Ventas	No se realizan pruebas formales durante el proceso de selección de personal, sino que me centro en la entrevista como método principal de evaluación de los candidatos.

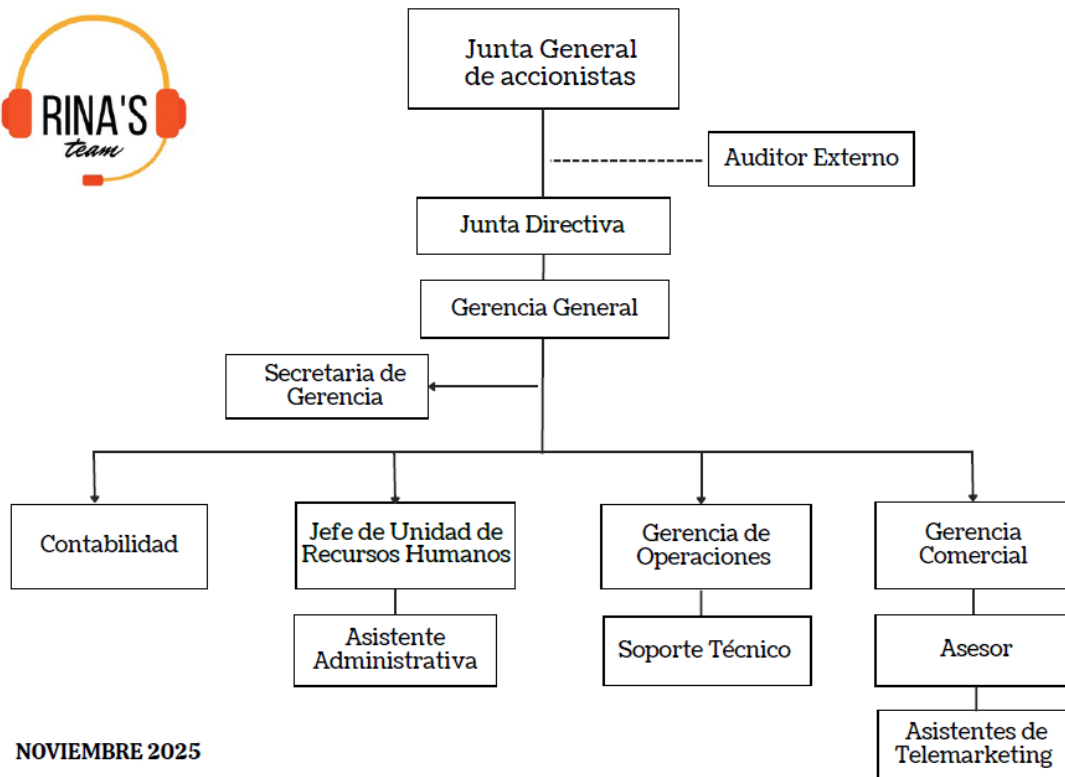
12. ¿Quién se encarga de impartir la inducción en la empresa?	
Gerente General	La Gerente de Operaciones y Ventas, está a cargo de esa función.
Gerente de Operaciones y Ventas	Actualmente soy yo, La Gerente de Operaciones y Ventas, quien se encarga de brindar inducción al nuevo personal.

13. ¿Quién desempeña las actividades de administración de recursos humanos ya que no tienen esa unidad?	
Gerente General	La Gerente de Operaciones y Ventas, está a cargo de esa función.
Gerente de Operaciones y Ventas	Actualmente, soy yo, La Gerente de Operaciones y Ventas, la responsable de la administración de la documentación relacionada con los empleados en Team Calling, S.A. de C.V. Esto incluye la gestión de contratos laborales, remuneraciones, bonificaciones y beneficios salariales, entre las políticas internas no contamos con una que incluyan aumento de salario por antigüedad. También me encargo de establecer las metas comerciales del equipo, aunque cuento con el apoyo de un asistente administrativo para algunas tareas específicas, la mayoría de estas actividades las realizo personalmente como los concursos de ventas que se realizan en ocasiones.

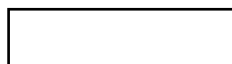
ANEXO 3

**ORGANIGRAMA DE TEAM
CALLING S.A DE C.V Y SU
SIMBOLOGIA**

Propuesta de Organígrama Team Calling S.A de C.V



Simbología del organigrama



Representa las unidades administrativas de la empresa.



Representa la autoridad lineal.



Representa Las relaciones con auditoría externa

ANEXO 4

MAPA DE PROCESOS DE LA

UNIDAD DE RECURSOS

HUMANOS TEAM CALLING S.A

DE C.V.

