

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD DE
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

“ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA AL
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DISEÑARTE S.A.
DE C.V., UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR CENTRO”

PRESENTADO POR

CYNTHIA VANESSA ARITA CASTELLANOS	L10803
NELSON RICARDO GODOY GUTIÉRREZ	L10803
CARLOS JOSUÉ RAMOS CUBAS	L10803

JUNIO 2025

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

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla
Vicerrectora Académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

AUTORIDADES DE LA 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

Director de la Escuela de Administración de Empresas:

Msc. Abraham Vásquez Sánchez

Coordinador de Procesos de Graduación de la Escuela de Administración de Empresas:

Lic. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL EVALUADOR

Msc. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

JUNIO 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida, las fuerzas y la perseverancia necesaria para culminar mi carrera. Sin su guía, este logro no habría sido posible. A mis padres Gloria Elizabeth Castellanos y Melvin Romeo Arita, les agradezco por su amor incondicional y su apoyo constante durante todo este proceso. Su confianza en mí me dio la motivación necesaria para seguir adelante. A mi docente asesor, Licenciado Alfonso López Ortiz, le agradezco profundamente por su dedicación, paciencia y por compartir sus conocimientos, lo que fue fundamental para el desarrollo de este trabajo. Finalmente, agradezco a mi equipo de trabajo Nelson Godoy y Carlos Cubas por su disposición, esfuerzo, compañerismo y colaboración en cada etapa del proyecto.

ARITA CASTELLANOS, CYNTHIA VANESSA

Estoy profundamente agradecido con Dios por concederme la oportunidad de alcanzar uno de mis objetivos más importantes y por darme la fortaleza para lograrlo. A mis padres, Isabel Gutiérrez Sánchez y Nelson Godoy, gracias por su amor incondicional y apoyo constante, especialmente en los momentos difíciles. Sin su aliento, este logro no habría sido posible. Agradezco a mi docente asesor, Licenciado Alfonso López Ortiz, por su orientación, paciencia y apoyo a lo largo de este proceso. También, a mis compañeros de la Facultad de Ciencias Económicas, quienes de diversas maneras contribuyeron a mi formación. Finalmente, quiero agradecer a mis compañeros de grupo, Cynthia Castellanos y Carlos Cubas, por su colaboración y compromiso.

GODOY GUTIÉRREZ, NELSON RICARDO

Principalmente quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios y la Santísima Virgen María, por acompañarme y ser mi fuente de fortaleza durante este proceso. Seguidamente a mis padres Carlos Ramos y Dinora Cubas que por medio de su apoyo, sacrificio, confianza y amor incondicional este logro ha sido posible y se los dedico; a mis hermanos Eduardo y Mariela por motivarme a seguir adelante, el título también es de ustedes. Agradecimientos a nuestro asesor Licenciado Alfonso López Ortiz por su dedicación en cada etapa de la investigación. Su apoyo fue esencial para llevar a cabo este proyecto. Asimismo, por su compromiso desde el primer momento agradezco a Cynthia Castellanos y Nelson Godoy, quienes fueron mis compañeros de trabajo en esta investigación. Sin su colaboración y dedicación, este proyecto no hubiera sido el mismo.

RAMOS CUBAS, CARLOS JOSUÉ

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN DISEÑARTE S.A. DE C.V., DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO	1
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Filosofía Empresarial.....	1
1.3. Ubicación	1
1.4. Giro.....	2
1.5. Cantidad de Colaboradores	2
1.6. Áreas de Organización Administrativa	2
1.7. Organigrama	2
1.8. Política Seguridad y Salud Ocupacional.....	2
2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	3
2.1. Marco Legal.....	3
2.2. Marco Institucional.....	10
3. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	11
3.1. Concepto de Sistema	11

3.2.	Elementos de un Sistema	11
3.3.	Concepto de Subsistema	14
3.4.	Concepto de Gestión	15
3.5.	Concepto de Sistema de Gestión	15
3.6.	Concepto de Administración de Recursos Humanos	16
3.7.	Importancia de la Administración de Recursos Humanos	16
3.8.	La Administración de Recursos Humanos como Responsabilidad de Línea y Función Staff	17
3.9.	Funciones que le compete a la Administración de Recursos Humanos	18
3.10.	Políticas de Recursos Humanos	19
3.11.	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	22
3.12.	La Función de la Administración de Recursos Humanos	22
3.13.	Subsistema de Integración de Recursos Humanos	23
3.14.	Subsistema de Organización de Recursos Humanos	30
3.15.	Subsistema de Retención de los Recursos Humanos	37
3.16.	Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	38
3.17.	Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos	42
 CAPÍTULO II. “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V., SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN”		44
1.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	44

2. OBJETIVO.....	45
a) General.....	45
b) Específicos.....	45
3. DISEÑO METODOLÓGICO	45
3.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN .	45
3.2. TIPO DE ESTUDIO	47
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.4. OBJETO DE ESTUDIO.....	47
3.5. UNIDADES DE ANÁLISIS	48
3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	48
3.7. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.8. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	49
3.10. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN	50
 CAPÍTULO III “ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN DISEÑARTE S.A. DE C.V.”	 61
1. IMPORTANCIA.....	61
2. OBJETIVOS.....	61

a) General.....	61
b) Específicos.....	61
3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	62
4. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	63
A. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	63
B. UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	69
C. PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	70
5. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	82
a) Presentación.....	82
b) Análisis y Discusión.....	82
c) Aprobación	82
d) Difusión	82
e) Ejecución.....	83
6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	83
a) Recurso Humano.....	83
b) Recursos Técnicos	84
c) Recursos Materiales.....	84
d) Recursos Financieros	86

e) Cronograma de Actividades de Implementación de la Propuesta	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Marco Institucional.....	10
Tabla 2 Escala de Evaluación por Competencia.....	75
Tabla 3 Registro del trabajador en Base de Datos.....	79
Tabla 4 Base de Datos.....	80
Tabla 5 Presupuesto para Equipo de Oficina.....	84
Tabla 6 Presupuesto de Papelería	85
Tabla 7 Presupuesto de Documentación interna de Recursos Humanos.....	85
Tabla 8 Planilla de Propuesta de Pago de Salarios.....	86
Tabla 9 Planilla de Propuesta de Aportes Patronales.	87
Tabla 10 Presupuesto Total.....	87
Tabla 11 Cronograma de actividades de implementación de la propuesta de la organización de la unidad de Recursos Humanos para el año 2025.	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Genero

Gráfico N°2 Rango de Edad

Gráfico N°3 Nivel de Estudios Académicos

Gráfico N°4 Tiempo que tiene Laborado en la Empresa

Gráfico N°5 Importancia De La Unidad De Recursos Humanos.

Gráfico N°6 Canal de Reclutamiento

Gráfico N°7 Tipo de evaluación aplicada durante el proceso de selección.

Gráfico N°8 Se le proporcionó algún documento al momento de su contratación

Gráfico N°9 Se le proporciono un proceso de inducción.

Gráfico N°10 ¿Quién fue el responsable de impartir su proceso de inducción?

Gráfico N°11 Existencia de programas de capacitación para el persona

Gráfico N°12 Estaría dispuesto a recibir capacitaciones

Gráfico N°13 Manuales que le fueron proporcionados

Gráfico N°14 Frecuencia con la que realizan evaluaciones de desempeño

Gráfico N°15 Tipo de incentivos o beneficios adicionales a los establecidos por la ley

Gráfico N°16 Tipo de incentivos que recibe

Gráfico N°17 Participación en programas de formación o desarrollo profesional

Gráfico N°18 Documentación solicitada para el registro y validación en el sistema de planilla de salario

Gráfico N°19 Tipos de documentos que le solicitarón

Gráfico N°20 Percepción sobre las condiciones ambientales de su lugar de trabajo

Gráfico N°21 La empresa cuenta con un expediente de personal para cada colaborador.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1 Guía de entrevista dirigida a la Gerente General de la empresa

“Diseñarte S.A. de C.V.”

ANEXO N°2 Resultados de la entrevista dirigida a la Gerente General de la empresa “Diseñarte S.A. de C.V.”

ANEXO N°3 Cuestionario dirigido a los empleados de la organización “Diseñarte S.A. de C.V.”

ANEXO N°4 Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los empleados de la organización “Diseñarte S.A. de C.V.”

ANEXO N°5 Formulario de Requisición de Personal

ANEXO N°6 Formulario de aplicación para el aspirante

ANEXO N°7 Guía de Entrevista

ANEXO N°8 Formato para la Elaboración de la Descripción de Puestos

ANEXO N°9 Manual de Descripción de Puestos de Diseñarte S.A. de C.V. 2025

ANEXO N°10 Formulario de Evaluación por Competencias

ANEXO N°11 Formulario de Solicitud de Empleo

ANEXO N°12 Formulario de Ficha de Entrevista.

ANEXO N°13 Formulario de Ficha de Personal

ANEXO N°14 Formulario del Contrato de Trabajo

ANEXO N°15 Fotografías en la empresa “Diseñarte S.A. de C.V.”

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación surge debido a la necesidad de la organización de la unidad de recursos humanos de la empresa “Diseñarte S.A. de C.V.”, una pequeña imprenta ubicada en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro; empresa dedicada a la impresión digital y plotters. La investigación comenzó a partir de una solicitud inicial de la Gerente General, motivada por la ausencia de la unidad correspondiente y la necesidad de mejorar los procesos administrativos relacionados.

Tras conocer la situación actual de la empresa, el grupo de investigación identificó una necesidad importante: La organización de una unidad de recursos humanos. Este descubrimiento generó interés por parte del equipo en desarrollar una propuesta que permitiera la implementación de dicha unidad en la imprenta.

De esta manera, se definió como objetivo principal la propuesta de una estructura organizacional para la unidad de recursos humanos, con el fin de mejorar el desarrollo y gestión del personal en “Diseñarte S.A. de C.V.”

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque descriptivo, que permitió obtener información de diversas fuentes bibliográficas, ayudando a construir un marco teórico sobre el tema. Además, se utilizaron dos técnicas principales para recolectar datos: entrevista con la Gerente General y encuestas aplicadas a los 21 trabajadores que forman parte de la empresa.

El diagnóstico basado en los resultados obtenidos de la investigación reflejó la situación actual de la empresa, que, al no contar con una unidad de recursos humanos, enfrenta varios retos. A partir de este análisis, se pudieron establecer las siguientes conclusiones:

1. En “Diseñarte S.A. de C.V”., no existe unidad de recursos humanos, por lo que la gerente general gestiona y coordina las actividades necesarias para el correcto manejo del personal.
2. El proceso de reclutamiento y selección es eficiente, pero depende de recomendaciones personales y entrevistas, lo que limita la diversidad y evaluación de los candidatos.
3. La ausencia de una descripción de puestos claro ha dificultado evaluar correctamente los roles y el desempeño de los colaboradores, impidiendo identificar las habilidades necesarias para cada puesto.

En consecuencia, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Organizar la unidad de recursos humanos con personal capacitado para manejar eficientemente las funciones del área.
2. Mejorar la estructura del proceso de reclutamiento usando pruebas objetivas y diversas fuentes, no solo recomendaciones y entrevistas, para asegurar diversidad e imparcialidad en la selección.
3. Desarrollar descripciones de puestos detalladas y actualizadas que definan responsabilidades y requisitos, mejorando la evaluación del desempeño e identificación de habilidades necesarias.

INTRODUCCIÓN

El capital humano es fundamental en cualquier organización, lo que hace que su gestión sea crucial en el contexto actual. Por ello, todas las empresas deben contar con un área de Recursos Humanos encargada de llevar a cabo procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal capacitado. Además, debe asumir la responsabilidad de implementar programas de capacitación y desarrollo.

La presente investigación consiste en la organización de la unidad de recursos humanos que contribuya al fortalecimiento del sistema de gestión en diseñarte S.A. de C.V., distrito de san salvador, municipio de san salvador centro, dicha propuesta consta de los capítulos siguientes:

Capítulo I, este capítulo comprende las Generalidades de la Empresa, incluyendo sus antecedentes, filosofía, ubicación, giro, número de colaboradores, estructura organizativa, políticas de salud y seguridad ocupacional, así como su marco legal. En este apartado, se analizan las leyes y normativas que regulan las relaciones laborales en El Salvador, tales como la constitución, el código de trabajo y la ley del seguro social. Además, se presentan las generalidades del sistema de gestión, explicando los conceptos clave de los sistemas y subsistemas, y destacando la importancia de la administración de recursos humanos dentro de la organización. Este capítulo establece las bases necesarias para la implementación de una Unidad de Recursos Humanos que favorezca el desarrollo organizacional y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Capítulo II, este capítulo presenta la investigación de campo llevada a cabo, donde se establecen los objetivos y se detalla la metodología utilizada. Se incluye el tipo y diseño de la investigación, así como las técnicas e instrumentos empleados para recopilar la información y las fuentes de la misma. Además, se proporciona un diagnóstico sobre la situación actual, resumiendo los hallazgos y conclusiones obtenidas respecto al estado del sistema de gestión en la empresa. En resumen, este

capítulo ofrece una evaluación completa para comprender la situación actual y las áreas que requieren mejoras en el sistema de gestión de Diseñarte S.A. de C.V.

El Capítulo III presenta la descripción de la propuesta para organizar la Unidad de Recursos Humanos con el objetivo de fortalecer el sistema de gestión de la empresa. Se subraya la importancia de estructurar correctamente esta unidad para impulsar el éxito organizacional. También se destacan los objetivos de contar con una unidad de recursos humanos eficiente y cómo se debe implementar dicha propuesta. Esto incluye la organización de la unidad, su ubicación, la creación de perfiles para la contratación de personal, así como los procesos correspondientes. Además, se propone la elaboración de herramientas técnicas como el manual de descripción de puestos. El capítulo también detalla las etapas de implementación y finaliza con un plan para ejecutar la propuesta, que abarca los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios. Con esta propuesta, se espera que la unidad impacte positivamente en el sistema de gestión de Diseñarte S.A. de C.V. a corto, mediano y largo plazo, contribuyendo al logro de los objetivos tanto de la empresa como de sus trabajadores.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN DISEÑARTE S.A. DE C.V., DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

La empresa Diseñarte S.A. de C.V., fue fundada a mediados del año 2002, ofreciendo soluciones en impresión digital y plotters con tecnología de punta. Nuestro diferenciador es la personalización de documentos empresariales hasta momentos especiales de la vida cotidiana. La experiencia en el diseño y acabados, con una amplia gama de productos, hacen de Diseñarte un lugar para plasmar emociones en tazas, canvas, anuarios, tarjetas, photobook hasta cajas personalizadas.

1.2. Filosofía Empresarial

a) Misión.

Aportamos soluciones innovadoras buscando siempre la excelencia en impresión.

b) Visión.

Ser líderes en impresión digital logrando la satisfacción total de nuestros clientes a través de la excelencia del producto y en el servicio.

1.3. Ubicación

La instalación de Diseñarte S.A. de C.V., está situada en la Avenida la Capilla #331, Colonia San Benito, distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro.

1.4.Giro

Actividad de Impresión.

1.5.Cantidad de Colaboradores

Actualmente la empresa Diseñarte S.A. de C.V., cuenta con 22 trabajadores, incluyendo a la Gerente General. La distribución del personal se segmenta en dos áreas funcionales principales: 5 Operativos (impresión, manejo de plóter, acabado digital, sublimación y estampado) y 17 Administrativo (gerencia, contabilidad, servicio al cliente, caja, diseño gráfico, recepción y ventas internas y externas).

1.6.Áreas de Organización Administrativa

Gerencia general, departamento de contabilidad, área de servicio al cliente, área de caja, área de diseño gráfico, área de recepción, área de ventas internas, área de ventas externas, área de impresión, área de plóter, área de acabado digital, área de sublimación y estampados.

1.7.Organigrama

La empresa Diseñarte S.A. de C.V., no cuenta con organigrama; es por ello, que en el capítulo III se realizará una propuesta para tener una estructura organizativa.

1.8.Política de Seguridad y Salud Ocupacional

Es política de Diseñarte desarrollar todas sus actividades y servicios de forma segura y responsable, colocando especial atención en la protección de su recurso humano y material con el fin de minimizar los accidentes y enfermedades profesionales, disminuir los daños a equipos e instalaciones, cumplir la normativa legal vigente, establecer procedimientos de trabajo y cumplir con las exigencias y normas impuestas por nuestros clientes. Considerando lo anterior, su compromiso es:

- a) Aplicar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional con el objetivo de minimizar los riesgos en sus actividades y servicios, privilegiando la formación de ambientes de trabajo sanos y seguros.
- b) Combatir y reducir en forma continua y progresiva los riesgos en su origen, al igual que aquellos riesgos generados por modificaciones.
- c) Adoptar todas las medidas de control necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de sus trabajadores.
- d) Promover el grado de sensibilización y conciencia por la seguridad y salud en el trabajo.
- e) Establecer sistemas de controles activos y auditorias que permitan una mejora continua en materias de seguridad y salud ocupacional.

2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

2.1. Marco Legal

2.1.1. Constitución de la República de El Salvador

Art. 37. El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

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.

“Art. 39. La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigente en cada clase de actividad”.

2.1.2. Código de Trabajo

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

Art. 18.- Sin perjuicio de lo que este Código dispone para los casos de excepción, el contrato individual de trabajo, así como su modificación o prórroga, deberá constar por escrito, en tres ejemplares; cada parte contratante conservará uno de éstos y el patrono remitirá el tercero a la

Dirección General de Trabajo, dentro de los ocho días siguientes al de su celebración, modificación o prórroga. La omisión de las anteriores formalidades no afectará la validez del contrato.

El contrato escrito es una garantía en favor del trabajador, y su falta será imputable al patrono.

Art. 28.- En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

Art. 60.- A la terminación de todo contrato, cualquiera que sea la causa que la haya motivado, el patrono debe dar al trabajador una constancia que exprese únicamente:

- a) La fecha de iniciación y la de terminación de las labores;
- b) La clase de trabajo desempeñado;
- c) El salario devengado durante el último período de pago.
- d) Si el trabajador lo desea, la constancia deberá expresar también:
- e) La eficiencia y comportamiento del trabajador; y
- f) La causa o causas de la terminación del contrato.

Art. 130.- El pago del salario debe realizarse en la fecha convenida, en la establecida en el reglamento interno de trabajo, en la acostumbrada o de conformidad a las reglas presentadas en este código.

Art. 314.- Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.

2.1.3. Código de Comercio

Art.2.- 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. 439.- Los comerciantes deben asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, en orden cronológico, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración.

2.1.4. Ley Integral del Sistema de Pensiones

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 gestión 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 de Pensiones tendrá las características siguientes:

- 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.

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.

Esta tasa se distribuirá así:

- a) Los nueve puntos cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete puntos veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador.
- b) Los seis puntos cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y,
- c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras.

2.1.5. Ley del Seguro Social

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; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) 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.

2.1.6. Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) de las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- c) de los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,
- d) las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas.

“Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o, de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente”.

2.1.7. Ley del impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

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

Art. 2.- Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.

Art. 22.- Son contribuyentes del impuesto quienes, en carácter de productores, comerciantes mayoristas o al por menor, o en cualesquiera otras calidades realizan dentro de su giro o actividad o en forma habitual, por sí mismos o a través de mandatarios a su nombre, ventas

u otras operaciones que signifiquen la transferencia onerosa del dominio de los respectivos bienes muebles corporales, nuevos o usados, de conformidad a lo establecido en los Capítulos I y II del Título I de esta ley, respectivamente. Así mismo serán contribuyentes quienes transfieran materias primas o insumos que no fueron utilizados en el proceso productivo.

No son contribuyentes del impuesto quienes realizan transferencias ocasionales de bienes muebles corporales adquiridos sin ánimo de revenderlos.

Art. 28.- Estarán excluidos de la calidad de contribuyentes, quienes hayan efectuado transferencias de bienes muebles corporales o prestaciones de servicios, gravadas y exentas, en los doce meses anteriores por un monto menor a cincuenta mil colones y cuando el total de su activo sea inferior a veinte mil colones.

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

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

Art. 4.- La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Art. 8.- Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los

recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa.

“**Art. 13.-** Los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras; en aquellos que tengan menos trabajadores, pero que, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se crearán los comités mencionados”.

2.2.Marco Institucional

Tabla 1

Marco Institucional

Leyes	Institución
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Código de Comercio	Ministerio de Economía, a través de la Superintendencia de Actividades Mercantiles
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Ley Integral del Sistema de Pensiones Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	Ministerio de Hacienda
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Fuente de elaboración Propia 2025.

3. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN

3.1. Concepto de Sistema

(Chiavenato, 1995) define un sistema como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, realizando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre insumos (información, energía o materia) y suministrando productos procesados”.

(Velásquez Contreras, 2007) “Es un conjunto de entidades mutuamente relacionadas que pretenden un objetivo común”.

A partir de las definiciones anteriores, se comprende que el sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que funcionan de manera dinámica para alcanzar objetivos establecidos. Estos elementos pueden incluir personas, procesos, tecnologías y recursos, los cuales interactúan entre sí de manera constante.

3.2. Elementos de un Sistema

Los parámetros o elementos de los sistemas son: Ambiente, entrada, procesamiento, retroalimentación y salida. (AprendeUes, 2020)

- a) Ambiente es el medio que envuelve externamente el sistema. El sistema abierto recibe sus entradas del ambiente, las procesa y efectúa las salidas al ambiente, de tal forma que existe entre ambos, sistema y ambiente, una constante interacción. El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados e interdependientes. Para que el sistema sea viable y sobreviva, este debe adaptarse al ambiente por medio de una constante interacción. Así, la viabilidad o la supervivencia de un sistema depende de su capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. El ambiente sirve como fuente de energía, materiales e información al sistema.

El ambiente comprende todo aquello que, estando fuera del control del sistema, determina cómo opera el mismo. Integra las cosas que son constantes o dadas; el sistema no puede hacer nada con respecto a sus características o su comportamiento.

Con las definiciones anteriores, se entiende que el ambiente es un enfoque sistémico en el que el sistema y su ambiente están relacionados. El éxito y la supervivencia del sistema dependen de su capacidad para adaptarse y responder a las demandas del entorno. La constante interacción, adaptabilidad y la recepción de energía, materiales e información son esenciales para el mantenimiento y el desarrollo del sistema.

- b) Entrada o insumo (Input): Es la fuerza o impulso de arranque o de partida del sistema que provee material o energía o información para la operación del sistema. Recibe también el nombre de importación.

Entrada o Insumo (Input): La entrada se refiere a los datos o información que se suministran al sistema o proceso para ser procesados. Las entradas pueden provenir de diversas fuentes, como usuarios, otros sistemas o sensores. Estos datos pueden ser números, texto, imágenes, audio, entre otros. (Arboleya, 2010)

Según las definiciones previamente mencionadas, se entiende que la entrada o insumo es fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier sistema, ya que, sin estos datos, materiales o energía iniciales, el sistema sería incapaz de operar.

- c) Procesamiento o procesador o transformador (Throughput): Es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas. El procesador está empeñado en la producción de un resultado.

Procesamiento o Transformación: Fenómeno que produce cambios. Mecanismo de conversión de insumos en productos o resultados.

De las definiciones anteriores se puede entender que el procesamiento o transformación es una de las funciones más importantes de cualquier sistema. Es el proceso de convertir insumos (materiales, energía, datos o información) en productos o resultados que cumplan con los objetivos del sistema.

- d) Retroalimentación, retroinformación (feed-back) o alimentación de retorno: Es la función de sistema que compara la salida con un criterio o estándar previamente establecido. La retroacción tiene por objetivo el control, o sea, el estado de un sistema sujeto a un monitor. Monitor es una función de guía, dirección y acompañamiento. Así, la retroacción es un subsistema planeado para "sentir" la salida (registrando su intensidad o calidad) y compararla como estándar o criterio, preestablecido para mantenerla controlada dentro de aquel estándar o criterio evitando desviaciones. La retroacción tiene como objetivo mantener el desempeño de acuerdo con el estándar o criterio seleccionado.

La retroalimentación (feed-back) abarca la información que se brinda a partir del desempeño del producto, la cual permite cuando ha ocurrido una desviación del plan, determinar por qué se produjo y los ajustes que sería recomendable hacer. (Salanova & Enrique, 2002)

Con base a las definiciones anteriores se entiende que la retroalimentación o retroinformación actúa como un mecanismo de control y corrección que detecta desviaciones y proporciona la información necesaria para ajustar el sistema. Sin retroalimentación, el sistema carece de capacidad de adaptación y mejora, lo que puede derivar en errores acumulados o en la imposibilidad de realizar sus funciones.

- e) Salida o producto o resultado (Output): Es la consecuencia para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las salidas. Esas deben

ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistemas son intermediarios. Recibe el nombre de exportación.

Salida o Producto (Output): Son los objetivos resueltos del sistema; lo que este se propone, ya conseguido. El proceso lo forman las partes del sistema, los actos específicos. Para determinarlos es necesario precisar las misiones, tareas y actividades que el sistema debe realizar para lograr el producto deseado.

De las definiciones anteriores se entiende que la salida es el objetivo alcanzado que indica que el sistema ha cumplido su función. Estos resultados deben ser consistentes con los objetivos del sistema y ser producto de las actividades y tareas realizadas en el sistema.

3.3. Concepto de Subsistema

(Universidad de Chile, 1998) Conjunto de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tenga de estos.

(Universidad Autónoma de México, 2014) Relaciona la administración con su medio; determina los objetivos y desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Por lo que definimos que un subsistema está compuesto por elementos interrelacionados que forma parte de un sistema mayor y que opera bajo estructuras y funciones especializadas. Cada subsistema tiene características y objetivos, además se relaciona y contribuye al funcionamiento general del sistema del que forma parte.

3.4. Concepto de Gestión

(RAE, 2019) Hecho de administrar u organizar algo.

Según (Quintana, 2020) es el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos.

Por ello, la gestión es el proceso de administrar, organizar recursos y actividades en una organización, con el fin de desarrollar sus funciones de manera eficiente. La gestión se enfoca en generar beneficios mediante el uso óptimo de los recursos disponibles. Este proceso implica planificar, coordinar y controlar las diversas actividades de la organización para alcanzar objetivos específicos y maximizar el rendimiento.

3.5. Concepto de Sistema de Gestión

(Shields, 2007) menciona que el Sistema de Gestión tiene 4 propósitos que son transmitir a la gente lo que significa y conlleva hacer un buen trabajo, crear relaciones laborales más sólidas que dirigen se reúnan periódicamente para los logros del rendimiento, como base para el análisis conjunto de los puntos fuertes de mejora y acordar un plan de personal y un contrato de aprendizaje, rendimiento de los empleados (evaluación del rendimiento) como base para tomar decisiones sobre reasignación de puestos ya sea por promoción o recompensas relacionadas con el rendimiento.

(Khanna y otros, 2009) definen sistema de gestión como el conjunto de procesos interconectados para lograr el resultado deseado con mayor eficacia.

Se define que el sistema de gestión son los procesos relacionados de manera estructurada que tienen como propósito transmitir a los empleados la importancia de realizar un buen trabajo,

fortalecer las relaciones laborales, y evaluar el rendimiento de los empleados. Este sistema permite analizar conjuntamente las fortalezas y áreas de mejora, además sirve como base para la toma de decisiones sobre promociones, recompensas y desarrollo profesional.

3.6. Concepto de Administración de Recursos Humanos

Según (Varela, 2011) 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”.

Según (Mondy, 2010) menciona que es “la coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”.

Se comprende que la administración de recursos humanos es el proceso mediante el cual una organización gestiona el talento humano, abarcando actividades como el reclutamiento, la formación, la evaluación del desempeño y la compensación. Su objetivo es crear un ambiente laboral que no solo promueva la seguridad y la equidad, sino que también potencie la colaboración y el compromiso de los empleados.

3.7. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es fundamental, incluso en empresas que no cuentan con una unidad dedicada a ello. En estos casos, la gestión del personal suele recaer en líderes o gerentes que pueden perder de vista el valor de sus equipos si no tienen una estructura clara. Al comprender la importancia de cuidar a sus colaboradores, la empresa puede crear un entorno más cooperativo y productivo en el que todos se sientan escuchados e incluidos.

Sin embargo, la administración de recursos humanos también es esencial para conectar los objetivos individuales con los de la empresa. Al contar con una unidad de talento humano, se asegura de que cada persona esté en el puesto adecuado y trabajando hacia metas comunes al identificar y fomentar el talento. Esto fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, además de optimizar el rendimiento. En un mundo laboral en constante cambio, donde la adaptabilidad es crucial, un enfoque sólido en la gestión de recursos humanos puede ser el factor diferencial que impulse el éxito y la sostenibilidad de una organización.

3.8.La Administración de Recursos Humanos como Responsabilidad de Línea y Función

Staff

La responsabilidad básica de la Administración de Recursos Humanos en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre los recursos disponibles o necesarios. A nivel departamental o por división, el responsable de la Administración de Recursos Humanos es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento. Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que éste sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. En suma, la responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos la comparte toda la organización. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos. (Chiavenato, 2007)

3.9. Funciones que le compete a la Administración de Recursos Humanos

Según (Mondy, 2010) hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos que se mencionan a continuación:

a) Dotación de personal.

Proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de colaboradores con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.

Además, esta área implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección.

b) Desarrollo de los recursos humanos.

Función que consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

c) Remuneración.

El término remuneración otorga a los empleados recompensas adecuadas y equitativas a cambio de sus servicios hacia el logro de las metas organizacionales.

d) Seguridad y salud.

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena

salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización.

e) Relaciones laborales y con los empleados.

Las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente. Cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de los recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales, ya que comprende las negociaciones laborales colectivas.

3.10. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos.

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos.

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales y físicos), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos.

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.

- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos.

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de auditoría de recursos humanos.

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

3.11. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos principales de la ARH son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- c) Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

3.12. La Función de la Administración de Recursos Humanos

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres) las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y de paso, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de Recursos Humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

De este modo, el papel de la Administración de Recursos Humanos deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

3.13. Subsistema de Integración de Recursos Humanos

3.13.1. Planeación de Personal

Según (Chiavenato, 2007) la planeación de personal es el “proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura.

Además (Mondy, 2010) lo define como el “proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico”.

Se entiende planeación de personal como el proceso proactivo en el que una organización evalúa y determina sus necesidades de capital humano para cumplir con sus objetivos estratégicos en un período determinado. Este enfoque implica identificar las habilidades y talentos requeridos, así como analizar la disponibilidad de personal interno y externo. La planeación de personal asegura que la empresa cuente con la cantidad adecuada de colaboradores calificados, facilitando así la ejecución efectiva de sus actividades y el logro de sus metas.

3.13.2. Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio,

generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.

3.13.3. Medios de Reclutamiento

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- a) Transferencia de personal.
- b) Promoción de personal.
- c) Transferencia con promoción de personal.
- d) Programas de desarrollo de personal.
- e) Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- a) Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.

- b) Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- c) Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- d) Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- e) Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación, empresa y escuela.
- f) Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- g) Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- h) Anuncios en periódicos y revistas.
- i) Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- j) Reclutamiento en línea a través de la internet.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- a) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
- b) Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

- c) Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente, ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que, a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.

3.13.4. Concepto de Selección de Personal

Según (Chiavenato 2007) señala que la selección de personal “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

Mientras (Mejía, 2008) menciona que es el “proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo”.

Con las definiciones anteriores, se puede decir que la Selección de Personal es la búsqueda de colaboradores para un puesto de trabajo para optimizar y potenciar la eficiencia organizacional.

3.13.5. Selección de Personal

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así, la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

3.13.6. Proceso de Selección

Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

Generalmente, se aplica más de una técnica de selección; las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

- a) Selección con un único acto para decidir: es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
- b) Selección secuencial de dos actos de decisión: se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas sujeto a errores y distorsiones en su realización.
- c) Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes

secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados, como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de tests a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño.

3.13.7. Concepto de Contratación de Personal

(García Ruano, Palacios García, & Román García, 2023) Proceso en el cual una organización selecciona y emplea a individuos para ocupar vacantes dentro de la misma. Negociando las condiciones laborales, profesionales y económicas; concluyendo con la firma del contrato y la incorporación del nuevo empleado a la empresa.

Con las contribuciones anteriores, definimos que la Contratación de Personal es el proceso de formalización de la incorporación del aspirante como empleado nuevo en la compañía.

3.13.8. Formas de Contratación

Según (Grados, 2013) esta etapa es en donde se acuerda y formaliza la integración del candidato seleccionado a la organización. Las diferentes formas de contratación están regidas por el Código de Trabajo y, según las necesidades de la empresa, existen distintos tipos de relaciones laborales.

- a) Obra o proyecto determinado.
- b) Tiempo determinado.
- c) Por temporada.
- d) Por capacitación inicial.

- e) Por periodo de prueba.
- f) Por tiempo indefinido.

3.13.9. Proceso de Contratación

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal, tiene que contratar a los mejores candidatos para ocupar los puestos disponibles. El proceso de contratación se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización.

- a) El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto.
- b) La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados.
- c) El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los RR.HH. que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar una atención especial a su socialización. La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. La socialización

puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.

3.13.10. Inducción

Conforme a (Chiavenato, 2007) se entiende por inducción de personal a la “etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa”.

Mientras tanto (Mondy, 2010) se refiere a inducción como el “esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo”.

Con los aportes anteriores, se define que la inducción es el procedimiento que permite guiar a los nuevos colaboradores en la organización para ajustarse a su nuevo entorno laboral, sus colegas, responsabilidades, cultura, derechos y a las políticas de la compañía.

3.14. Subsistema de Organización de Recursos Humanos

3.14.1. Concepto de Diseño de Puesto

Como señala (Chiavenato, 2007) el diseño del puesto es la “especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante”.

Por otro lado, (Mondy, 2010) menciona que el diseño de puestos es el “proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplirlas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización”.

De acuerdo con las anteriores definiciones, el Diseño de Puesto es el proceso para determinar las actividades a llevar a cabo y los requerimientos de un cargo específico dentro de la organización.

3.14.2. Descripción de Puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

3.14.3. Análisis de Puestos

Una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

3.14.4. Etapas en el Análisis de Puestos

a) Etapa de Planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

- 1) Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
- 2) Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- 3) Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
- 4) Elegir el o los métodos de análisis a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.
- 5) Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:
 - a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las

características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

- b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria.
- 6) Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos.
- 7) Graduar los factores de análisis, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que solo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación).

b) Etapa de Preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

- 1) Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
- 2) Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).

- 3) Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
- 4) Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

c) Etapa de Realización

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- 1) Obtención de los datos sobre los puestos mediante los métodos de análisis elegidos (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
- 2) Selección de los datos obtenidos.
- 3) Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
- 4) Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- 5) Redacción definitiva del análisis del puesto.
- 6) Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

3.14.5. Métodos para la Descripción y el Análisis de Puestos

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.

De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que será descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

- a) Observación directa.
- b) Cuestionario.
- c) Entrevista directa.
- d) Métodos mixtos.

3.14.6. Evaluación del Desempeño

De acuerdo a (Chiavenato, 2007) la evaluación del desempeño es una “apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance y evaluación de la eficiencia en las funciones”.

(Mondy, 2010) define la evaluación del desempeño (ED) como un “sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas”.

Como grupo establecimos que la Evaluación del Desempeño es la técnica que permite evaluar el rendimiento de cada trabajador en una organización basándose en las habilidades necesarias para el puesto que desempeña.

3.14.7. Métodos Tradicionales de la Evaluación del Desempeño

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. Entre ellos se pueden mencionar:

a) Método de Evaluación del Desempeño mediante Escalas Gráficas.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

b) Método de Elección Forzosa.

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

c) Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo.

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

d) Método de Evaluación del desempeño mediante Incidentes Críticos.

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

e) Método de Comparación de Pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

f) Método de Frases Descriptivas.

Este método solo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

3.15. Subsistema de Retención de los Recursos Humanos**3.15.1. Valuación y Clasificación de los Puestos**

La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica.

Los puestos, de acuerdo con los resultados de la valuación, se pueden clasificar y agrupar en clases. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios y señales de estatus.

Existen varios criterios para la clasificación de puestos:

- a) Clasificación por puntos
- b) Clasificación por puestos de carrera
- c) Clasificación por grupo ocupacional
- d) Clasificación por área de servicio
- e) Clasificación por categoría

3.16. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

3.16.1. Capacitación

(Chiavenato, 2007c) define la capacitación como “un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que este alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena”.

(Chiavenato, 2007d) también lo menciona como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”

Según las definiciones mencionadas anteriormente, también se puede afirmar que la capacitación es un proceso educativo sistemático y organizado de corto plazo que permite a las personas adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y competencias en función de objetivos

definidos de la empresa, su objetivo es facilitar el logro eficiente de las metas de la empresa, considerándose una inversión, no un gasto, que genera un rendimiento significativo para la organización.

3.16.2. Proceso de Capacitación

La capacitación implica un proceso de cinco etapas, a saber:

1) Identificación de necesidades de capacitación.

El primer paso en cualquier proceso de capacitación es la identificación de necesidades. Este proceso implica un análisis profundo de las habilidades, competencias y conocimientos que los empleados necesitan para desempeñarse eficazmente en sus roles actuales y futuros. Esta identificación puede realizarse a través de encuestas, entrevistas, observación, y análisis de desempeño, entre otras técnicas. (Ludus, 2023)

2) Diseño del programa de capacitación.

Una vez identificadas las necesidades, el siguiente paso es diseñar un programa de capacitación adecuado. Aquí, los especialistas en HSE por sus siglas en inglés, Health, Safety & Environment, (salud, seguridad y medio ambiente) y los capacitadores en prevención de riesgos laborales juegan un papel crucial. El diseño del programa debe considerar los objetivos de aprendizaje, los contenidos a impartir, los métodos y técnicas de enseñanza, y la duración y secuencia de las sesiones de capacitación.

3) Implementación del programa de capacitación.

Esta etapa implica poner en práctica el programa de capacitación. Aquí, los empleados reciben la formación necesaria a través de diversas modalidades, como sesiones en el aula,

capacitación en línea, seminarios web, talleres prácticos, etc. La implementación eficaz del programa de capacitación es esencial para garantizar que los empleados adquieran las habilidades y el conocimiento necesarios.

4) Evaluación de la capacitación.

Después de la implementación, es fundamental evaluar la efectividad de la capacitación. Esto se puede hacer mediante la recopilación de comentarios de los colaboradores, la evaluación del rendimiento post-capacitación y la medición del impacto de la capacitación en los resultados empresariales. La evaluación proporciona datos valiosos para ajustar y mejorar futuras capacitaciones.

5) Retroalimentación y mejora.

El proceso de capacitación es cíclico y necesita constante retroalimentación y mejora. Los comentarios de los candidatos, los resultados de las evaluaciones y las necesidades cambiantes de la empresa deben informar las revisiones y ajustes en el programa de capacitación.

3.16.3. Características del Desarrollo Organizacional

Las características del DO son:

- a) Enfoque dirigido a la organización en su conjunto.
- b) Orientación sistemática.
- c) Agente de cambio.
- d) Solución de problemas.
- e) Aprendizaje por experiencia.
- f) Proceso de grupo.

- g) Retroalimentación.
- h) Orientación situacional.
- i) Desarrollo de equipos.

3.16.4. Procesos del Desarrollo Organizacional

El proceso de DO tiene cuatro etapas, a saber:

- 1) Recolección y análisis de datos:** Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del DO e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.
- 2) Diagnóstico organizacional:** A partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternativas y los planes para su implementación.
- 3) Acción de intervención:** Es la fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO que le sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción, se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización. Esta fase no es la final del DO, dado que éste es continuo.
- 4) Evaluación:** Es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así

sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de una intervención externa.

3.17. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos

3.17.1. Sistemas de Información de Recursos Humanos

Según (Chiavenato, 2007) el sistema de información lo define como “un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones. Como la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información relevante sobre el personal, en forma de lotes para cada uno de los departamentos a efecto de que los respectivos gerentes puedan administrar a sus subalternos”.

Mientras tanto (González Y. H., 2019) determina que “son los encargados de establecer la relación entre la gestión de los recursos humanos y la tecnología de la información. Gracias a estos sistemas de información las empresas pueden automatizar muchos aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos. Por una parte, esto ayuda a reducir la carga laboral de recursos humanos; y por la otra es una forma más de mejorar la eficiencia del departamento de normalización de procesos de recursos humanos. El software de recursos humanos es una de las herramientas más importantes para la gestión de personal en una organización”.

Con base a las definiciones previamente expuestas, se concluye que un Sistema de Información de Recursos Humanos es un conjunto de elementos interconectados conforma un sistema de información, los cuales se comunican de manera coherente con el fin de generar la información necesaria para la toma de decisiones. Dado que la gestión de los recursos humanos es

una responsabilidad compartida entre la línea y el departamento de apoyo o staff, es esencial que el departamento de recursos humanos proporcione a los gerentes información relevante sobre el personal. Se realiza en lotes particulares para cada área, lo que simplifica la administración efectiva de los equipos.

3.17.2. Auditoria de Recursos Humanos

(Chiavenato, 2007) sostiene que la auditoría de recursos humanos se entiende como “el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración con respecto a la eficiencia y la eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de los recursos humanos, la auditoría adquiere una enorme importancia”.

Según la perspectiva de (Falcón V. V., 2018) “es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores”.

Partiendo de las definiciones anteriormente presentadas, se determina que la Auditoria de Recursos Humanos es una serie de pasos realizados para detectar áreas de mejora y debilidades en una empresa. Este análisis se enfoca en las políticas y procedimientos del personal, examinando

su desempeño actual y recomendando posibles mejoras. Su objetivo principal es demostrar el funcionamiento de los programas de recursos humanos, detectando prácticas perjudiciales o ineficientes y resaltando aquellas que necesitan ser fortalecidas.

CAPÍTULO II. “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V., SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN”

1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo presenta los resultados de la investigación de campo llevada a cabo en el establecimiento de Diseñarte S.A. de C.V. Este aspecto es fundamental, ya que se profundizó en la organización de la unidad de Recursos Humanos.

La implementación de una unidad de Recursos Humanos eficaz requirió una investigación constante para adaptar las políticas y prácticas laborales a las particularidades del mercado en el que opera.

El Recurso Humano demanda una administración estratégica que reconozca y potencie las capacidades individuales de cada miembro del equipo. En este sentido, la investigación de campo es fundamental al proporcionar la información necesaria para organizar e implementar políticas que favorezcan tanto el desarrollo personal como el éxito organizacional.

Por lo tanto, en el proceso de organización de la unidad de Recursos Humanos en Diseñarte S.A. de C.V., la investigación se presentó como una herramienta esencial para garantizar que las decisiones relacionadas con el reclutamiento, contratación, capacitación, motivación y retención de talento humano se basen en información sustentada y en un análisis profundo de las necesidades organizacionales.

2. OBJETIVO

a) General

Elaborar un diagnóstico exhaustivo para analizar la situación actual de la organización de la Unidad de Recursos Humanos de la empresa Diseñarte S.A. de C.V.

b) Específicos

- I. Diseñar instrumentos de obtención de datos que permitan evaluar de manera integral la organización de la unidad de Recursos Humanos en la empresa Diseñarte S.A. de C.V.
- II. Recopilar información sobre la percepción y necesidades de los trabajadores respecto al sistema de gestión actual.
- III. Analizar los datos obtenidos que refleje la situación actual de la empresa para la organización de la unidad.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. TÉCNICAS

a) Entrevista.

Se utilizó la técnica de la entrevista para recopilar información a través de un conjunto de preguntas dirigidas a la gerente de la empresa Diseñarte S.A. de C.V., de manera presencial. El objetivo es entender las dificultades que enfrenta para contar con personal idóneo en su empresa.

b) Encuesta.

Esta técnica se utilizó como procedimiento de investigación, donde se encuestó a toda la población que conforma el universo de estudio, quienes fueron: El subgerente, los jefes de área y

a todos los colaboradores de la organización de manera virtual, esto permitió obtener datos para la organización de la unidad de Recursos Humanos que contribuya al fortalecimiento del Sistema de Gestión en Diseñarte S.A. de C.V., distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro.

3.1.2. INSTRUMENTOS

a) Guía de Entrevista.

Se aplicó para la entrevista presencial, la cual fue del tipo abierta. Consistió en 18 preguntas. Esta guía se fundamentó en un marco general que abordó la temática de estudio relacionada con la Organización de la Unidad de Recursos Humanos, con el fin de fortalecer la gestión en Diseñarte S.A. de C.V., distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro. El objetivo de este instrumento fue recopilar información fundamental sobre la situación actual de la empresa, en el ámbito de la gestión de recursos humanos.

b) Cuestionario.

Este instrumento fue una herramienta diseñada para la recolección de datos cuantitativos acerca del establecimiento y organización de la unidad de Recursos Humanos, consistió en 4 preguntas de carácter general para obtener la información básica de los trabajadores y 17 de preguntas entre las que se encontraron de carácter cerradas y de opción múltiple que ayudaron a evaluar las herramientas administrativas en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Los datos recopilados facilitaron el diagnóstico de la situación actual que contribuya al fortalecimiento del Sistema de Gestión en Diseñarte S.A. de C.V., distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo descriptivo, ya que tiene como objetivo principal explicar y analizar los procesos relacionados con las herramientas administrativas utilizadas en el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción del personal en Diseñarte S.A. de C.V. A través de este enfoque, se buscó comprender cómo estas prácticas se implementan actualmente dentro de la empresa y cómo contribuyen al desempeño general de la unidad de Recursos Humanos. La investigación se basó en revisión de documentos internos y material bibliográfico relevante, lo que permitió obtener una visión detallada de las estrategias y procedimientos utilizados para optimizar la gestión del capital humano en la organización.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se utilizó en la investigación para abordar el problema de estudio es el no experimental. Ya que no se realizó la manipulación de variables en el contexto de la empresa Diseñarte S.A. de C.V. La recopilación de información se llevó a cabo a través de la documentación proporcionada por la empresa y los datos obtenidos mediante la investigación, permitiendo que el estudio se desarrolle en función de los hechos tal como ocurren en la realidad. Este diseño se limita a la descripción y análisis de los resultados y hallazgos del fenómeno en cuestión.

3.4. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio fue la pequeña empresa Diseñarte S.A. de C.V., se exploró cómo esta entidad, al organizar la unidad de Recursos Humanos, contribuyó al fortalecimiento del Sistema de Gestión.

3.5. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis fueron 21 trabajadores de la empresa Diseñarte S.A. de C.V. La distribución del personal se segmenta en dos áreas funcionales principales: 5 Operativos (impresión, manejo de plóter, acabado digital, sublimación y estampado) y 16 Administrativo (contabilidad, servicio al cliente, caja, diseño gráfico, recepción y ventas internas y externas).

3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) Fuentes Primarias.

Entre las fuentes primarias utilizadas en esta investigación se incluyen la información obtenida directamente de la entrevista realizada al Gerente General, así como los datos recopilados a través de la encuesta aplicada a los colaboradores de Diseñarte S.A. de C.V.

b) Fuentes Secundarias.

Esta investigación consistió en recopilar y revisar diversas fuentes bibliográficas directamente relacionadas con el tema, incluyendo libros sobre Administración General y Administración de Personal, así como otros recursos relevantes como trabajos de investigación, sitios web y demás material considerado pertinente para la elaboración del marco teórico conceptual.

3.7. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro, en la Avenida la Capilla #331, Colonia San Benito, donde se encuentran ubicadas las instalaciones de Diseñarte S.A. de C.V.

3.8. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

a) Universo.

Como se puede observar en el contexto de la investigación, la empresa “Diseñarte S.A. de C.V.”, está clasificada como pequeña empresa, debido al hecho de que en ella se encuentran laborando la cantidad de 21 trabajadores; por tanto, como se presentó anteriormente, se hizo uso de la técnica de la encuesta, para efectos de realizar la recopilación de datos de la población que se estudió.

b) Muestra.

En relación con lo expuesto sobre la determinación del universo de la investigación, no fue necesario aplicar una fórmula estadística para definir una muestra específica, ya que el número total de trabajadores resultó suficiente para llevar a cabo el estudio. En este sentido, se realizó un censo de los 21 colaboradores, dado que dicha cantidad no es lo suficientemente alta como para requerir la extracción de una muestra representativa. Además, este enfoque facilitó la recolección de datos, lo que contribuyó a una mayor confiabilidad y objetividad en los resultados obtenidos.

3.9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

a) Tabulación de los Datos

Una vez obtenida toda la información necesaria de los instrumentos utilizados en la investigación, como el cuestionario, se procedió a crear una hoja de cálculo en la que se transformaron los datos estadísticos. Esto permitió elaborar una tabla de frecuencias para determinar los resultados de cada una de las respuestas de los encuestados. Posteriormente, con base en estos resultados, se generaron automáticamente los gráficos correspondientes, los cuales reflejan el porcentaje asignado a cada pregunta.

b) Análisis e Interpretación de la Información

Una vez obtenidos los datos previamente organizados y representados a través de gráficos y tablas, se procedió a realizar una interpretación detallada de la información recolectada del personal de la empresa Diseñarte S.A. de C.V. Este análisis permitió comprender con mayor claridad el estado actual de la Gestión de Recursos Humanos en la organización.