MAPA DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS TEAM CALLING S.A DE C.V



ANEXO 5

CUADRO Y FIGURAS DE

MANUAL DE EVALUACIÓN DE

DESEMPEÑO

Figura N° 9 Formulario Evaluación 360°



Evaluación 360°

Hoja de Evaluación de Desempeño Laboral para Gerentes de la empresa
Team Calling S.A de C.V

Fecha: _____

Nombre del Evaluado: _____

Cargo del evaluado: _____

Nombre del Evaluador: _____

Cargo del Evaluador: _____

Cuadro N° 8 Puntuación del Rendimiento Laboral Lideres.

Puntuación	Nivel	Descripción
1	Muy bajo	No cumple con los requisitos mínimos; desempeño insatisfactorio.
2	Bajo	Cumple parcialmente, pero necesita mejorar en varias áreas.
3	Aceptable	Cumple con las expectativas básicas; rendimiento satisfactorio en la mayoría de las áreas.
4	Bueno	Excede las expectativas en algunas áreas; rendimiento sólido y consistente.
5	Excelente	Supera todas las expectativas; desempeño sobresaliente en todos los aspectos.

Cuadro N° 5 Factores de Liderazgo

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN	COMENTARIOS
Comunicación efectiva	Habilidad para transmitir información de forma clara y escuchar activamente a los demás, facilitando la comprensión y alineación en el equipo.		
Desarrollo de talento	Compromiso con el crecimiento profesional de los miembros del equipo, ofreciendo oportunidades de formación y feedback constructivo.		
Empoderamiento del equipo	Habilidad para delegar responsabilidades y brindar autonomía, promoviendo la confianza y motivación en el equipo.		
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de ajustar estrategias y enfoque según cambios en el entorno de trabajo, manteniendo al equipo alineado y motivado en contextos de incertidumbre.		
Motivación y clima laboral	Habilidad para crear un entorno positivo que inspire y motive al equipo, reforzando la cohesión y el compromiso con los objetivos comunes.		
TOTAL			
CALIFICACIÓN PROMEDIO ALCANZADA			

Cuadro N° 6 Factores de Planeación Estratégica

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN	COMENTARIOS
Visión estratégica	Capacidad para identificar la dirección a largo plazo de la empresa y establecer objetivos claros que alineen al equipo con la misión y visión.		
Definición de objetivos	Habilidad para establecer metas alcanzables, medibles y alineadas con la estrategia de la empresa, motivando a su equipo hacia el logro de resultados.		
Identificación de riesgos y mitigación	Destreza para prever posibles riesgos que afecten los planes y desarrollar estrategias de mitigación para minimizar impactos negativos.		
Seguimiento y ajuste de planes	Compromiso en monitorear el progreso hacia los objetivos y ajustar los planes estratégicos cuando sea necesario para asegurar el logro de resultados.		
Orientación a resultados	Enfoque en alcanzar los objetivos estratégicos establecidos, manteniendo un estándar de calidad y efectividad en la ejecución de los planes.		
TOTAL			
CALIFICACIÓN PROMEDIO ALCANZADA			

Cuadro N° 7 Factores de Resolución de Problemas y toma de decisiones

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN	COMENTARIOS
Pensamiento crítico	Capacidad para evaluar objetivamente la situación, cuestionar supuestos, y analizar información de manera lógica y estructurada antes de actuar.		
Rapidez y precisión en la toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas, especialmente bajo presión, sin sacrificar la calidad del análisis ni de los resultados.		
Compromiso con las decisiones	Una vez tomada una decisión, el gerente muestra firmeza y responsabilidad para implementarla, asegurando la coherencia y continuidad del trabajo.		
Evaluación de resultados	Capacidad para analizar los resultados de las decisiones y soluciones implementadas, identificando áreas de mejora y aprendizajes para el futuro.		
Comunicación en la toma de decisiones	Habilidad para comunicar de manera clara las decisiones al equipo, explicando las razones detrás de ellas para asegurar el compromiso y alineación.		
TOTAL			
CALIFICACIÓN PROMEDIO ALCANZADA			

Figura N° 10 Opiniones y Sugerencias



Fecha: _____

La empresa Team Calling S.A de C.V ha llevado a cabo un proceso formal de evaluación de desempeño para el período _____ con el objetivo de valorar el rendimiento, habilidades y contribuciones de sus empleados en sus respectivos roles.