3.10. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN

a) Información General de los Empleados

1. Género

En Diseñarte S.A. de C.V., el género predominante entre los trabajadores es masculino, representando el 62% del total. Sin embargo, la empresa cuenta con un porcentaje considerable de mujeres del 38%, lo que fomenta la equidad de género al proporcionar oportunidades de desarrollo y participación similares para ambos géneros.

2. Rango de Edad

Se determinó que un 52% del personal con el que cuenta la empresa destaca al rango entre 18 a 30 años y un 29% entre 31 y 40, evidenciando una fuerza laboral joven. Los rangos de 41 a 50 años y de 51 a 60 representan el 14% y 5%, respectivamente, sin presencia de colaboradores mayores de 60 años.

3. Nivel de Estudios Académicos

La mayoría de los trabajadores equivalente al 71%, cuenta con nivel educativo de bachillerato, lo que representa el grupo predominante en la organización. Indicando que la

organización contrata personal de educación media para la realización de actividades. Seguido por un 24% con formación universitaria y un 5% con estudios técnicos. No hay colaboradores con educación básica ni sin estudios, reflejando una baja especialización.

4. Tiempo Laborando en “Diseñarte S.A. de C.V.”

Por los resultados obtenidos, se refleja una planilla significativamente con el 70% en el rango de 1 a 3 años de antigüedad, lo que sugiere una limitada retención a mediano y largo plazo. Solo el 10% supera los 4 años y otro 10% los 7 años, evidenciando baja permanencia. Además, un 10% tiene menos de un año en la empresa, lo que indica cierta rotación de personal.

b) Subsistema de Integración de Recursos Humanos

1. Reclutamiento

La empresa Diseñarte S.A. de C.V., con la organización de la unidad de Recursos Humanos, les permitirá tener proceso formal de reclutamiento ya que actualmente en la organización el 71% de los candidatos ingresaron a través de recomendaciones personales. Este método ha favorecido la incorporación de personal sin un proceso de selección estructurado, pero también podría limitar la diversidad en las fuentes de talento. También, el 29% de las contrataciones se llevó a cabo mediante carteles o anuncios colocados en la puerta de la empresa, lo que sugiere una estrategia de alcance local y directa (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, pregunta 2). La Gerente General manifestó que busca el talento a través de medios digitales pero que sus consideraciones para reclutar son por medio de las recomendaciones y a veces con la ayuda de una reclutadora externa. (Ver anexo 2 “Resultados de la entrevista dirigida a la Gerente General”, pregunta 5 y 6).

2. Selección

Todos los candidatos que formaron parte del proceso de selección en Diseñarte S.A. de C.V., fueron evaluados exclusivamente a través de entrevistas. Este enfoque se centró en interacciones cara a cara, lo que permitió evaluar aspectos como la comunicación verbal, la actitud y la experiencia previa de los candidatos. Sin embargo, no se utilizaron herramientas adicionales de evaluación, como pruebas psicométricas para medir rasgos de personalidad o compatibilidad, pruebas técnicas para validar habilidades específicas relacionadas con los puestos, ni evaluaciones de habilidades blandas, como trabajo en equipo o resolución de conflictos. Esta práctica evidencia un enfoque simple y directo en la selección, pero también pone de manifiesto la falta de herramientas más completas que permitan realizar una evaluación integral de los aspirantes. (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, pregunta 3). La Gerente General expone que se realiza una serie de entrevistas, mientras se hace la primera entrevista se observa a detalle su currículum para evaluar su experiencia laboral, los puestos en que se ha desempeñado y el tiempo en que ha trabajado en cada empresa, posteriormente se hace una prueba de polígrafo y se determina si el jefe inmediato que tendrá, lo entrevista para contratarlo para la vacante. (Ver anexo 2 “Resultados de la entrevista dirigida a la Gerente General”, pregunta 7 y 8).

3. Contratación

Se determinó con un 100% de frecuencia relativa que Diseñarte solicita de manera rigurosa todos los documentos necesarios para realizar una correcta gestión administrativa del personal. Este proceso tiene como objetivo asegurar que se cuente con la documentación completa y actualizada, evitando que la falta de estos documentos afecte negativamente diversos procesos administrativos relacionados con los empleados, tales como la contratación, la gestión de pagos, la asignación de beneficios, entre otros aspectos esenciales de la relación laboral. Al contar con la

documentación adecuada, la empresa puede garantizar que todos los trámites se realicen de manera eficiente, transparente y en cumplimiento con las normativas vigentes, lo que contribuye a un ambiente laboral ordenado y con un manejo adecuado de la información. (Ver anexo 2 “Resultados de la entrevista dirigida a la Gerente General”, pregunta 14 y ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, pregunta 15).

4. Inducción

Los resultados obtenidos evidencian que, en Diseñarte S.A. de C.V., existe una notable ausencia de herramientas formales que permitan orientar de manera estructurada al personal sobre sus funciones desde el inicio de su relación laboral con la empresa. (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, pregunta 4). Si bien todos los candidatos participaron en un proceso de inducción, este fue llevado a cabo exclusivamente por sus jefes inmediatos, quienes se encargaron de explicarles las tareas básicas relacionadas con sus puestos. Sin embargo, no se cuenta con un procedimiento formal de inducción que abarque aspectos más amplios, como la misión, visión y valores de la organización, políticas internas, normas de seguridad o procedimientos operativos estandarizados (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, pregunta 5 y 6). Esta carencia limita la posibilidad de garantizar una integración efectiva de los nuevos colaboradores, dejando el proceso dependiente al criterio y la disponibilidad del jefe inmediato. De acuerdo con la opinión de la Gerente, no hay manuales ni otros recursos disponibles para llevar a cabo el proceso de inducción (Ver anexo 2 “Resultados de la entrevista dirigida a la Gerente General”, pregunta 9, 10 y 11). La falta de manuales podría señalar una oportunidad para mejorar la integración y la formación inicial, dado que dichos documentos suelen ser fundamentales para guiar a los colaboradores sobre las políticas,

procedimientos y expectativas en la empresa. (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, pregunta 9).

c) Subsistema de Organización de Recursos Humanos

1. Descripción de Puestos

Según lo expresado por la gerente, en la actualidad no existe ningún documento oficial que detalla las responsabilidades y actividades del puesto dentro de la organización. Esta ausencia de claridad provoca incertidumbre y complica la adecuada distribución de responsabilidades. Un problema más serio es la falta de un equipo especializado en la búsqueda y elección de perfiles apropiados para los diferentes cargos. (Ver anexo 2 “Resultados de la entrevista dirigida a la Gerente General”, pregunta 11)

2. Evaluación del Desempeño

Según lo expresado por la gerente, las evaluaciones se llevan a cabo según criterios específicos. En el área de ventas, se evalúa el cumplimiento de las metas de ventas; en contabilidad, los resultados se basan en la entrega de balances, el manejo adecuado del IVA y el cumplimiento de los procedimientos establecidos. En producción, se mide la puntualidad en la entrega de órdenes sin retrasos. Sin embargo, estos criterios no están formalmente documentados. (Ver anexo 2 “Resultados de la entrevista dirigida a la Gerente General”, pregunta 12 y 13) Así mismo el 100% de los empleados manifestó que, en Diseñarte S.A. de C.V., las evaluaciones de desempeño se efectúan dos veces al año, lo que indica que la empresa ha implementado un sistema de evaluación semestral. Este enfoque facilita un monitoreo regular del rendimiento de los trabajadores y la entrega de retroalimentación constante a lo largo del año. (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, pregunta 10).

d) Subsistema de Retención de los Recursos Humanos

1. Compensación y Beneficios

Todos los encuestados que equivalen al 100% indican que reciben incentivos o beneficios adicionales a los establecidos por la ley. Esto sugiere que la empresa proporciona a sus trabajadores un paquete de beneficios complementarios que supera los requisitos legales. También indicaron que reciben bonos económicos como forma de incentivo. Sin embargo, no se mencionaron otros tipos de beneficios, como ascensos laborales, seguro médico privado, viajes recreativos, permisos para estudiar o celebraciones. Esto sugiere que los bonos económicos son la principal forma de recompensa que la empresa ofrece. (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, preguntas 11 y 12).

2. Valuación y Clasificación de los Puestos

De acuerdo a lo expresado por la gerente, la ausencia de un descriptor de puestos que describa de forma precisa y exhaustiva las tareas y obligaciones de cada trabajador ha provocado la falta de una valuación apropiada de los puestos. Esta falta obstaculiza una adecuada valuación y Clasificación de puestos del rendimiento de los trabajadores, además de identificar las competencias y capacidades requeridas para cada puesto. (Ver anexo 2 “Resultados de la entrevista dirigida a la Gerente General”, pregunta 11)

e) Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

1. Desarrollo Organizacional

La percepción general de los trabajadores sobre el confort y bienestar en su entorno laboral, específicamente en relación a los tres factores ambientales clave (ventilación, iluminación y limpieza), es muy positiva, con un 81% indicando que estos aspectos son satisfactorios. Esto

sugiere que el entorno laboral es eficiente y adecuado. Sin embargo, un 19% considera que aún hay áreas de mejora, lo que indica que existen oportunidades para optimizar el ambiente y hacerlo más positivo y productivo. (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, pregunta 16).

2. Capacitación

De acuerdo con la información recopilada, se notó que todos los empleados manifestaron estar al tanto de los programas de capacitación, lo que significa que el 100% de los involucrados evidencian un notable esfuerzo de la empresa para fomentar estas iniciativas. Según lo manifestado por la gerente, hay programas de capacitación accesibles y, además, se constató la completa disposición del 100% de los trabajadores para participar en estos programas, lo que pone de manifiesto su interés y apertura hacia el proceso de aprendizaje. Por otro lado, ninguno de los colaboradores expresó oposición a recibir formación, lo que indica que no hay barreras relevantes en relación con el aprendizaje y el desarrollo profesional. (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, preguntas 7 y 8).

3. Formación y Desarrollo

Según los datos recopilados, respecto a la percepción de los trabajadores el 100% han tenido la oportunidad de participar en programas de formación o desarrollo profesional durante su tiempo en Diseñarte S.A. de C.V., lo que indica que la empresa promueve activamente el aprendizaje y el crecimiento de sus empleados. Este dato refleja una cultura organizacional orientada al fortalecimiento de habilidades y al impulso del progreso profesional. (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, pregunta 13).

f) Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos

1. Sistema de Información de Recursos Humanos

Según la opinión de la Gerente, se verificó que la empresa cuenta con un control de expedientes de personal y un sistema que permite monitorear el desempeño del personal, lo que facilita la identificación de posibles fallas. Sin embargo, no se mantiene un registro formal escrito de manera sistemática. A pesar de ello, se aplican medidas disciplinarias en situaciones graves, las cuales son documentadas en el expediente del trabajador. Por ejemplo, las ausencias se gestionan a través de un control interno. (Ver anexo 2 “Resultados de la entrevista dirigida a la Gerente General”, preguntas 17 y 18). Además, se confirmó al 100% que todos los colaboradores están informados sobre la existencia de su expediente personal, lo que significa que son conscientes de que la empresa mantiene un archivo con su información personal y laboral. Esto refleja un compromiso con la transparencia y el respeto a los derechos de los trabajadores, garantizando la privacidad y el manejo adecuado de su información. (Ver anexo 4 “Tabulación de datos de cuestionario dirigido a los trabajadores”, pregunta 17).

g) Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- a) El proceso de reclutamiento y selección en Diseñarte S.A. de C.V., es eficiente en la gestión administrativa, pero se limita por depender de recomendaciones personales y entrevistas, lo que reduce la diversidad y la evaluación integral de los candidatos. Además, el proceso de inducción es informal y carece de un programa estructurado que incluya aspectos clave de la empresa.
- b) El proceso de evaluación de desempeño en Diseñarte presenta aspectos positivos, como la implementación de un sistema de evaluaciones semestrales, que permite un monitoreo regular del rendimiento de los trabajadores y la entrega continua de retroalimentación. Sin

embargo, uno de los aspectos negativos es que los criterios de evaluación, aunque son específicos por área, no están formalmente documentados, lo que podría generar inconsistencias en la aplicación y comprensión de los mismos.

- c) La falta de un descriptor de puestos claro ha dificultado la valuación adecuada de los puestos y el rendimiento de los trabajadores, impidiendo identificar las competencias necesarias para cada rol. Esto resalta la necesidad de mejorar la estructuración de los puestos. Sin embargo, reconocer esta deficiencia brinda la oportunidad de optimizar la gestión de recursos humanos.
- d) La empresa muestra un fuerte compromiso con el desarrollo profesional de sus empleados al ofrecer programas de capacitación accesibles, los cuales son bien recibidos por el personal. Fomenta una cultura organizacional centrada en el aprendizaje y el crecimiento, lo cual es valorado positivamente por los empleados. Sin embargo, no se especifican detalles sobre la estructura, contenido o frecuencia de dichos programas.
- e) El entorno laboral en Diseñarte S.A. de C.V., es percibido de manera positiva especialmente en aspectos clave como ventilación, iluminación y limpieza, lo que refleja un espacio adecuado y eficiente. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en estos aspectos, lo que podría ser un área a revisar para optimizar el ambiente laboral.
- f) En cuanto a la compensación y beneficios, la empresa ofrece incentivos adicionales a los establecidos por la ley, lo que es una ventaja significativa para los colaboradores. No obstante, la principal forma de recompensa parecen ser los bonos económicos, ya que no se mencionan otros beneficios como ascensos, seguros médicos privados u otros incentivos no económicos, lo que sugiere una posible oportunidad para diversificar y enriquecer los beneficios ofrecidos a los empleados.

- g) La organización muestra un compromiso con la gestión del personal mediante un sistema de control de expedientes y monitoreo del desempeño, lo que permite identificar áreas de mejora. Las medidas disciplinarias están documentadas, reflejando un enfoque ordenado. Sin embargo, la falta de un registro formal y sistemático podría limitar la eficacia en el seguimiento. La transparencia y privacidad se destacan al informar a los empleados sobre sus expedientes personales.

2. Recomendaciones

- a) Implementar un proceso de reclutamiento más formal y diverso, utilizando pruebas psicométricas, entrevistas estructuradas y evaluaciones de habilidades blandas para una evaluación integral. Además, sería beneficioso desarrollar un programa de inducción formal que incluya aspectos clave de la empresa, como su misión, visión, valores y políticas internas, para una mejor integración de los nuevos colaboradores.
- b) Formalizar y documentar los criterios de evaluación de desempeño para garantizar claridad, consistencia y equidad en toda la organización. Esto mejorará la transparencia y la equidad en el proceso, evitando posibles inconsistencias y garantizando una mejor comprensión por parte de los trabajadores. Además, es importante revisar periódicamente los criterios para asegurar que se mantengan alineados con los objetivos organizacionales y las necesidades del personal.
- c) Desarrollar un descriptor de puestos claro y exhaustivo para cada rol, que incluya las tareas, responsabilidades y competencias necesarias. Esto permitirá una valuación adecuada de los puestos, mejorará la clasificación y optimizará la gestión del desempeño. Asimismo, revisar y actualizar regularmente estos descriptores garantizará que estén alineados con los

objetivos organizacionales y las necesidades de los colaboradores, promoviendo una gestión más eficiente y equitativa.

- d) Organizar y diversificar sus programas de capacitación, definiendo claramente su estructura, contenido y frecuencia. Esto garantizaría que los programas sean más completos y alineados con las necesidades específicas de desarrollo de cada área. Además, sería útil incorporar una variedad de formatos de capacitación, como talleres, cursos en línea o programas de mentoría, para asegurar un aprendizaje continuo y una mayor adaptabilidad a las demandas del entorno laboral.
- e) Realizar una revisión de los aspectos ambientales, como ventilación, iluminación y limpieza, con el fin de identificar áreas específicas de mejora y optimizar el entorno laboral para aumentar el confort y la productividad de los trabajadores.
- f) Diversificar los beneficios ofrecidos a los colaboradores, incorporando incentivos no económicos como ascensos, seguros médicos privados, programas de bienestar o beneficios recreativos, para enriquecer el paquete de compensación y mejorar la satisfacción general del personal.
- g) Formalizar y sistematizar el registro de los expedientes de personal, asegurando que los procesos de control y monitoreo sean documentados de manera estructurada y consistente. Esto mejorará la claridad, la eficacia y la transparencia en la gestión del desempeño y las medidas disciplinarias. También se recomienda implementar un sistema digital para facilitar el acceso seguro y rápido a la información, optimizando la gestión administrativa y el cumplimiento de políticas internas.

CAPÍTULO III “ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN DISEÑARTE S.A. DE C.V.”

1. IMPORTANCIA

El propósito de esta propuesta es implementar una estructura eficiente y bien organizada para la Unidad de Recursos Humanos en Diseñarte S.A. de C.V., con el fin de fortalecer y optimizar el sistema de gestión. Esta iniciativa mejorará la eficiencia operativa, garantizando que todas las áreas de la organización estén alineadas con los objetivos estratégicos y fomentar una gestión más efectiva del talento humano. A través de políticas y procedimientos más claros, se agilizarán los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, lo que fortalecerá la competitividad de la empresa y favorecerá su crecimiento sostenible a largo plazo.

2. OBJETIVOS

a) General

Organizar una unidad de Recursos Humanos que contribuya al fortalecimiento del sistema de gestión en la empresa Diseñarte S.A. de C.V.

b) Específicos

- a) Definir procesos detallados y eficientes del sistema de gestión para garantizar la correcta aplicación de la propuesta de organización de la unidad de Recursos Humanos.
- b) Ejecutar las etapas de la propuesta, garantizando su viabilidad, aceptación y correcta adopción dentro de la empresa.
- c) Establecer un plan de implementación, detallando tiempos, recursos y acciones necesarias para su puesta en marcha.

3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La investigación ha concluido que la empresa Diseñarte, S.A. de C.V., no cuenta con una unidad de Recursos Humanos encargada de dirigir las actividades relacionadas con la administración del talento humano. En su lugar, estas tareas son asumidas por la Gerencia, que tiene la tarea de supervisar y coordinar las actividades administrativas correspondientes.

Por lo tanto, se propondrá la implementación de una Unidad de Recursos Humanos que se encargue de gestionar y supervisar la administración del Talento Humano, realizando únicamente las actividades propias de dicha área.

A continuación, se presenta la propuesta de organización de la Unidad de Recursos Humanos:

1. Estructuración de la Unidad de Recursos Humanos en Diseñarte S.A. de C.V.
2. Implementación de actividades claves de la Unidad de Recursos Humanos como: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de nuevos colaboradores.
3. Realización de un análisis continuo de las necesidades de personal, tanto en términos de provisión como de demanda, para asegurar que la cantidad adecuada de empleados, con las habilidades y capacidades necesarias, esté disponible en el momento y lugar requeridos.
4. Optimización y uso de tecnologías para la gestión eficiente de los recursos humanos.
5. Establecimiento del perfil del personal que integrará la Unidad de Recursos Humanos.
6. Diseño de un manual de descripción de puestos.
7. Elaboración y actualización de formularios y documentos diversos para el control del personal.

4. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

A. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

En esta sección se detallará el ámbito de aplicación de la unidad de recursos humanos, incluyendo su filosofía organizacional, que abarca misión, visión y valores, para proporcionar un enfoque más claro. Asimismo, se revisarán y optimizarán las políticas, la función y los objetivos de la unidad, con el propósito de lograr una implementación más efectiva en toda la empresa.

a) Ámbito de Aplicación

La unidad de recursos humanos se implementará en Diseñarte S.A. de C.V., con el propósito de optimizar la gestión del talento humano, lo que contribuirá a incrementar la eficiencia operativa y asegurar la alineación de todas las áreas de la organización con los objetivos estratégicos. Esta iniciativa se plasmará en la estructura organizacional de la empresa, y se establecerá una misión, visión, valores, políticas y procedimientos claros que guiarán su funcionamiento.

b) Filosofía Organizacional de la Unidad de Recursos Humanos

I. Misión de la Unidad de Recursos Humanos

Gestionar de manera eficiente y estratégica el talento humano de la empresa, mediante procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación, desarrollo y bienestar, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al crecimiento profesional de los colaboradores.

II. Visión de la Unidad de Recursos Humanos

Ser una unidad fundamental en la gestión del talento humano, dedicada a fomentar un ambiente laboral inclusivo, innovador y de alto rendimiento, que promueva el crecimiento profesional de los trabajadores y fortalezca el éxito continuo de la organización.

III. Valores Organizacionales de la Unidad de Recursos Humanos

El éxito de la empresa dependerá en gran medida de los principios que guíen la gestión del talento humano. Por esta razón, se proponen los siguientes valores:

1. **Liderazgo:** Facultad de influir, motivar y guiar a los demás hacia el logro de objetivos comunes, con una visión clara y una dirección coherente.
2. **Trabajo en Equipo:** Nuestros empleados estarán comprometidos a colaborar de manera conjunta y participativa, uniendo esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes de la institución.
3. **Compromiso:** Adaptar el comportamiento personal a las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, con el propósito de trabajar eficazmente con otros departamentos y/o unidades, y contribuir al bienestar de la comunidad en general.
4. **Ética:** Realizar acciones en la empresa basadas en principios morales sólidos, como la honestidad, la transparencia, la justicia y el respeto. Implica actuar de manera responsable, tanto en las interacciones internas con empleados y colaboradores, como en las relaciones externas con clientes, proveedores y la comunidad.
5. **Empatía:** Capacidad para reconocer y valorar las emociones, necesidades y puntos de vista de sus empleados, clientes y demás partes interesadas. Implica una escucha atenta, demostrar comprensión y ofrecer apoyo en momentos decisivos, lo que contribuye a

fortalecer relaciones de confianza y colaboración tanto dentro como fuera de la organización.

6. **Responsabilidad:** Contribuir al logro de objetivos comunes, asegurando que las decisiones tomadas no solo beneficien al individuo, sino también al equipo y a la comunidad en general.
7. **Innovación:** Habilidad para generar y aplicar nuevas ideas, productos, procesos o soluciones que mejoren la competitividad, la eficiencia y la relevancia en el mercado fomentando una mentalidad de cambio constante y de mejora continua, alentando a los empleados a pensar de manera creativa, proactiva y fuera de lo convencional.

c) **Función de la Unidad de Recursos Humanos**

La unidad se enfocará en optimizar el capital humano, asegurando un ambiente laboral adecuado y cumpliendo con las regulaciones laborales. Por esta razón, deberá llevar a cabo las siguientes responsabilidades:

1. Reclutar y seleccionar el talento humano.
2. Capacitar y desarrollar a los empleados.
3. Gestionar el rendimiento y la evaluación.
4. Controlar la compensación y los beneficios.
5. Mantener un clima laboral armonioso.
6. Gestionar las relaciones laborales.
7. Cumplimiento de las normativas.
8. Velar por la salud y seguridad de los trabajadores.

d) **Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos**

Los objetivos principales de la unidad de recursos humanos serán:

1. Desarrollar un equipo de trabajo bien capacitado, motivado y comprometido, que se sienta satisfecho con su labor.
2. Crear condiciones organizacionales favorables, que promuevan el crecimiento profesional y la satisfacción del personal, mientras se contribuye al logro de sus metas individuales y al éxito global de la empresa.
3. Optimizar la eficiencia y la efectividad de la organización mediante la gestión adecuada del talento humano, asegurando que los trabajadores desempeñen sus deberes de manera productiva y alineada con los objetivos de la empresa.

e) Políticas de la Unidad de Recursos Humanos

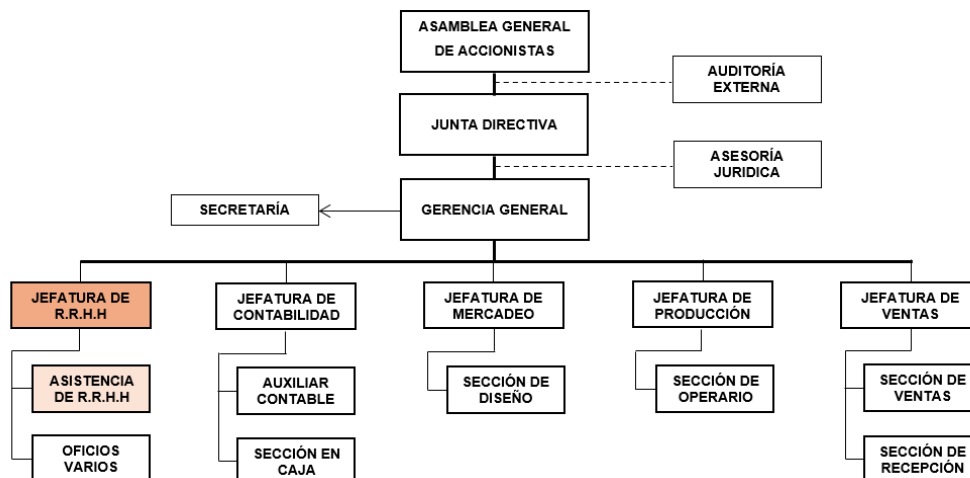
1. El proceso de reclutamiento y selección de personal se llevará a cabo de manera equitativa, sin prejuicios ni discriminación por motivos de etnia, religión, género, edad, ideología política u orientación sexual.
2. Las vacantes deberán ser anunciadas de forma interna, dando oportunidad a los trabajadores actuales a postularse para vacantes antes de buscar candidatos externos.
3. La selección de personal se llevará a cabo mediante un proceso justo y transparente, utilizando métodos basados en las competencias y habilidades requeridas para cada puesto.
4. Definir los procedimientos para la contratación de nuevos empleados de manera ordenada, justa y alineada con los valores organizacionales.
5. La inducción será aplicada inmediatamente para que la persona pueda tener fácil acceso al conocimiento de sus asignaciones y puedan culminar de manera satisfactoria el proceso de contratación.
6. Se realizarán evaluaciones cada seis meses para medir el desempeño del personal en sus puestos de trabajo. Estas evaluaciones permitirán analizar las competencias y la

productividad del personal, con el fin de determinar si cumplen con los requisitos del puesto. En caso de resultados insatisfactorios, se diseñarán programas de retroalimentación enfocados en las áreas de mejora identificadas a partir de los estudios realizados.