Detalles de la Evaluación de Desempeño:

- **Metodología Utilizada:** Evaluación 360
- **Áreas Evaluadas:** Liderazgo, Planeación Estratégica, Resolución de problemas y toma de decisiones
- **Participantes:** Gerentes, colaboradores y persona evaluada.
- **Objetivo de la Evaluación:** Promover el desarrollo profesional, identificar oportunidades de mejora, y reconocer el logro y desempeño sobresaliente de cada Líder.

Resultado General:

Según

el resultado obtenido usted se encuentra:

☐

De acuerdo

☐

Desacuerdo

Compromisos según respuesta anterior:

Firma de jefe de Recursos Humanos o Gerente General: _____

Firma del Evaluado _____

Figura N° 11 Formulario Evaluación 180°

	Evaluación 180° Hoja de evaluación de desempeño Laboral para personal administrativo y operativo de la empresa Team Calling S.A de C.V.
Fecha: _____	
Nombre del Evaluado: _____	
Cargo del evaluado: _____	
Nombre del Evaluador: _____	
Cargo del Evaluador: _____	

Cuadro N°8 Puntuación del Rendimiento Laboral colaboradores

Puntuación	Nivel	Descripción
1	Muy bajo	No cumple con los requisitos mínimos; desempeño insatisfactorio.
2	Bajo	Cumple parcialmente, pero necesita mejorar en varias áreas.
3	Aceptable	Cumple con las expectativas básicas; rendimiento satisfactorio en la mayoría de las áreas.
4	Bueno	Excede las expectativas en algunas áreas; rendimiento sólido y consistente.
5	Excelente	Supera todas las expectativas; desempeño sobresaliente en todos los aspectos.

Cuadro N°9 Factores de Cumplimiento de Objetivos

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN	COMENTARIOS
Logro de metas establecidas	Alcance de los objetivos específicos asignados durante el período y el nivel de éxito en su cumplimiento.		
Uso eficiente de los recursos	El colaborador emplea los recursos disponibles (tiempo, herramientas, equipo) de forma efectiva y responsable para alcanzar sus objetivos		
Calidad en la consecución de resultados	La calidad y precisión con la que se alcanzan los objetivos, se combina con altos estándares de excelencia.		
Seguimiento y ajuste de planes	Monitorea su progreso regularmente y hace ajustes cuando es necesario para asegurar el camino hacia el cumplimiento de sus objetivos.		
Autonomía en el logro de objetivos	Capacidad del colaborador para trabajar de forma independiente y resolver problemas sin depender excesivamente de la supervisión, mostrando iniciativa.		
TOTAL			
CALIFICACIÓN PROMEDIO ALCANZADA			

Cuadro N°10 Factores de Iniciativa y proactividad

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN	COMENTARIOS
Búsqueda de mejoras continuas	Sugiere activamente mejoras en procesos, herramientas o métodos de trabajo para optimizar el rendimiento y la calidad.		
Identificación de problemas y oportunidades	Capacidad para identificar posibles problemas o áreas de mejora antes de que afecten al equipo, y para reconocer oportunidades de crecimiento.		
Voluntad de asumir nuevas responsabilidades	Asume tareas adicionales o roles más allá de sus responsabilidades básicas cuando se presentan oportunidades.		
Disposición para aprender y mejorar	Aprende nuevas habilidades y conocimientos para desempeñarse mejor en su rol actual.		
Responsabilidad por los resultados de sus acciones	Asume la responsabilidad por sus decisiones y acciones, mostrando transparencia y disposición para aprender de los errores.		
TOTAL			
CALIFICACIÓN PROMEDIO ALCANZADA			

Cuadro N°11 Factores de Trabajo en equipo y colaboración

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN	COMENTARIOS
Comunicación efectiva	Capacidad para expresar sus ideas claramente y escuchar activamente a los demás, asegurando que la información fluya correctamente en el equipo.		
Cooperación y disposición para compartir conocimientos	Disposición para compartir información y habilidades que puedan ser útiles para el equipo, enriqueciendo el conocimiento colectivo.		
Construcción de relaciones positivas	Habilidad para construir y mantener relaciones de trabajo sólidas y positivas con sus compañeros, promoviendo un ambiente laboral sano.		
Respeto por las ideas y opiniones	Disposición de valorar y respetar las opiniones y contribuciones de los demás, fomentando un ambiente inclusivo y respetuoso.		
Motivación y actitud positiva	Aporta energía y motivación positiva al grupo, alentando a sus compañeros y creando un ambiente agradable de trabajo.		
TOTAL			
CALIFICACIÓN PROMEDIO ALCANZADA			

Figura N° 12 Opiniones y Sugerencias.