7. La organización promoverá el desarrollo profesional de los colaboradores a través de programas de capacitación continuos, según las necesidades del puesto y el potencial de crecimiento de cada colaborador.
8. La organización garantizará que las compensaciones salariales sean competitivas con el mercado y estén alineadas con las labores desempeñadas.
9. Se ofrecerán beneficios adicionales como bonos de productividad, y programas de bienestar laboral.
10. Todo el personal que integre a la empresa, tendrá un expediente físico que contendrá documentos como: el currículum vitae, copias de DUI, Número de Identidad Tributaria (NIT), número del seguro social, Número Único Previsional (NUP), Antecedentes penales y Solvencia de la Policía Nacional Civil.
11. La unidad de Recursos Humanos deberá actualizar los registros y controles que contengan el historial referente al accionar del personal, como: ausentismo, rotación del personal, nivel académico e información personal, de forma quincenal.
12. Recursos Humanos proporcionará información necesaria a jefaturas, previa solicitud por medio de memorándums o por medio de oficios, para toma de decisiones como: ascensos, descensos, sanciones, rotaciones, evaluaciones del desempeño y toda actividad relevante al personal.
13. Se garantizará que todas las condiciones laborales cumplan con las normativas de seguridad e higiene, con el fin de proporcionar un ambiente de trabajo seguro.

14. Los trabajadores deberán cumplir con los horarios establecidos, y en caso de ausencias, deberán notificar a su supervisor inmediato con al menos 24 horas de antelación.
15. Las ausencias injustificadas o el incumplimiento de las políticas de asistencia estarán sujetas a sanciones.

B. UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



Hecho por: Equipo Investigador

Fecha de elaboración: Junio del 2025

Aprobado por: Gerencia General

SIMBOLOGÍA:

	Línea jerárquica maestra
	Línea de asesoría interna
	Línea de asesoría externa
	Representa la unidad administrativa de mayor jerarquía de la empresa
	Representa la jefatura de cada departamento de la empresa
	Representa los subordinados de cada departamento de la empresa
	Representa la ubicación de jefatura de la unidad de Recursos Humanos propuesta
	Representa la ubicación del subordinado de la unidad de Recursos Humanos propuesta

C. PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Posteriormente, se presentarán cada uno de los procesos que formarán parte del modelo de sistema de gestión de recursos humanos propuesto para la empresa Diseñarte S.A. de C.V.

a) Reclutamiento

Esta labor es importante porque es la primera interacción entre la empresa y el que desea integrarse a esta. De esta interacción depende atraer al personal idóneo.

Requisición de Personal:

Cuando surge la necesidad de contratar nuevos colaboradores se le comunica al jefe de recursos humanos que se debe realizar un proceso de reclutamiento y selección para un determinado puesto y así cubrir esta demanda. Para ello se realiza una "requisición de personal".

Una requisición de personal es un documento donde se especifica el título del puesto, datos personales como el nivel académico, experiencia laboral, habilidades entre otros. (Ver anexo 5, formulario de requisición de personal).

Pasos para el Proceso de Reclutamiento:

1. Para dar inicio al proceso debe existir una necesidad real de personal.
2. Se debe verificar si existen fondos para una nueva contratación.
3. Definir el perfil asignando un encargado de este proceso el cual debe determinar el perfil de puesto donde debe describir nombre, área, a quien reporta, objetivo, principales tareas requisitos y las competencias requeridas.
4. Realizar un formulario de aplicación de personal. (Ver anexo 6, formulario de aplicación para el aspirante).

5. Analizar qué tipo de reclutamiento se realizará si es interno o externo.
6. Si el proceso es interno se debe enviar por correo a todo el equipo que conforma la empresa y hacerles saber que existe una vacante.
7. Si el proceso será externo se realizará la publicación en la página web de la empresa, el cual contendrá un formulario para que el postulante lo llene con sus datos personales.
8. El jefe de Recursos Humanos debe manifestar, que plaza es la vacante y publicarla junto al formulario antes mencionado.
9. Este paso es más sistematizado ya que las herramientas utilizadas son las que filtran aquellos postulantes que sí cumplen con los requisitos.
10. Una vez se tenga la lista de los candidatos que sí aplican debe analizar y revisar su información (curriculum).
11. Si este análisis da una respuesta positiva proceder a llamar a los candidatos para hacerles saber que se encuentran en un proceso de selección.

b) Selección

La selección es una técnica mediante la cual el área de recursos humanos se encarga de elegir entre diferentes candidatos al más adecuado para ocupar una plaza vacante, esto parte desde la detección de la necesidad que tiene la empresa para suplir una vacante. Es por ello que a continuación se presentan los pasos propuestos para el proceso de selección para la empresa:

Pasos para el Proceso de Selección:

1. Cuando ya los datos de los candidatos sean analizados y verificados, es decir, se debe determinar si aplican o no al proceso de selección.
2. Ya cuando se les ha notificado que se encuentran en el proceso se debe proseguir a la realización de pruebas psicológicas y psicométricas.

3. Se procede a citar a los candidatos seleccionados para realizarles una entrevista.
4. Luego se realizará una entrevista de evaluación situacional, que consiste en que el encargado de recursos humanos elegirá la técnica o método a utilizar mediante la entrevista donde se podrá evaluar los conocimientos y habilidades. (Ver anexo 7, guía de entrevista)

Estos métodos pueden ser:

- a) Método STAR (situación, tarea, acción y resultado)
- b) Método de role playing (juego de roles)
5. Analizar los resultados de las pruebas y de las respuestas de la entrevista.
6. Si los resultados obtenidos son positivos proseguir a la contratación.

c) Contratación

Mediante este proceso la empresa emplea a una persona para que ocupe un puesto de trabajo dentro de la organización. Es por ello, que se detallan los siguientes pasos:

1. La unidad de recursos humanos se encargará de digitalizar el contrato con base al código de trabajo.
2. Luego se procederá a la Impresión del contrato.
3. Por último, se requerirá la firma y huella del contratado.

d) Inducción

Este procedimiento tiene como objetivo orientar al nuevo aspirante respecto de la organización y a su puesto de trabajo desarrollando así un ambiente positivo que hará que el trabajador se sienta bienvenido y así mismo generará un sentido de confianza y pertenencia con la empresa, dicho proceso comprende lo que es la presentación de la empresa al nuevo trabajador de

manera que se les facilite la adaptación e integración, estableciendo una corresponsabilidad para una mejora en la productividad de la organización.

Pasos para el Proceso de Inducción:

1. Cuando el colaborador se presente a la empresa en el día y hora establecido. El Gerente de Recursos Humanos se encargará de realizar la Bienvenida.
2. Realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa para que el trabajador se familiarice con los puntos claves, como salidas de emergencia, áreas restringidas y rutas de evacuación.
3. El Gerente de Recursos Humanos facilitará la información necesaria sobre las generalidades de la empresa al personal para que tengan una buena incorporación en la organización.
4. Proporcionar al nuevo colaborador las políticas generales de la empresa.
5. El jefe inmediato será el encargado de guiar al capital humano en su periodo de adaptación.
6. El jefe inmediato será el encargado de ubicar al nuevo aspirante en su puesto de trabajo, brindándole el manual de descripción de puestos donde se detallarán sus actividades, responsabilidades, es decir todo lo específico al puesto que desempeñará.
7. El jefe inmediato será el encargado de presentar al nuevo trabajador con sus demás compañeros/as del área de trabajo.
8. Una vez se le haya concedido la inducción al nuevo integrante, estará preparado para incorporarse a su área asignada.

e) Diseño de Descripción de Puestos

El diseño de descripción de puestos es un instrumento que servirá para explicar detalladamente cuales son las actividades y responsabilidades que conforman y debe cumplir cada

persona en un puesto de trabajo, con el objetivo de atraer a los candidatos más idóneos para su desempeño. Posteriormente, se presenta el formato para la elaboración de la descripción de cada puesto. (Ver anexo 8, formato para la elaboración de la descripción de puesto).

Requisitos para el llenado del perfil del puesto:

1. Nombre del cargo.
2. Área en la estructura organizativa del cargo laboral.
3. Nombre de la designación a quien reporta sus actividades.
4. Objetivo general del rol.
5. Principales tareas que tiene el trabajo.
6. Requerimientos que debe cumplir la persona que está aplicando.
7. Competencias (habilidades, capacidades y conocimientos) que debe tener la persona que está aplicando.
8. Quien elaboró, revisó y autorizó el perfil del puesto.

f) Herramienta Técnica de la Administración de la Unidad de Recursos Humanos

1. Manual de Descripción de Puestos

Por consiguiente, se detalla el manual de descripción de puestos propuesto para la empresa en el cual contendrá la descripción de cada uno de ellos. (Ver anexo 9, manual de descripción de puestos)

g) Evaluación del Desempeño por Competencias

Esta herramienta será fundamental para evaluar o medir el desarrollo interno del personal y facilitará la toma de decisiones en la organización. Así mismo permitirá fomentar un ambiente

positivo de trabajo e identificar los problemas que pueden ser un obstáculo en el progreso de un trabajador.

El encargado del proceso será el supervisor de cada área. A continuación, se proponen las instrucciones para el desarrollo de la evaluación del desempeño para la empresa.

Instrucciones para el desarrollo de la evaluación del desempeño:

1. Deberá llenar los datos generales del aspirante a quien se le está realizando la evaluación.
2. Verificar cada una de las competencias.
3. Calificar el desempeño del trabajador colocando en la casilla la nota que crea conveniente de acuerdo a su criterio, el 4 es la calificación más alta y el 1 la calificación más baja.

Tabla 2

Escala de Evaluación por Competencia

Puntos	Grados
1	Desempeño Inadecuado: La calificación está en un nivel abajo del mínimo ya que los trabajadores no cumplen en su totalidad con los requerimientos del puesto.
2	Desempeño Bueno: Muestra entusiasmo en el desempeño de la competencia, pero no es desarrollada en su totalidad de manera que necesita supervisión en su puesto de trabajo.
3	Desempeño muy bueno: Esta calificación es apropiada para el personal ya que es desarrollada y demostrada en el desempeño de las funciones.
4	Desempeño Excelente: Los trabajadores logran el máximo de los resultados de manera excelente, promoviendo el trabajo eficaz y superando las expectativas en ellos.

4. Al completar la evaluación deberá sumar y sacar el total de puntos.
5. Al final de la evaluación encontrará un espacio en el cual podrá colocar las observaciones y recomendaciones que considere pertinente hacerle saber al trabajador.
6. Por último, comparar la nota final con la escala de evaluación. (Ver anexo 10, formulario de evaluación por competencias).

h) Retención

Para que el personal que labora en la empresa sea retenido se realiza la propuesta consistente en reconocimientos o incentivos que motiven al personal a mantener un desempeño alto, mejorar y desarrollarse de una manera más efectiva y eficiente en el puesto que desempeñen, de tal manera que se procure generar una sinergia y un ambiente laboral adecuado en el que sean coordinados, para que todo el personal de la organización se sienta cómodo en el desarrollo de cada una de sus responsabilidades.

Pasos para el Proceso de Retención:

1. Flexibilizar los horarios de los trabajadores que se encuentren realizando estudios universitarios, puesto que son mínimos los lugares de trabajo donde se crean estas oportunidades, con ello se motiva a sus trabajadores a culminar y hacer que se sientan realizados, con la finalidad de mostrarles que la empresa se preocupa por el aspecto académico, lo que genera un buen estado anímico y cuidado de sus trabajos dentro de la empresa.
2. Generar preferencias en relación a la selección del personal, en los perfiles o puestos de trabajos, cuando los estudiantes obtengan los Títulos o Licenciaturas, por sobre recurso humano externo, con dichas acciones se generará que los trabajadores al haber obtenido

experiencia en la empresa, también tengan oportunidades de ejercer en mejores puestos y ello motive a los futuros profesionales y se sientan respaldados y queridos por la empresa.

3. Ser más considerados en razón de los horarios de los trabajadores que necesiten realizar actividades ajenas a las labores de la empresa, sin generar descuentos en sus salarios, siempre que sean justificados, por tiempos que no dañen sus tareas normales de la empresa y se presenten las respectivas constancias.
4. Dar un espacio adecuado de receso para que los trabajadores se sientan cómodos en los momentos de descanso y así también puedan interactuar entre ellos fomentando el diálogo y las buenas relaciones sociales dentro de la empresa.
5. Reconocer de manera verbal y económica por medio de vales y/o bonos, al personal que obtenga un desempeño excelente.
6. No extender los horarios al personal provocando que tengan problemas para llegar a casa y en caso de exceder los horarios por necesidad de la empresa, ofrecer transporte para que la seguridad de los trabajadores sea garantizada.

i) Capacitación

Pasos para el Proceso de Capacitación:

1. Realizar un análisis de las habilidades que faltan en el personal de la empresa, con el fin de identificar las competencias que se puedan optimizar en los trabajadores y, a partir de esto, diseñar un plan de capacitación adecuado.
2. Solicitar la capacitación al gerente general.
3. El gerente de recursos humanos realizará claramente cuál es el propósito de la capacitación, es decir, definir los objetivos para potenciar y mejorar las habilidades de los empleados

para mejores resultados en la empresa, estos objetivos establecerán los resultados esperados al finalizar la capacitación.

4. Aprobación de la propuesta de capacitación al gerente de recursos humanos.
5. El gerente de recursos humanos delegará al supervisor para establecer y organizar los tiempos, sesiones, reuniones de la capacitación.
6. Antes de ejecutar la capacitación es importante observar los aspectos como el desempeño y la motivación de los colaboradores, para así también crear un ambiente de compañerismo tanto los trabajadores y los encargados de la capacitación y analizar cada sesión para mejorar las reuniones de capacitación.
7. Evaluar los resultados de la capacitación, ya que esta evaluación estará completamente relacionada con los objetivos que la empresa priorice y así el gerente de recursos humanos tomará decisiones para seguir potenciando la formación del personal.

j) Sistema de Información de Recursos Humanos

Para tener un control óptimo y útil en la empresa, se propone que el jefe de Recursos Humanos realice una base de datos para el mejor funcionamiento de la organización, en la que debe detallar de manera actualizada toda la información del personal y con ello se obtenga información que resulte de manera efectiva y eficiente para la toma de decisiones en relación al recurso humano.

Pasos para tener un buen control del Recurso Humano en la empresa:

a) Base de Datos.

La base de datos permitirá a la empresa recopilar y organizar de manera eficiente la información de cada candidato.

1. Determinar qué información o que campos contendrá el formulario o cuadro de base de datos. La base contendrá lo siguiente: código de empleado, nombre completo, edad, puesto que desempeña dentro de la empresa, salario, bonificaciones, descuentos, control de asistencia y por último el incumplimiento de reglas y políticas.

Tabla 3

Registro del trabajador en Base de Datos.

REGISTRO DE TRABAJADOR

DiseñoARTE
Gráficos e Impresión Creativos

Código de Trabajador

Nombre Completo

Edad

Puesto que desempeña

Salario

Bonificaciones

Descuentos

Control de asistencia

Incumplimiento de reglas y políticas

 REGISTRARSE  **Buscar** **+Nuevo**

Fuente de elaboración propia

2. Determinar el encargado de realizar la base de datos.
3. Determinar qué herramienta se utilizará para el almacenamiento de datos.
4. El encargado debe elaborar la base de datos de manera computarizada, esto le permite almacenar información personal referente a cada uno de los trabajadores de la empresa.

5. Una vez sea concluida la base de datos el encargado debe realizar una verificación de la información que se ha almacenado para que esta sea la correcta para evitar que esta no afecte a la toma de decisiones.
6. Cada cierto tiempo se debe hacer una actualización de la base de datos para tener un mejor control y registro de los datos personales de los trabajadores, que permita conocer su desempeño ya que esto les ayudaría a futuras toma de decisiones en cuanto a reclutamiento interno o ascensos.

b) Expediente de Personal.

Con la creación del expediente del personal, se asegurará de obtener toda la información necesaria de cada trabajador desde el momento de la contratación de este a la empresa y el seguimiento del registro completo de cada uno. Posteriormente se presentan los pasos para realizar un correcto expediente del personal:

1. Determinar que contendrá el expediente: Solicitud de empleo, ficha de entrevista, ficha del aspirante, contrato de trabajo. (Ver anexo 11, formulario de solicitud de empleo), (Ver anexo 12, formulario de ficha de entrevista), (Ver anexo 13, formulario de ficha de personal), (Ver anexo 14, formulario del contrato de trabajo).
2. Solicitar los documentos antes mencionado para poder realizar un expediente por cada uno de los trabajadores.
3. Rellenar los documentos mencionados con sus datos personales.
4. Una vez recopilados los documentos se procederá a archivar en orden en una carpeta con nombre y código del colaborador.
5. Escanear la documentación para poder tener un registro computarizado.
6. Guardar todos los documentos en una sola carpeta.

7. Asignar nombre a la carpeta y seleccionar.

5. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

a) Presentación

La propuesta será entregada en formato físico y digital a la Gerente General de “Diseñarte S.A. de C.V.”, quien la presentará ante la Junta Directiva para su análisis y discusión correspondiente.

b) Análisis y Discusión

Una vez recibida la propuesta, la Junta Directiva, junto con la Gerente General, analizará su contenido a detalle, otorgando el tiempo necesario para que todos los miembros puedan expresar sus dudas, inquietudes y sugerencias. Durante este proceso, se fomentará un consenso sobre la aprobación, rechazo o las posibles modificaciones en el planteamiento, asegurando que se tomen en cuenta todas las opiniones y perspectivas antes de llegar a una decisión final.

c) Aprobación

Luego de haber llevado a cabo el análisis y discusión pertinente de la propuesta, la Junta Directiva, en conjunto con la Gerente General, se encargará de aprobar la propuesta sobre la organización de la unidad de recursos humanos, asegurándose de que todos los componentes sean adecuados para cumplir con las expectativas y necesidades de la organización.

d) Difusión

Durante esta etapa, se proporcionará una copia del documento con la propuesta a todos los jefes de área de la empresa, para su conocimiento y comprensión del contenido planteado.

e) Ejecución

Tras diseñada la organización y el funcionamiento de la recién creada unidad de recursos humanos, la Gerente General, junto con la Junta Directiva, deberán garantizar la provisión de todos los recursos necesarios para la implementación de dicha propuesta.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la puesta en marcha del plan de implementación de la propuesta de la organización de la unidad de recursos humanos de la empresa “Diseñarte S.A. de C.V.”, se consideran fundamentales los siguientes recursos:

a) Recurso Humano

Como base, se establecerá la importancia de disponer del personal que integrará la unidad de recursos humanos, dado que su función será crucial en la gestión y administración del talento humano en la empresa.

Para asegurar el desempeño adecuado de la unidad, es necesario asignar los siguientes puestos de trabajo:

1. Gerente de Recursos Humanos.
2. Asistente de Recursos Humanos.

Las tareas y obligaciones de cada puesto se especificarán en los perfiles respectivos, que se han agregado al Manual de Descripción de Puestos.

b) Recursos Técnicos

Los recursos técnicos incluirán todos los instrumentos, herramientas y métodos que se utilizarán para realizar las tareas de la unidad de recursos humanos. Entre los principales recursos se incluyen los siguientes:

1. Procesos del Sistema de Gestión.
2. Manual de Descripción de Puestos.
3. Formatos de Formularios para el control del Recurso Humano.

c) Recursos Materiales

Con respecto a los recursos materiales requeridos para el desarrollo de las responsabilidades del encargado de la unidad de recursos humanos, es fundamental tomar en cuenta los costos relacionados. A continuación, se ofrece un presupuesto estimado:

Tabla 5

Presupuesto para Equipo de Oficina.

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipo de Computo	2	\$500.00	\$1,000
Escritorio	2	\$195.00	\$390.00
Silla	2	\$80.00	\$160.00
Teléfono	2	\$22.00	\$44.00
Total			\$1,594.00

Nota: Los precios ya incluyen IVA.

Tabla 6**Presupuesto de Papelería.**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Resma de Papel	5	\$6.50	\$32.50
Engrapadora	2	\$5.40	\$10.80
Sacagrapas	2	\$1.50	\$3.00
Clip Board	2	\$1.60	\$3.20
Cinta Adhesiva	2	\$0.60	\$1.20
Fastener 50 unidades	10	\$2.41	\$24.10
Plumón Artline 90	2	\$1.25	\$2.50
Plumón Artline 509	2	\$1.50	\$3.00
Archivero 4 Gavetas	2	\$94.95	\$189.90
Bolígrafos Caja	10	\$3.90	\$39.00
Tijera	2	\$1.50	\$3.00
Organizador e Escritorio	2	\$10.90	\$21.80
Dispensadores de Cinta Adhesiva	2	\$3.96	\$7.92
Marcadores	10	\$0.50	\$5.00
Folderes	30	\$0.35	\$10.50
Post-it	2	\$7.90	\$15.80
Grapas	2	\$1.90	\$3.80
Archivador Carta	30	\$5.90	\$177.00
Reglas	2	\$1.10	\$2.20
Lápices	10	\$3.19	\$31.90
Total			\$588.12

Fuente de elaboración propia.

Tabla 7**Presupuesto de Documentación interna de Recursos Humanos**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Organigrama	1	\$50.00	\$50.00
Manual de Descripción de Puestos	1	\$200.00	\$200.00
Total			\$250.00

Fuente de elaboración propia.

d) Recursos Financieros

Es crucial crear un presupuesto para la compra de mobiliario y equipo de oficina, suministros de papelería y otros materiales requeridos, así como para cubrir los salarios del nuevo personal que formará parte de la unidad de recursos humanos de “Diseñarte SA. de C.V.”.

A continuación, se presenta dicho presupuesto:

La distribución de presupuesto asignado al pago de sueldos del personal, junto con las contribuciones patronales correspondientes para esta unidad es, la siguiente:

Tabla 8

Planilla de Propuesta de Pago de Salarios.

Puesto	Salario Mensual Base	Descuentos			Descuento Mensual Total	Salario Mensual Neto	Total, Anual
		ISSS 3%	AFP 7.25%	Renta			
Jefe de Recursos Humanos	\$800.00	\$24.00	\$58.00	\$42.27	\$124.27	\$675.73	\$8,108.76
Asistente de Recursos Humanos	\$408.80	\$12.26	\$29.64		\$41.90	\$366.90	\$4,402.80
Total	\$1,208.80	\$36.26	\$87.64	\$42.27	\$166.17	\$1,042.63	\$12,511.56

Fuente de elaboración propia.

Tabla 9**Planilla de Propuesta de Aportes Patronales.**

Puesto	Salario Mensual Base	Cuota Patronal			Egreso de Patrono	Total Anual
		ISSS 7.50%	AFP 8.75%	Renta		
Jefe de Recursos Humanos	\$800.00	\$60.00	\$62.00	\$38.27	\$160.27	\$7.676.76
Asistente de Recursos Humanos	\$408.80	\$30.66	\$35.67		\$66.33	\$4,109.64
Total	\$1,208.80	\$90.66	\$97.67	\$38.27	\$226.60	\$11,786.40

Fuente de elaboración propia.

Tabla 10**Presupuesto Total**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Presupuesto para Equipo de Oficina	1	\$1,594.00	\$1,594.00
Presupuesto de Papelería	1	\$588.12	\$588.12
Planilla de Propuesta de Pago de Salarios	1	\$12,511.56	\$12,511.56
Planilla de Propuesta de Aportes Patronales	1	\$11,786.40	\$11,786.40
Propuesta de Documentación interna de Recursos Humanos	1	\$250.00	\$250.00
Total			\$26,730.08

Fuente de elaboración propia.

e) **Cronograma de Actividades de Implementación de la Propuesta**

Tabla 11

Cronograma de actividades de implementación de la propuesta de la organización de la unidad de Recursos Humanos para el año 2025.

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				RESPONSABLE	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1. Presentación	■													Grupo de Trabajo de Investigación
2. Análisis y discusión		■	■	■										Junta Directiva, Gerente General
3. Aprobación					■	■								Junta Directiva, Gerente General
4. Difusión							■	■						Gerente General
5. Ejecución									■	■	■	■		Gerente General

Fuente de elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LIBROS

- Bronfenbrenner, U. (1987). *La Ecología del Desarrollo Humano*. 1ra edición. Paidós Ibérica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1995). *Administración de Recursos Humanos*. 2 edición, Magraw Hill, México.
- Decenzo, D. A. (2014). *Administración de Recursos Humanos (12 ed.)*. PEARSON.
- Falcón, V. (2018). *AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS*. Editorial Jurídica del Ecuador.
- Gómez, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos (5° ed.)*. (s. Pearson educación, ed.)
- González, H. (2019). *Sistema de Gestión de Información de Recursos Humanos Human Resources Information Management System*. Ediciones Futuro.
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal (4.a ed.)*. *El Manual Moderno*.
- Mondy, R. Wayne. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. 11 edición, Pearson Educación, México.
- Varela, G. D. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.

2. LEYES

- Constitución de la República de El Salvador*. (15 de diciembre de 1983.). *Decreto Constituyente No. 38*. Publicado en *Diario Oficial No. 234*, Tomo No. 281, de fecha 16 de diciembre de 1983.
- Código de Comercio*. (08 de mayo de 1970). *Decreto No. 671*. Publicado en *Diario Oficial No. 140*. Tomo. No. 228. De 31 de Julio de 1970.
- Código de Trabajo*. (23 de junio de 1972). *Decreto Legislativo No. 15*. Publicado en *Diario Oficial No. 142*. Tomo. No. 236. De 31 de julio de 1972.
- Instituto Salvadoreño del Seguro Social*. (3 de diciembre de 1953.). *Ley del Seguro Social*, *Decreto No. 1263*. Publicado en *Diario Oficial No. 226*. Tomo. No. 161. De 11 de diciembre de 1953.

Ministerio de Hacienda. (24 de julio de 1992). Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296. Publicado en Diario Oficial No. 143. Tomo. No. 316. De 31 de julio de 1992.

Ministerio de Hacienda. (8 de diciembre de 1991). Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo No. 134. Publicado en Diario Oficial No. 242. Tomo. No. 313. De 21 de diciembre de 1991.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (21 de enero de 2010.). Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Decreto Legislativo No. 254. Publicado en Diario Oficial No. 82. Tomo. No. 387. De 5 de mayo de 2010.

Superintendencia del Sistema Financiero. (20 de diciembre de 2022.). Ley Integral del Sistema de Pensiones, Decreto No. 614. Publicado en Diario Oficial No. 241. Tomo. No. 437. De 21 de diciembre de 2022.

3. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

García Ruano, J. F., Palacios García, J. A. & Román García, M. A. (2023). Manual de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para mejorar la idoneidad del recurso humano de la empresa Pettenati centro américa, S.A. de C.V., del municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana. [Trabajo de Investigación, Universidad de El Salvador]. Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador. <https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/32821/1/MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20DE%20RECLUTAMIENTO%2C%20SELECCI%C3%93N%2C%20CONTRATACI%C3%93N%20E%20INDUCCI%C3%93N%20DE%20PERSONAL%20PARA%20M.pdf>

4. ARTICULO DE JOURNAL

Khanna, H., Laroyia, S. C., y Sharma, D. D. (2009). A survey on Indian Experience on Integrated Management Standards (IMS). International Journal for Quality Research.

Quintana, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. Revista de la investigación en Ciencias de la Administración.

Shields, J (2007) *Managing Employee Performance and Reward*, Port Melbourne, Cambridge University Press

Velásquez Contreras, Andrés (2007) *LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN*. Revista Escuela de Administración de Negocios. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

5. SITIO WEB

AprendeUes. (18 de Marzo de 2020). Learning4All. Obtenido de <https://learning4allsv.blogspot.com/>.

Arbolea, J. (13 de junio de 2010). Velneo. <https://www.scribbr.es/citar/generador/folders/4Y2NEXu7ey7UNjNjntdtCP/lists/5qzevfzD6HkG6SkjxRrn1/>

Cinta de Moebio, Universidad de Chile. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Obtenido de <https://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html>

Ludus. (25 de Mayo de 2023). ¿Qué es el proceso de capacitación y por qué es importante para tu empresa? Obtenido de <https://www.ludusglobal.com/blog/proceso-de-capacitacion-empresas>

Real Academia Española. (s.f.). *Gestión*. En *Diccionario de la lengua española*. Consultado el 3 de octubre de 2024, de <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/gesti%C3%B3n#:~:text=2.-f.,gesti%C3%B3n%20de%20la%20televisi%C3%B3n%20p%C3%ABlica>.

Repositorio UNAM. (2014). *Organización: Definición, Características y Subsistemas*. Obtenido de https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2617/mod_resource/content/1/UAPA-Organizacion-Definicion-Caracteristicas-Subsistemas/index.html

Salanova, S., & Enrique. (2002). *educomunicacion.es*. <https://educomunicacion.es/didactica/0012sistemas.htm#:~:text=Los%20elementos%20que%20componen%20un,%2C%20proceso%2C%20ambiente%2C%20retroalimentaci%C3%B3n>

Tiempo, & Tiempo. (12 de Marzo de 2021). *Tiempo, & Tiempo*. Obtenido de <https://saludlaboralydiscapacidad.org/salud-laboral/que-es/#:~:text=Seguridad%20en%20el%20trabajo.,utilizar%20el%20trabajador%20ser%C3%A1%20seguro.>

Universidad Piloto de Colombia . (16 de FEBRERO de 2024). *Blog UniPiloto*. Obtenido de <https://estudiarvirtual.unipiloto.edu.co/blog/que-es-la-higiene-laboral-y-cual-es-su-importancia#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20higiene%20laboral%20o%20higiene%20en%20el%20trabajo,de%20manera%20segura%20y%20eficiente>

ANEXOS

ANEXO N°1

Guía de entrevista dirigida a la

Gerente General de la empresa

“Diseñarte S.A. de C.V.”



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Guía de entrevista dirigida a la Gerente General de la empresa “Diseñarte S.A. de C.V.”

Estimada: Gerente General Mayra Elizabeth Rivera Chilín

Reciba un cordial saludo. Somos egresados de la Universidad de El Salvador, de la Licenciatura en Administración de Empresas, y en el marco de nuestra especialización en Recursos Humanos, estamos realizando una investigación sobre la organización de la Unidad de Recursos Humanos en “Diseñarte S.A. de C.V.”, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de su Sistema de Gestión.

Le solicitamos amablemente su colaboración para responder a las siguientes preguntas, enfocadas en los procesos y estrategias de gestión de recursos humanos implementados en su empresa. La información será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada con estricta confidencialidad, conforme a los principios éticos de investigación.

Agradecemos de antemano su tiempo y disposición.

Objetivo: Reunir datos e información necesaria por parte del Gerente General, para evaluar la situación actual de la empresa Diseñarte S.A. de C.V., ante la falta de una Unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de interrogantes a las cuales se les solicita responder, basadas en su percepción sobre el estado actual de la empresa.

1. ¿Considera necesaria la organización de una Unidad de Recursos Humanos en Diseñarte S.A. de C.V.? ¿Cuál sería la justificación para ello?
2. ¿Quién es la persona responsable de desempeñar las funciones de jefe de Recursos Humanos en la actualidad?
3. ¿Cuáles han sido los obstáculos que han dificultado la organización de una Unidad de Recursos Humanos?
4. ¿Qué problemas o desafíos se presentan al no contar con una Unidad de Recursos Humanos formalmente establecida?
5. ¿Quién tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción dentro de la empresa?
6. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que dispone la empresa para cubrir las vacantes disponibles?
7. ¿Qué tipo de proceso de reclutamiento realizan para cubrir las vacantes dentro de la organización?
8. ¿Qué tipo de pruebas de evaluación se aplican a los aspirantes en su proceso de selección?
9. ¿Cómo realiza la empresa el proceso de inducción del nuevo personal y quien es el encargado de dar la bienvenida?
10. ¿Se emplean manuales, fichas, documentos u otros recursos para realizar el proceso de inducción? ¿Cuál sería la razón?
11. ¿Hay algún manual o documento que detalle el perfil, las actividades, las funciones y el personal encargado de las diferentes áreas de la empresa?
12. ¿Cuáles son las evaluaciones de desempeño que realiza la empresa al personal?

13. ¿Quién es el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño personal?
14. ¿Cuáles son los tipos de prestaciones adicionales a la ley que proporciona la empresa a sus empleados?
15. ¿Se llevan a cabo programas de capacitación para el personal de la organización?
16. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones al personal?
17. ¿La empresa dispone de un sistema de control del personal que le permita identificar posibles fallas? ¿En qué consiste ese sistema?
18. ¿La empresa cuenta con un control de expedientes del personal?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fecha: _____

Encuestador: _____

ANEXO N°2

Resultados de la entrevista dirigida a

la Gerente General de la empresa

“Diseñarte S.A. de C.V.”

1. ¿Considera necesaria la organización de una Unidad de Recursos Humanos en Diseñarte S.A. de C.V.? ¿Cuál sería la justificación para ello?

“Si, es necesaria para que pueda haber un mejor crecimiento a nivel de personal y adicionalmente poder hacer una corporación más organizada”.

2. ¿Quién es la persona responsable de desempeñar las funciones de jefe de Recursos Humanos en la actualidad?

“Por el momento soy la persona que se encarga de realizar y desempeñar las funciones de jefe de Recursos Humanos ante la ausencia de una Unidad de Recursos Humanos establecida”

3. ¿Cuáles han sido los obstáculos que han dificultado la organización de una Unidad de Recursos Humanos?

“No existe ningún impedimento, ya que la propuesta no ha sido previamente planteada ante la Junta Directiva. Sin embargo, con la reorganización actual de la Junta, este tema se presenta ahora como un proyecto formal, el cual está previsto para su implementación a partir de 2025”.

4. ¿Qué problemas o desafíos se presentan al no contar con una Unidad de Recursos Humanos formalmente establecida?

“Los problemas que se presentan son varios, uno de ellos son los incentivos para los empleados, la asignación de las actividades que el empleado conozca exactamente cuales son sus obligaciones y funciones dentro de la organización y uno de los más graves que tengo es el no contar con un personal que adopte algunas funciones en algunos puestos debido a que no hay una persona que se dedique a la búsqueda de un buen perfil”.

5. ¿Quién tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción dentro de la empresa?

“La contratación la realizo yo y la inducción la realiza cada gerente de área”.

6. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que dispone la empresa para cubrir las vacantes disponibles?

“Pues la realizamos por varias plataformas una de ellas es Facebook, Instagram, Compu Trabajo, búsqueda con algún conocido y de vez en cuando hemos hecho el reclutamiento a través de alguna reclutadora”.

7. ¿Qué tipo de proceso de reclutamiento realizan para cubrir las vacantes dentro de la organización?

“El proceso de selección consiste principalmente en una serie de entrevistas. Antes de convocar al candidato para la entrevista, se revisa detalladamente su currículum, en el cual se debe especificar su experiencia laboral, los tipos de puestos desempeñados, las razones de su salida de empleos anteriores, las organizaciones en las que ha trabajado y la duración de cada puesto. Posteriormente, se realiza una entrevista preliminar en la que se presenta al aspirante y se le realizan una serie de preguntas donde el candidato es sometido a una evaluación de polígrafo y luego a una evaluación de nivel gerencial. A lo largo de este proceso, se llevan a cabo varias entrevistas adicionales y se evalúan diversas alternativas, basándose en los resultados obtenidos para tomar una decisión final”.

8. ¿Qué tipo de pruebas de evaluación se aplican a los aspirantes en su proceso de selección?

“Ninguna, solo la entrevista”.

9. ¿Cómo realiza la empresa el proceso de inducción del nuevo personal y quien es el encargado de dar la bienvenida?

“La bienvenida la doy yo, básicamente el proceso es enseñarle las instalaciones, presentarlo al personal y presentarle al gerente del área que va a ser su jefe inmediato”.

10. ¿Se emplean manuales, fichas, documentos u otros recursos para realizar el proceso de inducción? ¿Cuál sería la razón?

“No se cuentan con ninguno de esos documentos, lo que, si es que se está trabajando en el manual de inducción de Servicio al Cliente, pero es básicamente para que aprendan a cotizar”.

11. ¿Hay algún manual o documento que detalle el perfil, las actividades, las funciones y el personal encargado de las diferentes áreas de la empresa?

“No se cuenta con ningún documento”.

12. ¿Cuáles son las evaluaciones de desempeño que realiza la empresa al personal?

“Las evaluaciones que se realizan son en base a criterios, en el caso de ventas se mide en base a metas de ventas, en el caso de contabilidad se miden en base a resultados que se entreguen balances, IVA, y que todo vaya en orden, en producción que no vayan ordenes atrasadas, pero nada está por escrito”.

13. ¿Quién es el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño personal?

“Básicamente, en esta empresa los encargados de realizar las evaluaciones de desempeño solo somos dos mi persona como Gerente General y el Subgerente”.

14. ¿Cuáles son los tipos de prestaciones adicionales a la ley que proporciona la empresa a sus empleados?

“Las prestaciones adicionales que proporciona la empresa a los empleados nada más son los bonos”.

15. ¿Se llevan a cabo programas de capacitación para el personal de la organización?

“Si se llevan a cabo programas de capacitación, pero más que todo en el área de ventas”.

16. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones al personal?

“Las capacitaciones se realizan recurrentes más que todo cuando se solicitan, en cada área por lo menos una o dos veces al año”.

17. ¿La empresa dispone de un sistema de control del personal que le permita identificar posibles fallas? ¿En qué consiste ese sistema?

“No se mantiene un registro escrito formal, pero sí se toman medidas disciplinarias en situaciones graves, las cuales se documentan en el expediente del empleado. Por ejemplo, las ausencias se registran y se gestionan a través de un control interno”.

18. ¿La empresa cuenta con un control de expedientes del personal?

“Si, contamos con un control de cada uno de los empleados”.

ANEXO N°3

**Cuestionario dirigido a los
trabajadores de la organización**

“Diseñarte S.A. de C.V.”



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido a los colaboradores de “Diseñarte S.A. de C.V.”

Estimado/a trabajador/a:

Reciba un cordial saludo. El presente cuestionario está destinado a todos los colaboradores de la organización “Diseñarte S.A. de C.V.”, quienes desarrollan sus actividades laborales en la imprenta ubicado en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro.

Somos estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. En el contexto de nuestro trabajo académico, solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, las cuales están orientadas a la Organización de la Unidad de Recursos Humanos que contribuya al fortalecimiento del Sistema de Gestión en Diseñarte S. A de C.V. Es importante destacar que la información recabada será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada con la más estricta confidencialidad. Agradecemos de antemano su participación y el tiempo que dedique a completar este cuestionario.

Objetivo: Recopilar datos e información para evaluar la situación actual de Diseñarte S.A. de C.V., ante la falta de una Unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones: A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser respondidas de manera clara y objetiva colocando un "✓" en el espacio correspondiente a la opción seleccionada.

I. Datos Generales.

A. Género

Femenino Masculino

B. Rango de Edad

18 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 a 60 años

61 años en adelante

C. Nivel de Estudios Académicos

Básico Bachiller Universitario Técnico No posee ningún tipo de estudio Otro

(especifique) _____

D. Tiempo que tiene Laborado en la Empresa

Menos de 1 año De 1 año a 3 años

De 4 años a 6 años 7 años o más

II. Datos de Contenido.

1. ¿Considera que es importante la Unidad de Recursos Humanos dentro de la Organización?

Si No

¿Porqué? _____

Objetivo: Evaluar la percepción del empleado sobre la relevancia y eficiencia de la Unidad de Recursos Humanos dentro de la Organización.

2. ¿A través de qué canal de reclutamiento fue incorporado a la empresa?

Transferencia de personal Promoción de personal

Programas de desarrollo de personal

Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa

Carteles o anuncios en la puerta de la empresa

Objetivo: Conocer la efectividad de los métodos de captación de talento en la empresa y eficiencia en términos de atracción de candidatos.

3. ¿Qué tipo de evaluaciones se le aplicaron durante su proceso de selección?

Entrevistas Pruebas Psicométricas Pruebas Técnicas

Pruebas de Habilidades Blandas Ninguno Otro (especifique) _____

Objetivo: Obtener información sobre las evaluaciones utilizadas durante el proceso de selección, con el fin de analizar la efectividad y pertinencia de las herramientas de evaluación aplicadas para determinar la idoneidad de los candidatos para el puesto.

4. ¿Al momento de su contratación, se le proporcionó un manual o una hoja técnica detallando las responsabilidades y actividades correspondientes al puesto que desempeñaría en la empresa?

Si No

Objetivo: Diagnosticar si durante el proceso de contratación, se proporcionó al empleado una descripción clara y detallada de sus responsabilidades y actividades.

5. ¿Al incorporarse en Diseñarte se le proporciono un proceso de inducción?

Si No

Objetivo: Determinar si el empleado recibió un proceso de inducción adecuado al incorporarse a la empresa, a fin de evaluar la efectividad de la integración inicial y la transmisión de información clave sobre la cultura organizacional, políticas y procedimientos.

6. ¿Quién fue el responsable de impartir su proceso de inducción?

Gerente jefe Inmediato Otro (especifique) _____

Objetivo: Identificar al responsable del proceso de inducción del empleado y asignación de responsabilidades.

7. ¿Está usted informado sobre la existencia de programas estructurados de capacitación para el personal?

Si No

Objetivo: Reconocer el nivel de conocimiento del empleado sobre los programas de capacitación disponibles en la empresa.

8. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones?

Si No

Objetivo: Evaluar la disposición y apertura de los empleados para participar en programas de formación y desarrollo profesional.

9. Al incorporarse a la empresa, ¿qué manuales le fueron proporcionados?

De bienvenida Descripción de puestos De procedimientos

De organización Todos los anteriores Ninguno Otro

(especifique)_____

Objetivo: Conocer los recursos informativos y formativos que la empresa pone a disposición de los nuevos empleados para facilitar su integración y adaptación a la organización.

10. ¿Con qué frecuencia realizan evaluaciones del desempeño en Diseñarte S.A. de C.V.?

Una vez al año Dos veces al año Nunca

Objetivo: Obtener información sobre la periodicidad y los métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados en Diseñarte S.A. de C.V., con el fin de entender cómo se mide y gestiona el rendimiento laboral dentro de la empresa.

11. ¿Recibe algún tipo de incentivo o beneficio adicional a los establecidos por la ley?

Si No Algunas veces

Objetivo: Investigar si la empresa ofrece incentivos o beneficios adicionales a los establecidos por la ley.

12. ¿Qué tipos de incentivos recibe? (Puede seleccionar más de una opción)

Bonos Económicos Ascensos Laborales Seguro Médico Privado

Viajes Recreativos Permisos para Estudiar

Celebraciones Otro (especifique)_____

Objetivo: Conocer los tipos específicos de incentivos que la empresa ofrece a sus empleados, tanto tangibles como intangibles.

13. ¿Durante su tiempo de labor en Diseñarte S.A. de C.V., ha participado en programas de formación o desarrollo profesional?

Si No

Objetivo: Determinar si la empresa fomenta la capacitación y el desarrollo de habilidades entre los empleados.

14. ¿Al ingresar a la empresa se le solicitó la documentación requerida para el registro y validación en el sistema de planilla de salario?

Si No

Objetivo: Identificar posibles problemas o demoras en la gestión de la documentación del personal.

15. Si su respuesta fue “Si” a la pregunta anterior, ¿Qué tipos de documentos le solicitaron?

Copia de DUI AFP Antecedentes Solvencia de Policía

Certificación de Grado Académico N° de Afiliación de ISSS Todas las anteriores

Objetivo: Detectar si faltan documentos esenciales que podrían afectar a la correcta gestión administrativa del personal.

16. ¿Cuál es su percepción sobre las condiciones ambientales de su lugar de trabajo (ventilación, iluminación y limpieza)?

Excelente Muy Bueno Mejorable Inadecuado

Objetivo: Recabar información para proponer iniciativas que optimicen las condiciones laborales.

17. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un expediente de personal para cada colaborador?

Si No

Objetivo: Verificar si los empleados están informados sobre la existencia de un expediente de personal.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fecha: _____

Encuestador: _____

ANEXO N°4

Tabulación de datos de cuestionario

dirigido a los trabajadores de la

organización “Diseñarte S.A. de

C.V.”

I. Datos Generales.

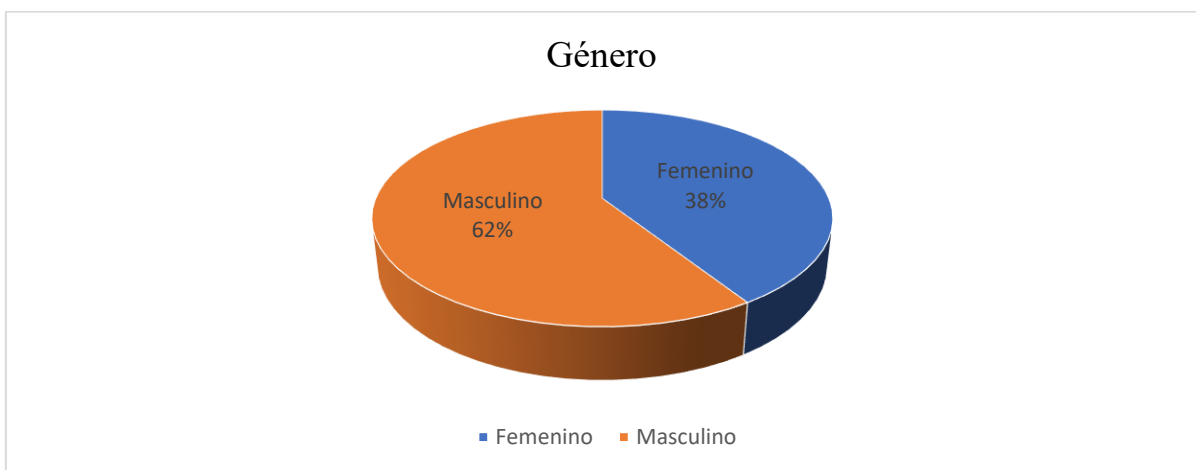
A. Genero

Objetivo: Identificar cuál es el género predominante entre los empleados de la empresa Diseñarte S.A. de C.V.

Tabla N°1

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Femenino	8	38%
Masculino	13	62%
Total	21	100%

Gráfico N°1 Genero



Interpretación: La encuesta realizada revela que la proporción del personal incluye una mayor cantidad de hombres en comparación con mujeres. A pesar de esta diferencia, se observa que la empresa fomenta la equidad de género al proporcionar oportunidades de desarrollo y participación similares para ambos géneros.

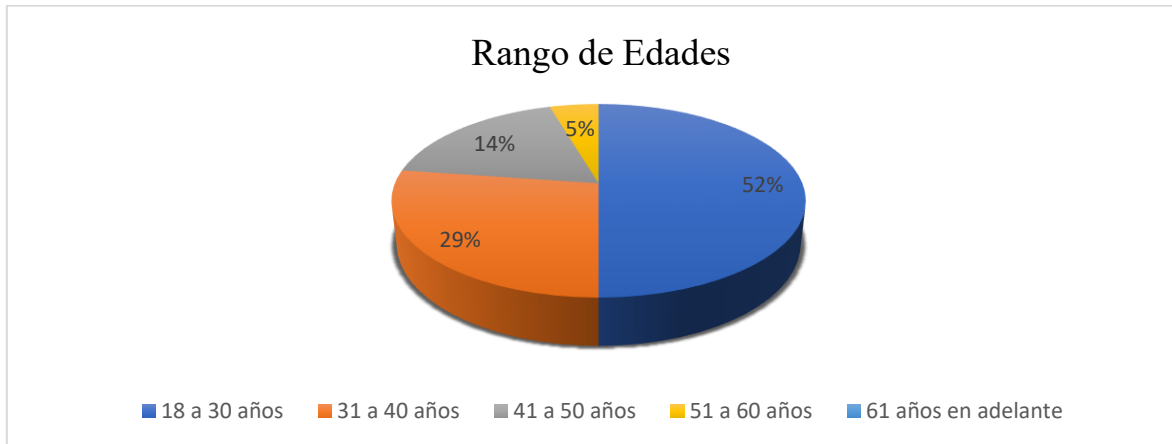
B. Rango de Edad

Objetivo: Determinar las categorías de edad en las que se agrupan los empleados dentro de la organización.