Fecha: _____



La empresa Team Calling S.A de C.V ha llevado a cabo un proceso formal de evaluación de desempeño para el período _____ con el objetivo de valorar el rendimiento, habilidades y contribuciones de sus empleados en sus respectivos roles.

Detalles de la Evaluación de Desempeño:

- **Metodología Utilizada:** Evaluación 180
- **Áreas Evaluadas:** Cumplimiento de objetivos, iniciativa y proactividad, trabajo en equipo y colaboración
- **Participantes:** jefe Inmediato y persona evaluada.
- **Objetivo de la Evaluación:** Promover el desarrollo profesional, identificar oportunidades de mejora, y reconocer el logro y desempeño sobresaliente de cada Colaborador.

Resultado General:

Según el

resultado obtenido usted se encuentra:

☐ De acuerdo

☐ Desacuerdo

Compromisos según respuesta anterior:

Firma de jefe de Recursos Humanos o jefe Inmediato: _____

Firma del Evaluado _____

Cuadro N°12 Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas Evaluación 360°.

Evaluación 360° Hoja de evaluación del desempeño para jefaturas.		
INDICADORES	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE ALCANZADO
Liderazgo	Comunicación efectiva	5
	Desarrollo de talento	4
	Empoderamiento del equipo	5
	Adaptabilidad al cambio	4
	Motivación y clima laboral	5
Planeación Estratégica	Visión estratégica	4
	Definición de objetivos	5
	Identificación de riesgos y mitigación	4
	Seguimiento y ajuste de planes	5
	Orientación a resultados	4
Resolución de Problemas y toma de decisiones	Pensamiento crítico	5
	Rapidez y precisión en la toma de decisiones	4
	Compromiso con las decisiones	5
	Evaluación de resultados	4
	Comunicación en la toma de decisiones	5

Cuadro N°13 Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas Evaluación 180°.

Evaluación 180°: Hoja de evaluación del desempeño para personal administrativo y operativo.		
INDICADORES	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE ALCANZADO
Cumplimiento de objetivos	Logro de metas establecidas	5
	Uso eficiente de los recursos	4
	Calidad en la consecución de resultados	5
	Seguimiento y ajuste de planes	4
	Autonomía en el logro de objetivos	5
Iniciativa y proactividad	Búsqueda de mejoras continuas	4
	Identificación de problemas y oportunidades	5
	Voluntad de asumir nuevas responsabilidades	4
	Disposición para aprender y mejorar	5
	Responsabilidad por los resultados de sus acciones	4
Trabajo en equipo y colaboración	Comunicación efectiva	5
	Cooperación y disposición para compartir conocimientos	4
	Construcción de relaciones positivas	5
	Respeto por las ideas y opiniones	4
	Motivación y actitud positiva	4

Cuadro N° 14 Resumen de Calificaciones de Desempeño.

Periodo de Evaluación _____ Fecha de informe _____																																													
RESUMEN DE CALIFICACIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA GERENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO <table border="1"><thead><tr><th rowspan="2">N°</th><th rowspan="2">Nombre Colaborador</th><th rowspan="2">del</th><th rowspan="2">Puesto de Trabajo</th><th colspan="2">Calificación</th><th rowspan="2">Calificación Obtenida</th></tr><tr><th></th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Excelente</td><td>5</td><td rowspan="5"></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Bueno</td><td>4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Aceptable</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Bajo</td><td>2</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Muy Bajo</td><td>1</td></tr></tbody></table>						N°	Nombre Colaborador	del	Puesto de Trabajo	Calificación		Calificación Obtenida							Excelente	5						Bueno	4					Aceptable	3					Bajo	2					Muy Bajo	1
N°	Nombre Colaborador	del	Puesto de Trabajo	Calificación						Calificación Obtenida																																			
				Excelente	5																																								
				Bueno	4																																								
				Aceptable	3																																								
				Bajo	2																																								
				Muy Bajo	1																																								
Recomendaciones: 																																													
Pasos Para Seguir: 																																													
Nombre y Firma de jefe de Recursos Humanos			 																																										
Nombre y Firma de jefe Inmediato			 																																										
Nombre y Firma del Evaluado			 																																										

ANEXO 6

**FORMATOS DE MANUAL DE
CAPACITACIONES**

7.11.1 Modelo de Solicitud de Capacitación.

[San Salvador _____ de _____ del 202X]

Sr/Sra.

Cargo:

Asunto : Solicitud de Capacitación

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de solicitarle se nos brinde capacitación

sobre _____ el _____ tema

_____ ; en

atención a lo requerido es importante señalar que la capacitación será dirigida al personal de esta entidad, por lo que, se designa al señor/a _____

(nombre del responsable) en calidad de _____ *(señalar cargo, función o labor que ocupa en la entidad)*, quién será el encargado de coordinar con el área de capacitaciones de su subgerencia.

Con el propósito de mejorar el desempeño de las funciones dentro de la empresa la cual abonara en la eficiencia del logro de los objetivos.

Sobre el particular, se brinda a continuación los datos de la persona responsable y con quién se realizarán las coordinaciones pertinentes:

Atentamente,

Firma del jefe de la unidad de Recursos Humanos
Nombre y apellido

7.11.1 Modelo de Formulario de Solicitud de Capacitación a Recursos Humanos.

TEAM CALLING, S.A DE C.V.	SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
------------------------------	---	--

Código (EMPLEADO)

1. IDENTIFICACIÓN DEL ORGANISMO			
DUI			
Nombre o completo según DUI			
2. MODALIDAD DE INSTRUCCIÓN			
	Presencial	A distancia	Otra (especificar)
Individual			
Grupal			
3. TIPO DE ACTIVIDAD			
Curso	☐ Seminario	☐ Otro (especificar)	
4. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD			
Licencia:		Especialidad:	
5. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA			
6. OBJETIVOS GENERALES			

7. POBLACIÓN OBJETIVO

8. N.º PARTICIPANTES

----------------------	----------------------	----------------------

9. REQUISITOS DE INGRESO Y MÉTODOS DE SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

F. _____

7.11.2 Modelo de Carta de Solicitud de la Jefatura de Recursos Humanos

Salvador _____ de _____ del 202X]

Jefatura recursos humanos.

Cargo:

Asunto : Solicitud de Capacitación

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de solicitarle se nos brinde capacitación sobre _____ el _____ tema _____ ; en atención a lo requerido es importante señalar que la capacitación será dirigida al personal de esta entidad, por lo que, se designa al señor/a _____ *(nombre del responsable)* en calidad de _____ *(señalar cargo, función o labor que ocupa en la entidad)*, quién será el encargado de coordinar con el área de capacitaciones de su subgerencia.

Con el propósito de mejorar el desempeño de las funciones dentro de la empresa la cual abonara en la eficiencia del logro de los objetivos.

Sobre el particular, se brinda a continuación los datos de la persona responsable y con quién se realizarán las coordinaciones pertinentes:

Atentamente,

Firma del jefe de la unidad de Recursos Humanos

Nombre y apellidos

7.11.3 Modelo de Formato de Adecuación de Eventos de Capacitación.

TEAM CALLING, S.A DE C.V.

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Fecha	DD	MM	AA
Tema:			
Expositor:			
Entidad del expositor:			
Responsable del evento			
Dependencia			
Objetivo de la evaluación: Evaluar la eficacia de la capacitación, razón por la cual es importante que sus respuestas sean objetivas; la información que usted nos suministre nos servirá para mejorar en futuras capacitaciones que contribuya en ampliar las competencias laborales.			

Por favor marque con una X el nivel de la escala que mejor refleje su opinión, frente a cada criterio de evaluación.			
Si sus respuestas son deficientes marque	MALO		
Si su respuesta es regular marque	REGULAR		
Si sus respuestas son buenas marque	EXCELENTE		
Organización de la Capacitación			
	M	R	E
Considera que la capacitación fue dictada oportunamente			
La orientación y ubicación en el sitio de la capacitación fue:			
La organización, preparación y comodidad del salón fueron:			
La duración de la capacitación fue:			
OBSERVACIONES:			
Contenidos de la Capacitación			
	M	R	E
los objetivos de la capacitación fueron:			
Los materiales utilizados para presentar los contenidos fueron:			

La utilización de las ayudas logísticas facilitó la comprensión del tema de manera:			
Los contenidos de la capacitación respondieron a sus expectativas de manera:			
La metodología y actividades realizadas para desarrollar el contenido fueron:			
La conclusión de los contenidos de la capacitación fue			
OBSERVACIONES:			
Facilitadores de la capacitación			
	M	R	E
El (la) expositor(a) demostró dominio del tema de manera			
Sus inquietudes fueron resueltas de manera:			
El (la) expositor(a) estimuló la participación e intercambio de ideas o experiencias de manera:			
¿Los contenidos de la capacitación fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos?			
Los temas presentados llenaron sus expectativas de manera			
Los objetivos de la capacitación fueron desarrollados de manera			
El tiempo planeado se cumplió de manera:			
Lo aprendido en la capacitación ayuda en el desempeño laboral: SI _____ NO _____ Porque:			
OBSERVACIONES:			