Tabla N°2

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
18 a 30 años	11	52%
31 a 40 años	6	29%
41 a 50 años	3	14%
51 a 60 años	1	5%
61 años en adelante	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°2 Rango de Edad



Interpretación: Los colaboradores de la empresa son mayoritariamente jóvenes, lo cual puede implicar mayor dinamismo y adaptabilidad a cambios. El segundo grupo representativo tiene experiencia laboral. Los grupos restantes muestran una disminución progresiva en la proporción de empleados en rangos de edad altos, lo que podría estar relacionado con la falta de estrategias para la retención del personal.

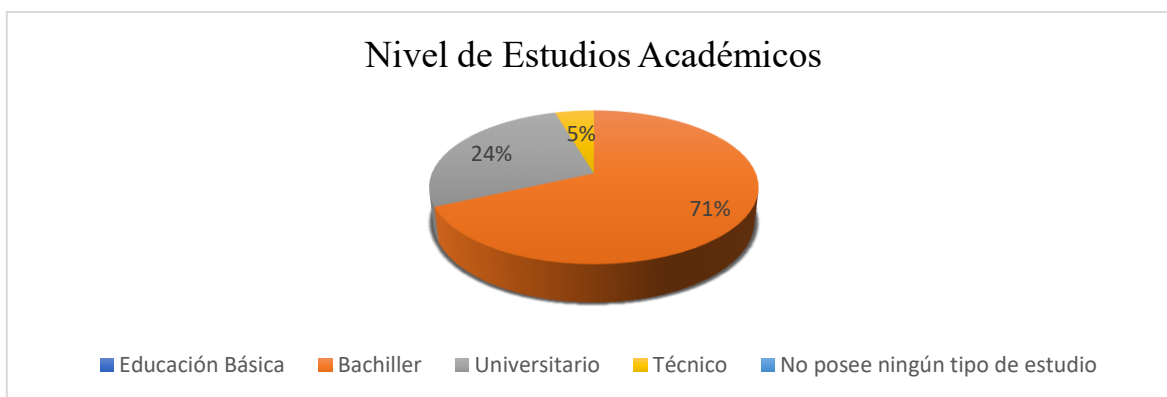
C. Nivel de Estudios Académicos

Objetivo: Evaluar el nivel educativo alcanzado por los empleados para identificar oportunidades de desarrollo profesional.

Tabla N°3

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Educación Básica	0	0%
Bachiller	15	71%
Universitario	5	24%
Técnico	1	5%
No posee ningún tipo de estudio	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°3 Nivel de Estudios Académicos



Interpretación: Los resultados indican que la empresa tiene una fuerza laboral mayoritariamente calificada en niveles básicos y medios, adecuada para las actividades. Hay una presencia notable de personal con estudios superiores que aporta conocimientos avanzados en análisis y liderazgo. Sin embargo, hay poca representación técnica y ningún empleado con educación básica, lo cual es un requisito mínimo en el proceso de selección de personal.

D. Tiempo que tiene Laborado en la Empresa

Objetivo: Analizar la distribución de los empleados según su nivel de antigüedad dentro de la organización.

Tabla N°4

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Menos de 1 año	2	10%
De 1 año a 3 años	15	70%
De 4 años a 6 años	2	10%
7 años o más	2	10%
Total	21	100%

Gráfico N°4 Tiempo que tiene Laborado en la Empresa



Interpretación: Los datos muestran que la mayoría de empleados tienen entre 1 a 3 años en la empresa, estando en etapa intermedia de adaptación. El siguiente grupo, con 4 a 6 años, está más estable. Pocas personas tienen menos de un año, indicando baja rotación reciente. Hay empleados con más de 7 años, aunque en menor cantidad. Esto sugiere la necesidad de estrategias para fomentar la permanencia.

II. Datos de Contenido.

Pregunta 1: ¿Considera que es importante la Unidad de Recursos Humanos dentro de la Organización?

Objetivo: Evaluar la percepción del empleado sobre la relevancia y eficiencia de la Unidad de Recursos Humanos dentro de la Organización.

Tabla N°5

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	21	100%
No	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°5 Importancia De La Unidad De Recursos Humanos.



Interpretación: Se refleja percepción unánime sobre la importancia de una unidad que gestione el Talento Humano en la compañía. Es una oportunidad de fortalecimiento en la estructura organizacional mediante la creación de este departamento.

Pregunta 2: ¿A través de qué canal de reclutamiento fue incorporado a la empresa?

Objetivo: Conocer la efectividad de los métodos de captación de talento en la empresa y eficiencia en términos de atracción de candidatos.

Tabla N°6

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Transferencia de personal	0	0%
Programas de desarrollo de personal	0	0%
Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa	15	71%
Carteles o anuncios en la puerta de la empresa	6	29%
Total	21	100%

Gráfico N°6 Canal de Reclutamiento



Interpretación: Los empleados en gran parte, fueron incorporados mediante la recomendación de otros empleados de la empresa. También hubo un número de incorporaciones a través de carteles o anuncios en la puerta de la empresa. No se registraron respuestas relacionadas con la transferencia de personal ni con los programas de desarrollo de personal.

Pregunta 3: ¿Qué tipo de evaluaciones se le aplicaron durante su proceso de selección?

Objetivo: Obtener información sobre las evaluaciones utilizadas durante el proceso de selección, con el fin de analizar la efectividad y pertinencia de las herramientas de evaluación aplicadas para determinar la idoneidad de los candidatos para el puesto.

Tabla N°7

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Entrevistas	21	100%
Pruebas Psicométricas	0	0%
Pruebas Técnicas	0	0%
Pruebas de Habilidades Blandas	0	0%
Ninguno	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°7 Tipo de evaluación aplicada durante el proceso de selección.



Interpretación: En el proceso de selección, la totalidad de colaboradores fueron evaluados únicamente a través de entrevistas. No se utilizaron otras herramientas de evaluación como pruebas psicométricas, pruebas técnicas o pruebas de habilidades blandas. Esto indica que las entrevistas fueron la única forma de evaluación aplicada para determinar los candidatos calificados para los puestos.

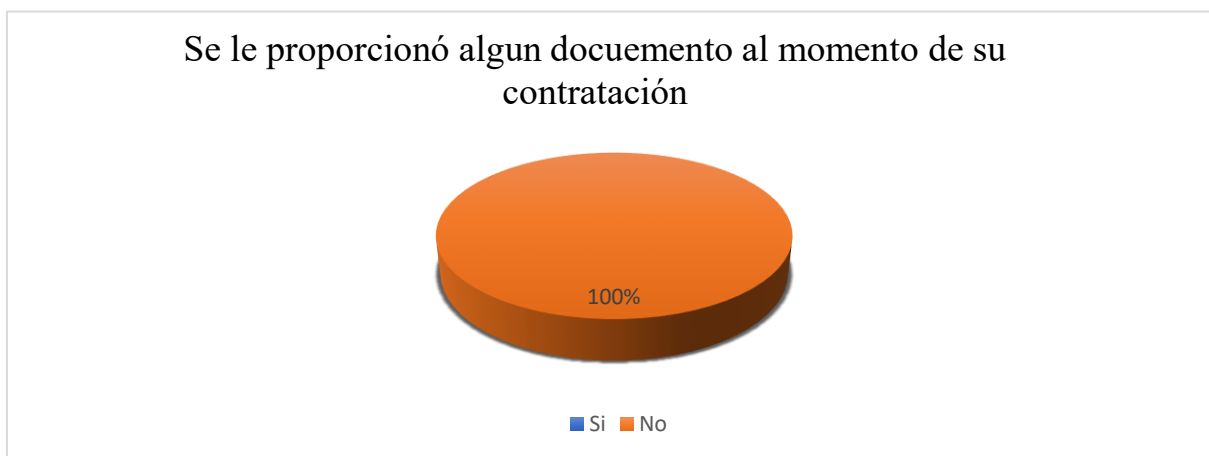
Pregunta 4: ¿Al momento de su contratación, se le proporcionó un manual o una hoja técnica detallando las responsabilidades y actividades correspondientes al puesto que desempeñaría en la empresa?

Objetivo: Diagnosticar si durante el proceso de contratación, se proporcionó al empleado una descripción clara y detallada de sus responsabilidades y actividades.

Tabla N°8

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	0	0%
No	21	100%
Total	21	100%

Gráfico N°8 Se le proporcionó algún documento al momento de su contratación



Interpretación: Los datos obtenidos reflejan que ninguno de los empleados encuestados recibió al momento de su contratación, un manual o una hoja técnica detallando las responsabilidades y actividades correspondientes a su puesto. Esto indica una carencia significativa en la claridad y formalidad del proceso de inducción en la empresa.

Pregunta 5: ¿Al incorporarse en Diseñarte se le proporciono un proceso de inducción?

Objetivo: Determinar si el empleado recibió un proceso de inducción adecuado al incorporarse a la empresa, a fin de evaluar la efectividad de la integración inicial y la transmisión de información clave sobre la cultura organizacional, políticas y procedimientos.

Tabla N°9

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	21	100%
No	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°9 Se le proporciono un proceso de inducción.



Interpretación: Se revela por completo que los participantes confirmaron haber recibido dicho proceso, lo que indica que la empresa cuenta con un sistema establecido para orientar a los nuevos colaboradores. Este procedimiento contribuye a una integración más efectiva, asegurando que los empleados conozcan la cultura organizacional, las políticas y los procedimientos desde el inicio.

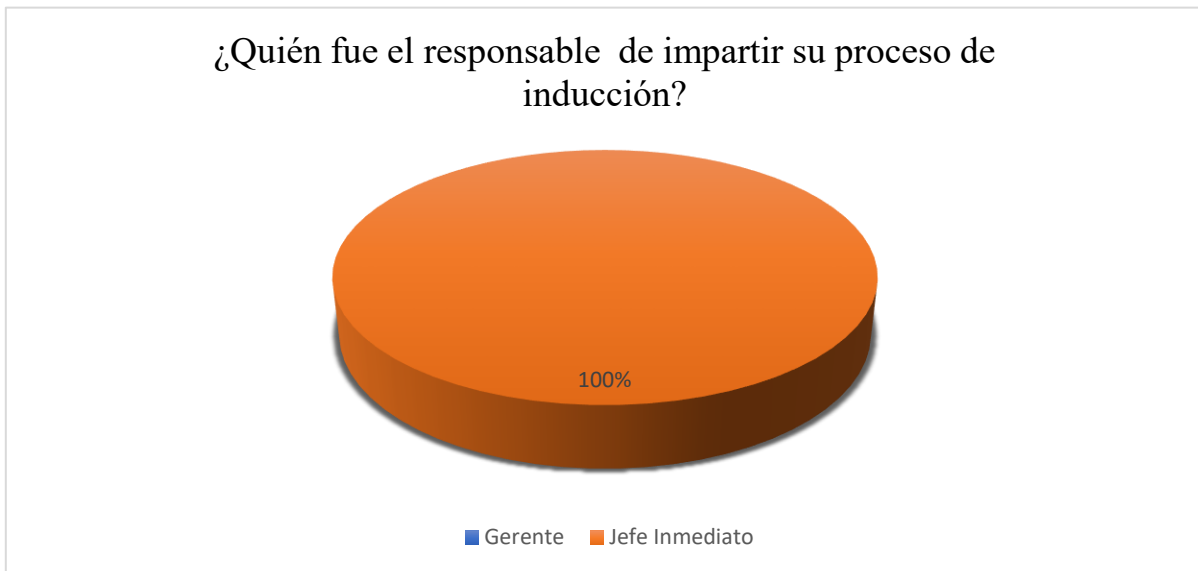
Pregunta 6: ¿Quién fue el responsable de impartir su proceso de inducción?

Objetivo: Identificar al responsable del proceso de inducción del empleado y asignación de responsabilidades.

Tabla N°10

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Gerente	0	0%
Jefe Inmediato	21	100%
Total	21	100%

Gráfico N°10 ¿Quién fue el responsable de impartir su proceso de inducción?



Interpretación: La información obtenida de forma unánime indican que, en todos los casos, esta responsabilidad recayó en el jefe inmediato de los colaboradores. Esto indica que la empresa delega este rol directamente a los líderes de cada área, lo cual puede ser beneficioso al proporcionar una inducción más específica y relevante para el puesto.

Pregunta 7: ¿Está usted informado sobre la existencia de programas estructurados de capacitación para el personal?

Objetivo: Reconocer el nivel de conocimiento del empleado sobre los programas de capacitación disponibles en la empresa.

Tabla N°11

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	21	100%
No	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°11 Existencia de programas de capacitación para el personal



Interpretación: Se evidencia que todos los empleados encuestados tienen conocimiento sobre estos programas, lo cual refleja un esfuerzo por parte de la organización para comunicar y promover dichas iniciativas. La empresa reconoce la importancia de la capacitación como una herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de habilidades del personal.

Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones?

Objetivo: Reconocer el nivel de conocimiento del empleado sobre los programas de capacitación disponibles en la empresa.

Tabla N°12

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	21	100%
No	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°12 Estaría dispuesto a recibir capacitaciones



Interpretación: Se observa un claro interés y disposición hacia el aprendizaje y la mejora continua, lo que refleja una buena señal de motivación y apertura al desarrollo personal y profesional en el ámbito laboral. La ausencia de respuestas negativas sugiere que no hay resistencia ni rechazo a la formación adicional, lo cual es un aspecto favorable para cualquier estrategia enfocada en el desarrollo de habilidades dentro de una organización.

Pregunta 9: Al incorporarse a la empresa, ¿qué manuales le fueron proporcionados?

Objetivo: Conocer los recursos informativos y formativos que la empresa pone a disposición de los nuevos empleados para facilitar su integración y adaptación a la organización.

Tabla N°13

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
De bienvenida	0	0%
Descripción de puestos	0	0%
De procedimientos	0	0%
De organización	0	0%
Todos los anteriores	0	0%
Ninguno	21	100%
Total	21	100%

Gráfico N°13 Manuales que le fueron proporcionados



Interpretación: La ausencia de documentos importantes, como el manual de bienvenida o las descripciones de puestos, puede causar incertidumbre entre los nuevos empleados. Esto sugiere que es necesario mejorar el proceso de integración en la empresa, incorporando recursos informativos que faciliten la adaptación y aseguren que los empleados comprendan claramente sus roles y el funcionamiento de la organización.

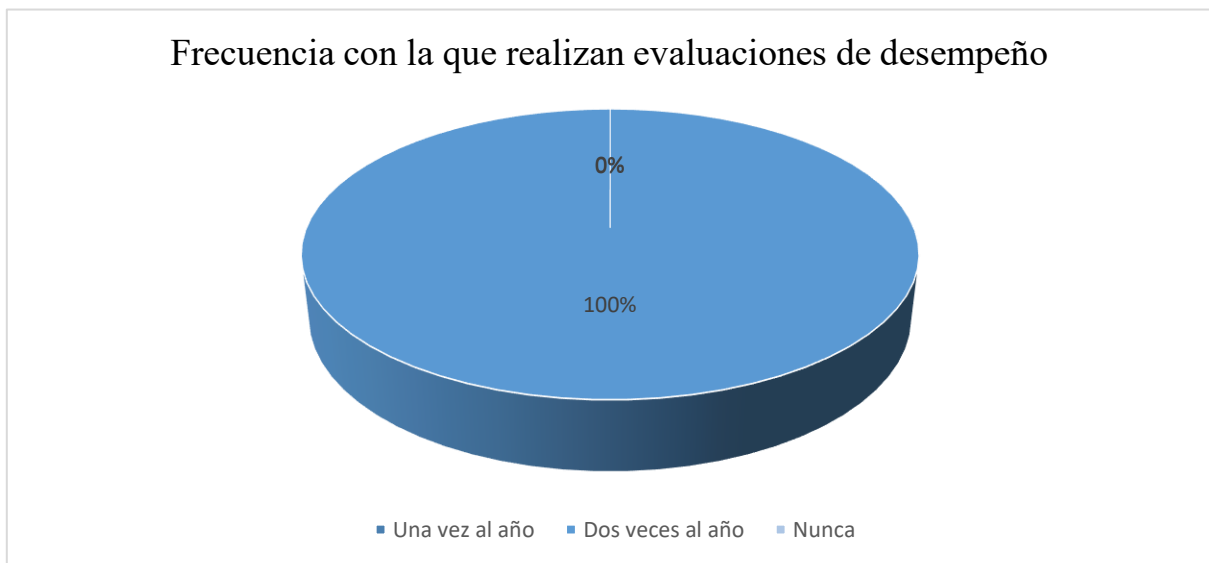
Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia realizan evaluaciones del desempeño en Diseñarte S.A. de C.V.?

Objetivo: Obtener información sobre la periodicidad y los métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados en Diseñarte S.A. de C.V., con el fin de entender cómo se mide y gestiona el rendimiento laboral dentro de la empresa.

Tabla N°14

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Una vez al año	0	0%
Dos veces al año	21	100%
Nunca	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°14 Frecuencia con la que realizan evaluaciones de desempeño



Interpretación: Esto indica que la empresa realiza evaluaciones semestrales, una práctica común para monitorear el desempeño y ajustar funciones o formación. La ausencia de respuestas como "Una vez al año" o "Nunca" sugiere un enfoque proactivo y sistemático, beneficioso para el crecimiento profesional de los empleados y la mejora continua en la organización.

Pregunta 11: ¿Recibe algún tipo de incentivo o beneficio adicional a los establecidos por la ley?

Objetivo: Investigar si la empresa ofrece incentivos o beneficios adicionales a los establecidos por la ley.

Tabla N°15

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	21	100%
No	0	0%
Algunas veces	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°15 Tipo de incentivos o beneficios adicionales a los establecidos por la ley



Interpretación: Se percibe que se reciben beneficios adicionales a los establecidos por la ley, lo que sugiere que la empresa ofrece un paquete complementario más allá de lo exigido por la ley. La ausencia de respuestas como "Algunas veces" o "Nunca" refleja una política consistente de ofrecer ventajas adicionales a sus trabajadores, lo que puede mejorar la motivación, satisfacción y retención del personal.

Pregunta 12: ¿Qué tipos de incentivos recibe? (Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Conocer los tipos específicos de incentivos que la empresa ofrece a sus empleados, tanto tangibles como intangibles.

Tabla N°16

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bonos Económicos	21	100%
Ascensos Laborales	0	0%
Seguro Médico Privado	0	0%
Viajes Recreativos	0	0%
Permisos para Estudiar	0	0%
Celebraciones	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°16 Tipo de incentivos que recibe



Interpretación: Se observa que los principales incentivos que reciben son bonos económicos, sin reportarse otros tipos como ascensos, seguros o viajes recreativos. Esto sugiere que la empresa prioriza los incentivos monetarios relacionados con el desempeño, pero ofrece pocas opciones de beneficios no monetarios.

Pregunta 13: ¿Durante su tiempo de labor en Diseñarte S.A. de C.V., ha participado en programas de formación o desarrollo profesional?

Objetivo: Determinar si la empresa fomenta la capacitación y el desarrollo de habilidades entre los empleados.

Tabla N°17

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	21	100%
No	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°17 Participación en programas de formación o desarrollo profesional



Interpretación: Se nota que los empleados han participado en programas de formación, lo que sugiere que la empresa fomenta el aprendizaje y el desarrollo profesional. La ausencia de respuestas negativas refleja un compromiso con la capacitación continua, beneficiando tanto a los empleados, que mejoran sus habilidades, como a la empresa, que aumenta la productividad y el valor de su fuerza laboral.

Pregunta 14: ¿Al ingresar a la empresa se le solicitó la documentación requerida para el registro y validación en el sistema de planilla de salario?

Objetivo: Identificar posibles problemas o demoras en la gestión de la documentación del personal.

Tabla N°18

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	21	100%
No	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°18 Documentación solicitada para el registro y validación en el sistema de planilla de salario



Interpretación: Se indica que, al ingresar a la empresa, se solicitó la documentación necesaria para el registro en el sistema de salarios, lo que sugiere un proceso formal y organizado. La respuesta afirmativa de todos los empleados refleja el compromiso de la empresa con el cumplimiento de normativas laborales y fiscales, asegurando registros adecuados y transparentes para el pago de salarios, lo que beneficia tanto a la empresa como a los empleados.

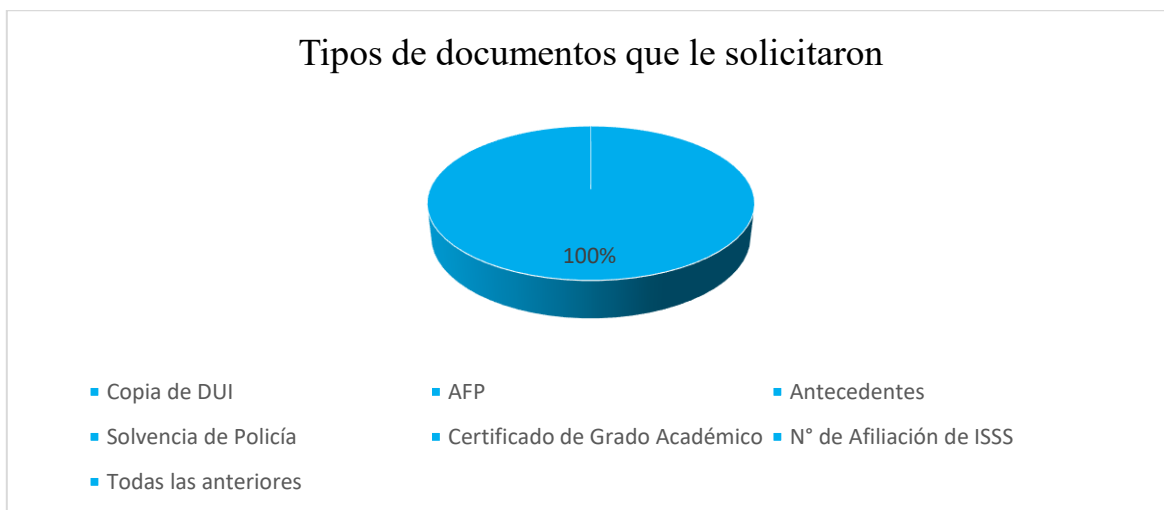
Pregunta 15: Si su respuesta fue “Si” a la pregunta anterior, ¿Qué tipos de documentos le solicitaron?

Objetivo: Detectar si faltan documentos esenciales que podrían afectar a la correcta gestión administrativa del personal.

Tabla N°19

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Copia de DUI	0	0%
AFP	0	0%
Antecedentes	0	0%
Solvencia de Policía	0	0%
Certificado de Grado Académico	0	0%
N° de Afiliación de ISSS	0	0%
Todas las anteriores	21	100%
Total	21	100%

Gráfico N°19 Tipos de documentos que le solicitaron



Interpretación: Se determinó que la empresa solicita todos los documentos necesarios para llevar a cabo una correcta gestión administrativa del personal y así evitar que la falta de estos afecte negativamente los procesos administrativos con los empleados, como contratación, pagos, beneficios entre otros.

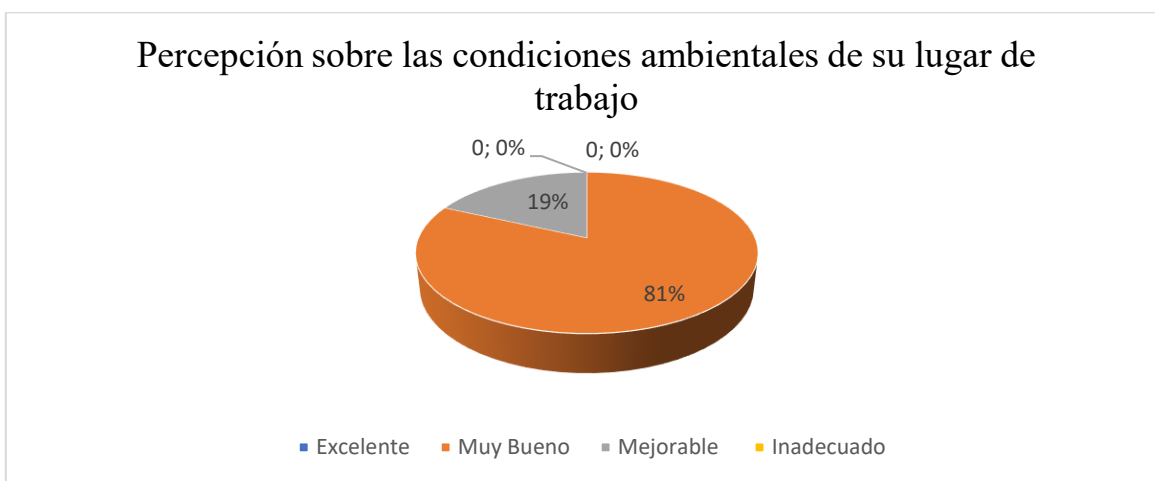
Pregunta 16: ¿Cuál es su percepción sobre las condiciones ambientales de su lugar de trabajo (ventilación, iluminación y limpieza)?

Objetivo: Recabar información para proponer iniciativas que optimicen las condiciones laborales.

Tabla N°20

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Excelente	0	0%
Muy Bueno	17	81%
Mejorable	4	19%
Inadecuado	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°20 Percepción sobre las condiciones ambientales de su lugar de trabajo



Interpretación: Se verificó que los empleados perciben de manera positiva el confort y bienestar en su entorno laboral, destacando especialmente los factores ambientales como la ventilación, iluminación y limpieza. Estos aspectos crean un ambiente de trabajo eficiente y satisfactorio. En conjunto, estos factores contribuyen a un entorno laboral óptimo y favorable para los empleados.

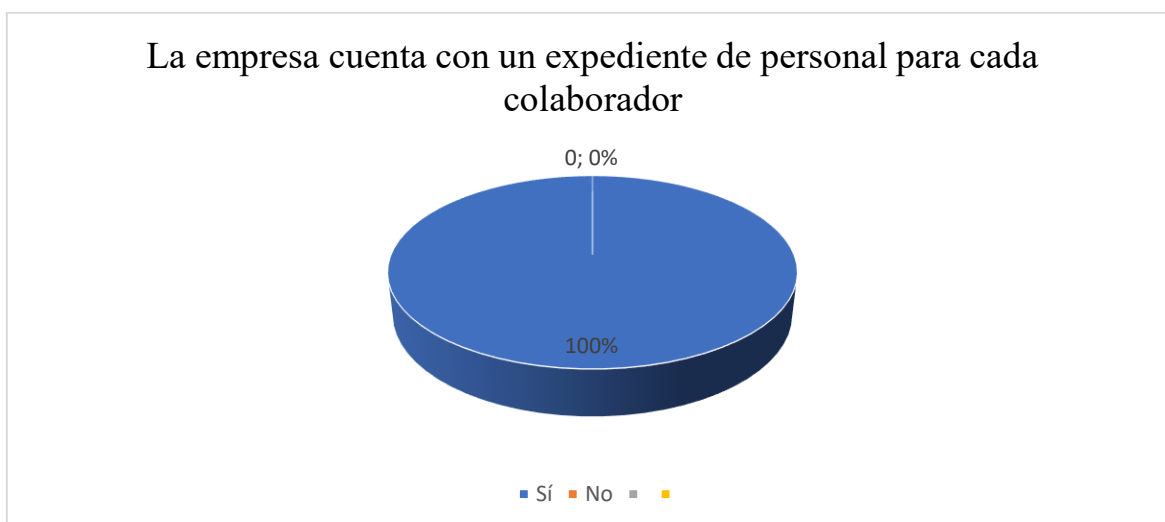
Pregunta 17: ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un expediente de personal para cada colaborador?

Objetivo: Verificar si los empleados están informados sobre la existencia de un expediente de personal.

Tabla N°21

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	21	100%
No	0	0%
Total	21	100%

Gráfico N°21 La empresa cuenta con un expediente de personal para cada colaborador.



Interpretación: Se concluye que los empleados si están informados sobre la existencia de un expediente de personal, es decir, que están conscientes de que la empresa mantiene un archivo o registro con la información personal y laboral de cada uno. Lo que significa que está relacionado con la transparencia y los derechos de los empleados en cuanto a la privacidad y el manejo de su información personal.

ANEXO N°5

Formulario de Requisición de Personal

I. DATOS GENERALES

1. TITULO DEL PUESTO:

2. FECHA:

3. UNIDAD INTERESADA:

4. PUESTO: Vacante / / A crear / /



5. FECHA DE INICIO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO:

6. PERIODO EN QUE SE UTILIZARAN LOS SERVICIOS, SI ES TEMPORAL O INTERINATO

6. SALARIO PROPUESTO:

7. SALARIO ASIGNADO: (Reservado para la Unidad de Recursos Humanos)

8. CAUSAS QUE ORIGINARON LA VACANTE:

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

9. ENUNCIE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL PUESTO:

III. REQUISITOS

ESTUDIOS:

11. EXPERIENCIA LABORAL:

12. SEXO:

13. EDAD

NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE:

F. _____

Gerente General

ANEXO N°6

Formulario de aplicación para el aspirante

FORMULARIO DE APLICACIÓN



INSTRUCCIONES: Llene los espacios correspondientes, según el caso coloque una "X". Toda la información proporcionada será estrictamente confidencial.

Nombre Completo _____

Teléfono _____

Dirección Domiciliar _____

Nivel Académico _____

Edad _____ Años

Puesto al que Aplica _____

JORNADA REQUERIDA:

Medio Tiempo _____

Tiempo Completo _____

Salario que pretende \$ _____

ANEXO N°7

Guía de Entrevista



GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO

Conocer la disponibilidad, intereses y conocimientos del candidato y transmitir información sobre la empresa y el puesto disponible, con el fin de determinar si continuará en el proceso de selección.

PREGUNTAS

¿Qué es lo que más le atrae de nuestra empresa y por qué le gustaría trabajar aquí?

¿Ha investigado alguna vez sobre la historia o los logros recientes de nuestra empresa? ¿Qué le ha parecido más interesante?

¿Por qué considera que su perfil sería una buena adición a nuestro equipo, basándose en lo que sabe sobre la empresa?

¿Conoce a algún empleado que trabaje aquí? Si es así, ¿cómo influye eso en su decisión de postularse para este Cargo?

¿Sabe de qué se trata la plaza a la que desea aplicar?

¿Tiene usted experiencia laboral?

¿Tiene experiencia en puestos similares al que quiere aplicar en nuestra empresa?

¿Cuáles son sus habilidades?

¿Cómo se ve en los próximos 5 años?

¿Cuáles son sus metas?

¿Qué hace en su tiempo libre?

ANEXO N°8

Formato para la Elaboración de la Descripción de Puestos



Nombre del Cargo:

Área:

Reporta a:

Objetivo del puesto:

Principales tareas que tiene el trabajo:

Requerimientos que debe cumplir la persona que está aplicando:

Competencias Requeridas:

Competencias		Niveles			
Nº	Competencias del Perfil	A	B	C	D
1	Análisis				
2	Aprendizaje continuo				
3	Capacidad de trabajar en equipo				
4	Comunicación				
5	Ética				
6	Planeación				

Elaborado por: **Revisado por:** **Autorizado por:**

ANEXO N°9

Manual de Descripción de Puestos de

Diseñarte S.A. de C.V. 2025



MANUAL

DE DESCRIPCIÓN DE

PUESTOS DE

DISEÑARTE S.A. DE

C.V. 2025

INTRODUCCIÓN

El siguiente Manual de Descripción de Puestos es un procedimiento y técnica que tiene como fin detallar una serie de tareas específicas y responsabilidades de los puestos de trabajo que existen en la organización.

El presente manual, contiene la descripción de los puestos de trabajo del Gerente General, Subgerente, diseñador, vendedor, cajera, recepcionista, operario de producción, contador y auxiliar contable, a modo que todos estén presentes en el manual ya que este es de gran importancia para la empresa por el hecho que detalla un ordenamiento de las actividades para cada vacante para lograr un aprovechamiento máximo del trabajo realizado por cada miembro de su personal.

Es por ello que en la descripción contiene datos como: el nombre de la empresa, nombre del cargo, área en la estructura organizativa, nombre del área a quien reporta las actividades, objetivo del rol, principales responsabilidades que tiene el trabajo, requerimientos que debe cumplir la persona que está aplicando, competencias como las habilidades, capacidades y conocimientos que debe tener la persona que está aplicando y por último detalla por quién fue elaborado, revisado y autorizado el perfil del puesto.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- I. Elaborar un instrumento clave para la empresa Diseñarte S.A. de C.V. que optimice y sirva como guía en el proceso de integración, inducción y orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su adaptación y desempeño dentro de la organización.
- II. Proporcionar y detallar cada una de las funciones principales que contienen los puestos del Gerente General, Subgerente, diseñador, vendedor, cajera, recepcionista, operario de producción, contador y auxiliar contable
- III. Describir de manera clara los requerimientos del puesto que debe cumplir la persona que está aplicando para la vacante, para que les permita seleccionar y capacitar al personal idóneo para cada una de sus áreas específicas.

USO DE MANUAL

El manual de descripción de puestos será utilizado internamente por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa Diseñarte S.A. de C.V., especializada en servicios de impresión y diseño digital. Este manual servirá como una guía completa que incluirá todos los lineamientos necesarios para cada puesto dentro de la organización, así como para la toma de decisiones en las distintas actividades. Su objetivo es orientar al personal en el desempeño de las tareas y responsabilidades asignadas.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

El concepto de competencias está profundamente arraigado en la gestión de recursos humanos dentro de las empresas y está estrechamente relacionado con la idea de un desempeño exitoso. En el ámbito laboral, las competencias se definen como la capacidad demostrada para realizar con éxito tareas específicas relacionadas con un puesto de trabajo. Se habla de competencias cuando se evalúa, forma, desarrolla y mide la contribución de una persona al éxito de la organización en su rol. Para determinar si una persona es competente, se consideran los factores diferenciadores de éxito, es decir, aquellos elementos que hacen que algunas personas sean más aptas o idóneas para desempeñar exitosamente un determinado puesto.

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias cardinales: Son aquellas que aplican para todos los integrantes de una organización y están relacionadas con la misión general y el código de ética. En estas competencias destacan el compromiso respeto integridad y responsabilidad social.

Competencias gerenciales: Son más específicas, aplican para quienes tienen un rol organizacional y de conducción. Se concentran en gestionar con eficiencia el desempeño

colectivo. El liderazgo, la visión estratégica y la comunicación asertiva son ejemplos de estas competencias laborales.

Competencias específicas o de área: Como su nombre lo indica, se concentran en un área en particular. Responden concretamente a las necesidades de la empresa, es decir, que no siempre son aplicables a la vida diaria o a toda la organización. El manejo de crisis, estrategias de productividad, y eficacia técnica son algunas de sus competencias.

Seguidamente, se presenta la escala para evaluar el nivel requerido de cada una de las competencias asignadas en el manual de descripción de puestos:

Tabla N°1: Escala para medir Competencias

Nivel	Significado	Descripción
A	Superior	Desarrolla la competencia de manera superior obteniendo el máximo de los resultados en la empresa.
B	Alto	Manejo de la competencia en un nivel alto desarrollando y ejerciendo las funciones de la empresa.
C	Bueno	La competencia se desarrolla y es aplicada al puesto de trabajo.
D	Mínimo	Demuestra la competencia a un nivel mínimo para ejercer el puesto de trabajo.

Las competencias son fundamentales, ya que representan las habilidades necesarias que debe poseer el trabajador para desempeñar su puesto de manera eficaz. Por lo tanto, se presenta un diccionario de competencias, en el cual se definen cada una de ellas, indicando su número, nombre y nivel de competencia, junto con su respectiva definición.

Tabla N°2: Diccionario de Competencias

N°	Competencia	Definición	Niveles			
			A	B	C	D
1	Capacidad de liderazgo	Se refiere a la habilidad que se tiene para inspirar, organizar y dirigir al personal de la organización para que puedan cumplir con los objetivos.	Capacidad para esta establecer un entorno de trabajo colaborativo, ayudando a resolver los conflictos que se puedan presentar en la empresa logrando maximizar los objetivos o actividades de la organización.	Capacidad para resolver conflictos e Identificar las estrategias necesarias para mejorar el desempeño del personal para que de esa manera realicen las actividades de forma eficiente.	Facilidad para orientar y supervisar sobre las actividades desarrolladas por el personal para aumentar la productividad de la empresa.	Capacidad para cumplir con los objetivos de la empresa.
2	Capacidad de iniciativa	Es la habilidad emocional de predisposición para actuar planteando ideas que crean nuevas oportunidades y así como también sugerir o proponer soluciones ante	Rapidez para realizar acciones y participar en las actividades por cuenta propia anticipando soluciones para evitar cualquier obstáculo que se pueda presentar a corto, mediano y largo plazo,	Actúa rápido y proactivamente, se anticipa a dar soluciones a obstáculos que se puedan presentar en el corto plazo. Presenta una disposición de participación de forma	Habilidad para participar decididamente ante situaciones actuales, brindando soluciones y garantizando resultados que se	Actitud de participación en actividades, presentación de ideas y soluciones cuando se requiere, pero no siempre las ejecuta de forma inmediata

		de las áreas que la conforman.				
5	Trabajo en equipo	Capacidad para contribuir, colaborar, motivar y unificar esfuerzos, objetivos y metas dentro de la empresa con enfoque de preponderar los beneficios de la empresa por sobre los individuales, en donde sean realizados por todo el recurso humano, vistos como un todo y no como parte	Técnica para diseñar y fortalecer los planes y generación en todo el personal de la visión colectiva y la mejora en los resultados, al trabajar en cooperación y en conjunto por los objetivos meta de la empresa.	Capacidad para implementar el desarrollo colectivo de las tareas asignadas y difundir efectiva y eficientemente las indicaciones sobre planes al trabajar en coordinación y unificación de esfuerzos en la consecución de los objetivos trazados.	Aptitud para aplicar las habilidades en la realización de los compromisos empresariales, al trabajar de manera unificada y en colectivo.	Suficiencia para atender las políticas sobre el apoyo, colaboración y auxilio con las demás personas dentro de la empresa.
6	Toma de Decisiones	Capacidad para actuar con velocidad analítica para la toma de decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de resultados en	Dominio para la toma de decisiones, identificación de problemas, análisis de alternativas y búsqueda de opciones que cumplan el mejor resultado eficiente para el logro de	Capacidad para realizar la toma de decisiones altamente objetivas, en base a análisis racionales de diferentes opciones y alternativas que ayuden al logro de	Habilidad para identificar y evaluar las opciones adecuadas para mejorar la productividad de la empresa.	Manejo de una actitud favorable ante conflictos que se puedan presentar, generando así alternativas para el

		la empresa bajo su responsabilidad.	las metas y objetivos de la organización	los resultados esperados para la empresa.		mejor resultado de la empresa.
7	Comunicación efectiva.	Proceso fundamental para compartir, y escuchar información e ideas con claridad, con el propósito de recibir el objetivo final del mensaje de manera que se cree un entendimiento efectivo para la organización.	Capacidad para transmitir la información necesaria de una manera clara y fluida, asegurando la comprensión del mensaje para el logro de las metas y objetivos estratégicos obteniendo el máximo de los resultados en la organización.	Facilidad para mantenerse constante y poder reducir las interpretaciones erróneas que dificultan el logro de los objetivos en la organización.	Aplicación de un medio o canal adecuado para comunicar de manera eficiente el mensaje y garantizar que se transmita de manera correcta y a tiempo.	Habilidad para demostrar respeto al momento de comunicar una situación.

8	Resolución de Problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio y la factibilidad interna de resolución	Desarrolla soluciones innovadoras y eficaces para resolución de problemas de los clientes.	Desarrolla una solución compleja utilizando su creatividad e involucrando a terceros.	Desarrolla una solución en base a sus conocimientos y experiencia	Desarrolla una propuesta en base a una adecuada comprensión del problema
9	Capacidad de Adaptación	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización	Realiza adaptaciones en la organización, en respuesta a los cambios en el entorno económico y comercial.	Se adapta a estrategias y objetivos para afrontar ciertas situaciones dentro de la empresa	Capaz de realizar una evaluación y observación de la situación, utilizando la información para adaptar su accionar	Siguiendo los procedimientos, se le dificulta desarrollar o adaptarse a nuevos procesos,

10	Pensamiento Estratégico	Capacidad para analizar y visualizar el futuro, planificando a largo plazo y tomando decisiones informadas que alineen los objetivos con las metas organizacionales.	Tiene una visión estratégica excepcional, anticipando cambios y guiando la organización a través de decisiones clave a largo plazo.	Desarrolla planes estratégicos a largo plazo, considerando tendencias y alineación con los objetivos organizacionales.	Considera las implicaciones a medio plazo y toma decisiones basadas en objetivos inmediatos.	Se enfoca en tareas a corto plazo sin considerar el impacto a largo plazo de sus decisiones
11	Conocimiento de la Legislación Laboral	Conocimiento de las leyes laborales, derechos de los empleados y normativas aplicables al entorno de trabajo.	Es experto en legislación laboral, asesora a otros y propone cambios basados en regulaciones y mejores prácticas.	Posee un amplio conocimiento de la legislación laboral y la aplica para resolver problemas complejos de forma autónoma.	Conoce las leyes laborales básicas y aplica regulaciones comunes en el día a día.	Tiene conocimientos limitados sobre legislación laboral y recurre a otros para resolver dudas.

12	Conocimiento del Producto	Familiaridad con los productos que la empresa ofrece, incluyendo características, beneficios y aplicación en el mercado.	Es experto en el producto, comprende profundamente sus aspectos técnicos y estratégicos, y puede influir en su desarrollo y comercialización.	Posee un conocimiento profundo del producto y su impacto en el mercado, pudiendo realizar recomendaciones informadas.	Conoce el producto y sus características principales, siendo capaz de explicar su uso y ventajas.	Tiene conocimientos básicos sobre el producto, pero no puede explicar detalles clave.
13	Perseverancia	Capacidad para mantenerse enfocado y seguir trabajando en tareas a pesar de los obstáculos y dificultades.	Demuestra una resiliencia excepcional, superando desafíos significativos con persistencia, sin perder enfoque ni motivación.	Enfrenta desafíos con una actitud positiva, manteniéndose enfocado hasta la finalización de tareas complejas.	Se mantiene comprometido con tareas difíciles, aunque en ocasiones muestra dudas.	Abandona tareas fácilmente ante obstáculos o frustraciones.


14	Empatía	Capacidad para comprender y compartir los sentimientos de los demás, mostrando sensibilidad y apoyo.	Demuestra una profunda empatía, creando un ambiente positivo, comprendiendo y resolviendo las necesidades emocionales de los demás con eficacia.	Se adapta con facilidad a las emociones de los demás, respondiendo de manera adecuada y ofreciendo soluciones	Escucha y entiende las emociones de los demás, mostrando apoyo en situaciones cotidianas.	Tiene una comprensión básica de las emociones de los demás, pero a menudo no sabe cómo reaccionar.
15	Orientación al Cliente	Sentimiento de urgencia por satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a los productos que se ofrecen.	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes para resolver sus necesidades. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	Realiza una indagación proactiva acorde a las necesidades que el cliente necesita, brindando sugerencias sobre productos.	Actitud de disponibilidad con el cliente creando la necesidad de llevarse más de lo requerido.	Muestra interés con el cliente, sin embargo, difícilmente cumple con las necesidades del mismo.

16	Creatividad	Capacidad para generar ideas nuevas y soluciones innovadoras frente a problemas o tareas.	Propone ideas innovadoras que desafían el statu quo, contribuyendo significativamente a la innovación en la organización.	Desarrolla soluciones creativas y efectivas en proyectos estándar y no tan rutinarios	Propone ideas simples y soluciones básicas para tareas cotidianas.	Realiza tareas de manera repetitiva sin aportar ideas nuevas.
17	Gestión del Tiempo	Capacidad para organizar y priorizar tareas para cumplir con plazos.	Domina la gestión del tiempo, optimizando procesos y gestionando múltiples tareas de forma eficiente y efectiva, incluso bajo presión.	Organiza eficientemente tareas complejas y cumple con los plazos, priorizando correctamente.	Cumple con las tareas en plazos establecidos, pero ocasionalmente lucha con la priorización de las mismas.	Tiene dificultad para organizar tareas y cumplir con plazos, requiriendo supervisión constante.

18	Responsabilidad	Capacidad para asumir las consecuencias de las propias acciones y decisiones, y cumplir con los compromisos.	Asume grandes responsabilidades, lidera proyectos importantes y garantiza el cumplimiento de objetivos a largo plazo.	Gestiona múltiples responsabilidades, tomando decisiones con autonomía y eficacia.	Cumple con sus tareas de manera autónoma y es confiable en situaciones cotidianas.	Cumple con las tareas básicas y sigue instrucciones, aunque necesita supervisión
19	Capacidad para seguir instrucciones	Habilidad para comprender y aplicar las instrucciones dadas de manera clara y precisa.	Es capaz de interpretar instrucciones complejas de manera eficiente y puede mejorar procesos siguiendo directrices claras	Sigue instrucciones complejas de manera precisa, demostrando autonomía y comprensión de los detalles.	Puede seguir instrucciones de manera adecuada con supervisión ocasional.	Necesita ayuda frecuente para comprender y aplicar instrucciones simples.

20	Manejo de herramientas y equipos	Capacidad para operar, mantener y reparar herramientas y equipos necesarios para el desempeño del trabajo.	Es experto en el manejo, mantenimiento y reparación de herramientas y equipos, optimizando su uso y formación a otros.	Maneja con destreza una variedad de herramientas y equipos, realizando tareas complejas con autonomía.	Utiliza herramientas y equipos de manera eficiente, pero requiere orientación ocasional.	Tiene conocimiento limitado y necesita supervisión constante para utilizar herramientas básicas.
-----------	---	--	--	--	--	--

PROPUESTA DE PERFILES DE PUESTOS

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.	
	
Nombre del cargo:	Gerente General
Área:	Gerencia
Reporta a:	Junta Directiva
Objetivo del puesto:	Planificar y controlar las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para el cumplimiento de los objetivos.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa.2. Organizar los recursos de la entidad.3. Supervisar los puestos que tiene a su mando.4. Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado de los agentes externos para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado.5. Fijación de una serie de objetivos que marcan el rumbo y el trabajo de la organización.6. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.7. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal y contable.
Requisitos:	
<ol style="list-style-type: none">1. Género: Indiferente2. Nivel Académico Requerido:<ul style="list-style-type: none">-Licenciatura en Economía-Licenciatura en Administración de Empresas-Licenciatura en Contaduría Pública3. Experiencia profesional: Mínima 2 años4. Dominio de aplicaciones informáticas como: procesadores de texto, hojas de cálculo y presentaciones.	
Competencias Requeridas:	

	Competencias	Niveles			
N°	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1	Capacidad de liderazgo				
	Competencias Cardinales				
2	Capacidad de iniciativa				
3	Capacidad de adaptación				
	Competencias Específicas por área				
4					
5					
6					
7					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Subgerente
Área:	Gerencia
Reporta a:	Gerencia General
Objetivo del puesto:	Apoyar en la implementación de estrategias operativas, supervisando grupos y recursos para alcanzar las metas de la empresa, incrementando la productividad y promoviendo un entorno colaborativo.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Supervisión de la producción.2. Gestión de recursos.3. Control de calidad.4. Mantenimiento de equipos.5. Planificación de producción.6. Gestión de inventarios.7. Capacitación del personal.8. Atención al cliente.
Requisitos:	
<ol style="list-style-type: none">1. Género: Indiferente2. Nivel Académico Requerido:<ul style="list-style-type: none">-Licenciatura en Economía-Licenciatura en Administración de Empresas-Licenciatura en Diseño Gráfico.5. Experiencia profesional: Mínima 2 a 3 años en puestos similares.6. Dominio de aplicaciones informáticas como: procesadores de texto, hojas de cálculo y presentaciones.	
Competencias Requeridas:	

	Competencias	Niveles			
Nº	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1	Capacidad de liderazgo				
2	Toma de decisiones				
3	Resolución de problemas				
	Competencias Cardinales				
4	Capacidad de iniciativa				
5	Capacidad de adaptación				
6	Comunicación				
	Competencias Específicas por área				
7					
8					
9					
10					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Gerente de Recursos Humanos
Área:	Unidad de Recursos Humanos
Reporta a:	Gerencia General
Objetivo del puesto:	Garantizar que una organización cuente con el capital humano adecuado, motivado y comprometido, optimizando su desempeño y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
Principales tareas que tiene el puesto:	<ol style="list-style-type: none">1. Asegurar el cumplimiento de la legislación laboral vigente, como derechos de los trabajadores, normas de seguridad, y otras regulaciones.2. Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los sistemas recursos humanos dentro de la organización.3. Proyecta y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores de la organización.4. Gestionar las relaciones entre empleados y la organización, asegurando un ambiente de trabajo armonioso.5. Resolver conflictos laborales y garantizar el cumplimiento de las normativas y políticas internas.
Requisitos:	
<ol style="list-style-type: none">1. Género: Indiferente2. Nivel Académico Requerido:<ul style="list-style-type: none">-Licenciatura en Economía-Licenciatura en Administración de Empresas-Licenciatura en Contaduría Publica3. Experiencia profesional: Mínima 5 años4. Dominio de aplicaciones informáticas como: procesadores de texto, hojas de cálculo y presentaciones.	
Competencias Requeridas:	

Competencias		Niveles			
Nº	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1	Capacidad de liderazgo				
2	Toma de decisiones				
3	Resolución de problemas				
4	Pensamiento estratégico				
5	Conocimiento de la legislación laboral				
	Competencias Cardinales				
6	Capacidad de iniciativa				
7	Capacidad de adaptación				
8	Comunicación				
	Competencias Específicas por área				
9					
10					
11					
12					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Asistente de Recursos Humanos
Área:	Unidad de Recursos Humanos
Reporta a:	Gerente de Recursos Humanos
Objetivo del puesto:	Brindar soporte a la gestión de Recursos humanos de la institución a través de las actividades operativas diarias, gestión documental y de nómina.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Reclutamiento y selección de personal2. Resolución de conflictos.3. Cumplimiento de normativas laborales.4. Comunicación interna.5. Aplicación de pruebas psicotécnicas y reporte de resultados pruebas psicotécnicas y reporte de resultados de cada candidato
Requisitos:	
<ol style="list-style-type: none">1. Género: Indiferente2. Nivel Académico Requerido:<ul style="list-style-type: none">- Técnico o tecnólogo en áreas administrativas-Estudiante o Egresado de Administración de empresas.3. Experiencia profesional: Mínima 2 años4. Dominio de aplicaciones informáticas como: procesadores de texto, hojas de cálculo y presentaciones.	
Competencias Requeridas:	

	Competencias	Niveles			
Nº	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1	Capacidad de liderazgo				
2	Conocimiento de la legislación laboral				
	Competencias Cardinales				
3	Capacidad de iniciativa				
4	Capacidad de adaptación				
5	Trabajo en equipo				
6	Comunicación				
	Competencias Específicas por área				
7					
8					
9					
10					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Secretaria
Área:	Gerencia General
Reporta a:	Gerente General
Objetivo del puesto:	Proporcionar soporte administrativo y organizativo a un ejecutivo, equipo o departamento, asegurando que las operaciones diarias se realicen de manera eficiente y fluida. Esto implica tareas como la gestión de agendas, coordinación de reuniones, atención de llamadas y correspondencia, preparación de documentos, y organización de archivos y recursos.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Atender llamadas telefónicas y redirigirlas2. Administrar la agenda3. Organizar reuniones y citas4. Preparar y difundir correspondencia5. Archivar y actualizar la información de contacto6. Apoyar la realización de informes7. Verificar los niveles de suministros de oficina8. Hacer arreglos de viaje9. Documentar gastos y entregar informes10. Recibir visitas externas
Requisitos:	
<ol style="list-style-type: none">1. Bachiller2. Experiencia en atención al cliente3. Excelente presentación4. Dominio del paquete office5. Manejo de computadora	
Competencias Requeridas:	

	Competencias	Niveles			
N°	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1	Responsabilidad				
	Competencias Cardinales				
2	Comunicación efectiva				
3	Atención al cliente				
4	Gestión del Tiempo				
5	Resolución de problemas				
6	Trabajo en equipo				
7	Adaptabilidad				
	Competencias Específicas por área				
8					
9					
10					
11					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Oficios varios
Área:	Gerencia General
Reporta a:	Gerente General
Objetivo del puesto:	Garantizar que los espacios y las instalaciones de la empresa, institución o área de trabajo se mantengan limpios, ordenados y seguros. Esto incluye la realización de tareas de limpieza y desinfección, el mantenimiento de áreas comunes, la gestión de suministros de limpieza y la supervisión del estado general de las instalaciones.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Mantener aseadas las oficinas y áreas asignadas.2. Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria de Jabón, papel toalla y papel higiénico.3. Sacar la basura al portón principal para que el vehículo de aseo se la lleve.4. Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, ventiladores de techo y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.5. Atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas.6. Velar porque el área de cafetería este limpia y con la dotación necesaria de azúcar, café, cucharas, entre7. otros
Requisitos:	
<ol style="list-style-type: none">1. Educación básica.2. Experiencia previa en labores de limpieza en oficinas.3. Conocimiento en el uso de productos y equipos de limpieza.4. Puntualidad, responsabilidad y atención al detalle.5. Actitud de servicio y disposición para trabajar en equipo.	
Competencias Requeridas:	

	Competencias	Niveles			
Nº	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1	Responsabilidad				
2	Comunicación efectiva				
	Competencias Cardinales				
3	Capacidad de iniciativa				
4	Capacidad de adaptación				
5	Trabajo en equipo				
6	Capacidad para seguir instrucciones				
	Competencias Específicas por área				
7					
8					
9					
10					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Contador General
Área:	Finanzas
Reporta a:	Gerencia General
Objetivo del puesto:	Administrar de manera eficaz las finanzas a través de la creación de informes financieros, mejora de procesos y cumplimiento de regulaciones, facilitando la toma de decisiones y el desarrollo de la empresa.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Llevar un registro de los movimientos y transacciones de la empresa. Tomando en cuenta pagos, transferencia, facturas, etc.2. Presentar estados financieros periódicos sobre las operaciones de la empresa haciendo énfasis en los informes previos.3. Emitir facturas de los servicios que se han brindado siempre con la aprobación del superior directo.4. Realizar el pago a los proveedores con la aprobación del superior.5. Gestionar y realizar los pagos de impuestos.6. Trabajar en conjunto con la coordinación de servicios.7. Colaborar con las auditorías y los auditores externos.8. Presentar informes de gestión de cobros.9. Llevar un archivo de los documentos.
Requisitos:	
<ol style="list-style-type: none">1. Poseer título universitario en contaduría.2. Contar con al menos 3 años en puestos similares.3. Habilidad para gestionar varios proyectos al mismo tiempo.4. Amplio conocimiento en software de facturación.5. Experiencia en negociación.6. Habilidades comunicativas para estar en contacto con los clientes.	
Competencias Requeridas:	

	Competencias	Niveles			
N°	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1	Capacidad de liderazgo				
	Competencias Cardinales				
2	Capacidad de iniciativa				
3	Capacidad de adaptación				
4	Trabajo en equipo				
5	Comunicación				
	Competencias Específicas por área				
6					
7					
8					
9					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Auxiliar Contable
Área:	Finanzas
Reporta a:	Contador General
Objetivo del puesto:	Apoyar en la gestión contable, control de inventarios y asegurando el cumplimiento tributario, ofreciendo datos exactos para optimizar la eficiencia de la empresa.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar trámites contables.2. Ordenar y separar documentos.3. Ingresar partidas contables.4. Archivar e ingresar créditos fiscales.5. Elaboración de conciliación bancaria.6. Liquidación de diferentes egresos.7. Elaborar estados financieros.8. Realización de reportes financieros
Requisitos:	
<ol style="list-style-type: none">1. Genero: Indiferente.2. Educación: Bachillerato técnico opción contador o carreras a fines.3. Experiencia laboral: 2 años en puestos similares.	
Competencias Requeridas:	

	Competencias	Niveles			
Nº	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1					
	Competencias Cardinales				
2	Capacidad de iniciativa				
3	Capacidad de adaptación				
4	Trabajo en equipo				
5	Comunicación				
	Competencias Específicas por área				
6					
7					
8					
9					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Vendedor
Área:	Venta
Reporta a:	Gerencia de Venta
Objetivo del puesto:	Cumplir con las metas de ventas a través de la promoción de productos, ofrecer atención al cliente y fomentar las relaciones duraderas para elevar el éxito de la empresa.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar cotizaciones que cumplan con las especificaciones de los clientes.2. Concretar ventas y apoyar en el cobro.3. Generar los pedidos de los clientes.4. Cumplir con la normativa fiscal.5. Mover el stock de la tienda6. Brindar atención personalizada y cordial a los clientes.7. Hacer un reporte de ventas diarias y un control semanal de las transacciones.8. Ofrecer productos extra a los clientes además de los que ya han solicitado.

Requisitos:

<ol style="list-style-type: none">1. Experiencia comprobable en el área de ventas.2. Nivel alto en manejo de MS Office.3. Habilidades para crear relaciones comerciales4. Motivación para cumplir con los objetivos.5. Capacidad para realizar ventas.6. Facilidad para la negociación.7. Buenas habilidades comunicativas.

Competencias Requeridas:

Competencias		Niveles			
Nº	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1					
	Competencias Cardinales				
2	Conocimiento del producto				
3	Orientación al cliente				
4	Comunicación				
5	Perseverancia				
6	Trabajo en equipo				
7	Empatía				
	Competencias Específicas por área				
8					
11					
12					
13					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Diseñador
Área:	Marketing
Reporta a:	Gerencia General
Objetivo del puesto:	Crear soluciones visuales innovadoras que fortalezcan la identidad de la marca, mejoren la experiencia del usuario y apoyen los objetivos comerciales de la empresa.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Diseñar conceptos visuales utilizando software.2. Crear logotipos, gráficos y diseños para medios impresos y digitales.3. Colaborar con los clientes y miembros del equipo para determinar las necesidades y objetivos del Proyecto.

Requisitos:

1. Debe tener habilidades avanzadas en software de diseño como Adobe Creative Suite.
2. Capacidad para crear diseños visualmente atractivos.
3. Experiencia tanto en diseño impreso como digital.
4. Sólido entendimiento de la tipografía, teoría del color y diseño de diseño.
5. Excelentes habilidades de comunicación y colaboración

Competencias Requeridas:

	Competencias	Niveles			
Nº	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1					
	Competencias Cardinales				
2	Creatividad				
3	Gestión del tiempo				
4	Comunicación				
5	Resolución de problemas				
	Competencias Específicas por área				
6					
7					
8					
9					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Recepcionista
Área:	Gerencia de Ventas
Reporta a:	Gerencia de Ventas
Objetivo del puesto:	Brindar atención cordial y eficiente a visitantes, clientes y empleados, gestionando llamadas, correspondencia y agenda para apoyar el funcionamiento diario de la empresa y proyectar una imagen profesional.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Brindar información y atención a los clientes y visitantes.2. Tener un registro de los visitantes.3. Responder las llamadas telefónicas, brindar asesoría y remitirlas al lugar indicado de manera oportuna.4. Entregar documentos de recibido a proveedores.5. Hacer llamadas de acceso restringido.6. Tener un registro del directorio de extensiones.7. Brindar apoyo en actividades administrativas de la compañía.8. Llevar la asistencia del personal.

Requisitos:

1. Amplio conocimiento en el manejo de software del área administrativa.
2. Manejo de equipo de oficina.
3. Nivel alto en redacción y ortografía.
4. Capacidad para la organización.
5. Habilidad para trabajar en equipo y amabilidad.
6. Habilidades comunicativas orales y escritas.
7. Confidencialidad, responsabilidad, e integridad.
8. Mínimo contar con título de educación media y comprobante de estudios universitarios en administración, contabilidad o similares.
9. Experiencia laboral de al menos 1 año.

Competencias Requeridas:

	Competencias	Niveles			
N°	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1					
	Competencias Cardinales				
2	Comunicación efectiva				
3	Atención al cliente				
4	Gestión del Tiempo				
5	Resolución de problemas				
6	Trabajo en equipo				
7	Adaptabilidad				
	Competencias Específicas por área				
8					
9					
10					
11					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Cajera
--------------------------	--------

Área:	Finanzas
--------------	----------

Reporta a:	Gerencia General Contador General
-------------------	--------------------------------------

Objetivo del puesto:	Gestionar eficientemente las transacciones financieras, asegurando cobros correctos y el control de efectivo para contribuir a la fluidez operativa de la empresa.
-----------------------------	--

Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none">1. Gestionar transacciones con los clientes mediante caja registradoras.2. Cobrar pagos en efectivo o a crédito.3. Emitir recibos, reembolsos, cambios o tickets.4. Canjear sellos y cupones.5. Resolver las quejas de los clientes y orientarlos y brindarles información relevante.6. Escanear productos y asegurarse de que los precios sean precisos.7. Mantener el área de caja limpia.
---	--

Requisitos:

<ol style="list-style-type: none">1. Experiencia laboral como cajero minorista o en un puesto similar en ventas.2. Conocimientos básicos de PC.3. Familiaridad con equipos electrónicos, como caja registradora y POS.4. Buenas habilidades matemáticas.5. Fuertes habilidades de comunicación y gestión del tiempo.6. Orientación a la satisfacción del cliente.7. Título de instituto.
--

Competencias Requeridas:

	Competencias	Niveles
--	---------------------	----------------

N°	Competencias Gerenciales	A	B	C	D
1					
	Competencias Cardinales				
2	Responsabilidad				
3	Orientación al cliente				
4	Trabajo en equipo				
5	Comunicación efectiva				
	Competencias Específicas por área				
6					
7					
8					
9					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.



Nombre del cargo:	Operario de Producción
Área:	Producción
Reporta a:	Gerente de Producción
Objetivo del puesto:	Realizar todo el trabajo de mano de obra y participar en el proceso de producción para lograr la transformación del producto y mantener la rentabilidad de la empresa.
Principales tareas que tiene el trabajo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar maquinaria esencial para la producción. 2. Controlar las mercancías y materia prima que se almacenen en el área industrial. 3. Realizar mantenimiento a equipos para garantizar la seguridad. 4. Verificar el proceso de Calidad en producción.

Requisitos:

1. Género: Indiferente.
2. Nivel académico requerido: Bachillerato General.
3. Experiencia Profesional: No indispensable.
4. Capacidad y flexibilidad para uso de herramientas y equipos esenciales para el desarrollo de sus funciones.

Competencias Requeridas:

N°	Competencias	Niveles			
		A	B	C	D
	Competencias Gerenciales				
1					
	Competencias Cardinales				
2	Trabajo en equipo				
3	Capacidad de adaptabilidad				
4	Resolución de problemas				

5	Capacidad para seguir instrucciones				
6	Manejo de herramientas y equipos				
	Competencias Específicas por área				
7					
8					
9					
10					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	

ANEXO N°10

Formulario de Evaluación por Competencias



EMPRESA DISEÑARTE S.A. DE C.V.

Nombre del trabajador:

Cargo:

Área:

Nombre del evaluador:

Fecha de
Evaluación

GRADO

Competencias a evaluar

Descripción

1

2

3

4

Inadecuado

Bueno

Muy bueno

Excelente

Capacidad
de liderazgo

Se refiere a la habilidad que se tiene para inspirar, organizar y dirigir al personal de la organización para que puedan cumplir con los objetivos.

Capacidad de iniciativa	Es la habilidad emocional de predisposición para actuar planteando ideas que crean nuevas oportunidades y así como también sugerir o proponer soluciones ante cualquier circunstancia que se pueda presentar.				
Capacidad de adaptación	Es la facilidad que tiene un individuo para poder adaptarse a un puesto de trabajo, o a cualquier situación en la cual se presenten cambios no pronosticados en la organización.				
Responsabilidad	Capacidad para promover, incentivar y ejecutar en todo el recurso humano de la empresa habilidad y motivación del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, en cada una de las áreas que conforman.				

Trabajo en equipo	Capacidad para contribuir, colaborar, motivar y unificar esfuerzos, objetivos y metas dentro de la empresa con enfoque de preponderar los beneficios de la empresa por sobre los individuos, en donde sean realizados por todo el recurso humano, vistos como un todo y no como parte.				
Toma de decisiones	Capacidad para actuar con velocidad analítica para la toma de decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de resultados en la empresa bajo su responsabilidad.				
Comunicación efectiva	Proceso fundamental para compartir, y escuchar información e ideas con claridad, con el propósito de recibir el objetivo final del mensaje de manera que se cree un entendimiento efectivo para la organización.				

Resolución de Problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio y la factibilidad interna de resolución.				
Capacidad de Adaptación	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización.				
Pensamiento Estratégico	Capacidad para analizar y visualizar el futuro, planificando a largo plazo y tomando decisiones informadas que alineen los objetivos con las metas organizacionales				

Conocimiento de la Legislación Laboral	Conocimiento de las leyes laborales, derechos de los empleados y normativas aplicables al entorno de trabajo.				
Conocimiento del Producto	Familiaridad con los productos que la empresa ofrece, incluyendo características, beneficios y aplicación en el mercado.				
Perseverancia	Capacidad para mantenerse enfocado y seguir trabajando en tareas a pesar de los obstáculos y dificultades.				
Empatía	Capacidad para comprender y compartir los sentimientos de los demás, mostrando sensibilidad y apoyo.				

Orientación al Cliente	Sentimiento de urgencia por satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a los productos que se ofrecen.				
Creatividad	Capacidad para generar ideas nuevas y soluciones innovadoras frente a problemas o tareas.				
Gestión del Tiempo	Capacidad para organizar y priorizar tareas para cumplir con plazos.				
Responsabilidad	Capacidad para asumir las consecuencias de las propias acciones y decisiones, y cumplir con los compromisos.				

Capacidad para seguir instrucciones	Habilidad para comprender y aplicar las instrucciones dadas de manera clara y precisa.				
Manejo de herramientas y equipos	Capacidad para operar, mantener y reparar herramientas y equipos necesarios para el desempeño del trabajo.				
Nota Final	Observaciones:				
	Recomendaciones:				

F. _____

Evaluador o jefe inmediato

F. _____

Jefe de recursos humanos

ANEXO N°11

Formulario de Solicitud de Empleo



EMPRESA DISEÑARTE S.A DE C.V.
SOLICITUD DE EMPLEO



Es importante que el (la) solicitante llene todos los espacios de esta hoja de su puño y letra,
en los que no pueda llenar debe trazar una línea.

Lugar y fecha: _____
Cargo solicitado: _____

DATOS PERSONALES.

Nombre completo: _____
Apellido paterno Apellido materno/casada Nombres

Género: Masculino. Femenino.

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Edad: _____ Estado civil: Soltero/a: Casado/a: Acompañado/a: Divorciado/a: Viudo/a:

DUI: _____ Extendido en: _____
(Lugar y fecha)

NIT: _____ AFP: _____ No. Licencia de conducir: _____
Tipo de licencia: _____ E-mail: _____

Dirección: _____

_____ Teléfono: _____ Cel.: _____
COMPOSICIÓN DEL GRUPO

FAMILIAR

Nombre	Edad	Parentesco

Cuántas personas dependen económicamente de usted: _____

CONDICIONES DE SALUD

¿Cuál es la condición de salud en general? _____ Problemas de la vista: Si NO

¿Del oído? Si NO Respiratorios Si NO En caso de afirmativo detalle a continuación _____

¿De qué enfermedad ha padecido en los doce meses anteriores a la fecha de la presente solicitud? _____

¿Cuál es su peso actual? (libras) _____ ¿Cuál es su estatura? (en cm): _____

FORMACIÓN ACADÉMICA

Detalle a continuación las instituciones donde realizó sus estudios

Nombre de la institución	Lugar	Grado, curso o título obtenido	Año de ingreso	Año de egreso

Además del español, conoce otro idioma _____ ¿cuál? _____
 Indique si poco, regular o bien para: Hablarlo: _____ Escribirlo: _____ Entenderlo: _____

EQUIPOS QUE SABE USAR:

- Computadora
- Teléfono
- Fax
- Impresora
- Fotocopiadora
- Scanner

VEHICULOS QUE SABE MANEJAR:

- Pick-Up
- Camión
- Automóviles
- Motocicleta

¿Lo/la recomienda alguna persona que trabaja en la empresa Diseñarte S.A DE C.V.? Sí No
 en caso de ser positiva la respuesta anterior, identifique el nombre: _____
 Años de conocer a la persona que lo recomienda: _____

EMPLEO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

Patrono o empresa	Dirección/ teléfono	Puesto ocupado	Salario	Fecha de ingreso		Fecha de egreso		Motivo de su retiro
				Mes	Año	Mes	Año	

NOMBRAR TRES JEFES INMEDIATOS ANTERIORES

Nombres	Profesión u ocupación	Dirección completa (indispensable)	Teléfono

Otros datos que él (la) interesada estime de interés _____

Declaro que los informes contenidos en la presente solicitud están ajustados estrictamente a la verdad y autorizo a la empresa Diseñarte S.A DE C.V. para que haga cuantas investigaciones crea conveniente para verificar la exactitud de los mismos.

IMPORTANTE

La empresa Diseñarte S.A DE C.V. reserva el derecho de propiedad de la presente solicitud y fotografía adjunta y en ningún caso se devolverá al interesado.

 FIRMA DE EL (LA) SOLICITANTE

ANEXO N°12

Formulario de Ficha de Entrevista.



EMPRESA DISEÑARTE S.A DE C.V.

FICHA DE ENTREVISTA.

PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Entrevistado (a) por: _____
(Nombre y puesto)

¿Recomendable para admisión? Sí _____ No _____

Puesto que ocupara _____ Salario inicial US\$ _____

Fecha de ingreso ____/____/____ Código asignado _____ Ubicación

Observaciones adicionales:

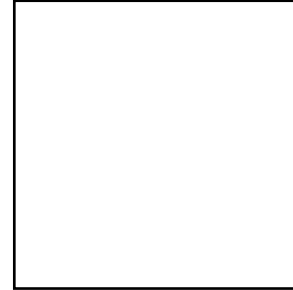
—

ANEXO N°13

Formulario de Ficha de Personal



FICHA DEL PERSONAL
EMPRESA DISEÑARTE S.A DE C.V



DATOS PERSONALES

Código de
Trabajador: _____

Nombres: _____

Apellidos: _____

DUI: _____

Puesto que desempeña: _____

NIT: _____

Bonificaciones: _____

AFP: _____

Salario: _____

ISSS: _____

Estado
Familiar: _____

Fecha de ingreso: ___/___/___

No. Personas que depende de él o ella:

Dirección actual: _____

E-mail: _____ -

No. De cuenta bancaria: _____

Banco: _____

En caso de emergencia llamar a: _____ Teléfono: _____

DATOS ACADEMICOS

Nombres institucionales _____ DESDE- HASTA

ESCUELA PRIMARIA: _____

ESCUELA SECUNDARIA: _____

ESCUELA SUPERIOR: _____

ANEXO N°14

Formulario del Contrato de Trabajo

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALES DE PARTE PATRONAL

Nombre: _____
Sexo: _____
Edad: _____
Estado Civil: _____
Profesión u Oficio: _____
Domicilio: _____
Residencia: _____
Nacionalidad: _____
DUI: _____
Expedido en _____
el _____ de _____
En Representación de (Razón Social): _____

NIT: _____
Actividad Económica de la Empresa: _____

GENERALES DEL TRABAJADOR

Nombre: _____
Sexo: _____
Edad: _____
Estado Civil: _____
Profesión u Oficio: _____
Domicilio: _____
Residencia: _____
Nacionalidad: _____
DUI: _____
Expedido en _____
el _____ de _____
Otros datos de Identificación: _____

NOSOTROS

_____ y _____ de las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como: _____
Desempeñando _____ las _____ actividades _____ de: _____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por: _____
A partir de: _____

Queda estipulado para los trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de ese término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será:

y el trabajador habitará en

Dado que la empresa (sí) o (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día _____ al día _____, de _____, a

Y de _____, a _____.

El día _____ de _____ a _____.

De las _____ alas _____, para la toma de alimentos.

Cumpliendo con la semana Laboral _____ horas.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios, será la suma de

Se pagará en dólares de los Estados Unidos de América de la siguiente forma: _____
_____; El pago se efectuará por medio de:

En _____ la Dirección:

Dicho pago se efectuará de la manera siguiente: _____

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha, en caso de reclamo de la persona trabajadora, se estará a lo dispuesto en el artículo 613 del Código de Trabajo.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes: _____

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por el trabajador, cuando sea requerida al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos de Trabajo pertinentes, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten el presente.

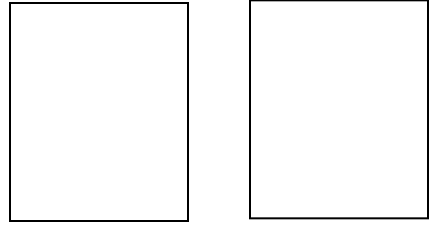
En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____

(Ciudad)

A los _____ días del mes _____ de _____

(f) _____
PATRONO O REPRESENTANTE

(f) _____
TRABAJADOR



Huellas digitales del trabajador
Si no puede firmar

(f) _____
A ruego del Trabajador.

ANEXO N°15

**Fotografías en la empresa “Diseñarte
S.A. de C.V.”**

