

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



**TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**“ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR DE  
SERVICIOS, UBICADO EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO  
DE SAN SALVADOR ”**

**PRESENTADO POR:**

**CORTEZ DE VELA YENY SUGHEY  
MARTINEZ ROMERO LEONARDA PATRICIA  
ROSALES VARGAS ALAN CRISTIAN**

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

**11 DE OCTUBRE 2025**

**CIUDAD UNIVERSITARIA DOCTOR FABIO CASTILLO FIGUEROA,  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**RECTOR:** Msc. Juan Rosa Quintanilla  
**VICERRECTORA ACADÉMICA:** Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata  
**SECRETARIO GENERAL:** Lic. Pedro Rosalio Escobar Castaneda

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**DECANA:** Licda. Celina Amaya De Calderón.  
**SECRETARIO:** Lic. Juan Pablo Marín  
**COORDINADOR GENERAL DE  
PROCESOS DE GRADUACIÓN:** Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**DE EMPRESAS:** Msc. Abraham Vásquez Sánchez  
**COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADO DE LA ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:** Lic. David Mauricio Lima Jaco  
**DOCENTE ASESOR:** Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias  
**TRIBUNAL EVALUADOR:** Licda. Ruth del Milagro Rodríguez  
Lic. David Mauricio Lima Jaco.  
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

## **AGRADECIMIENTOS.**

Quiero dar gracias principalmente a Dios por darme sabiduría, entendimiento, energía, valor y sobre todo perseverancia para culminar este proceso importante en mi vida, gracias a mi madre Marina Deysi Sosa por su apoyo incondicional por cada palabra que me motivó a seguir adelante, a mi esposo Fernando Vela, y mis hijos por su comprensión y apoyo son parte de ese motivo de no rendirme y cumplir mis metas, gracias a la Licenciada Marselles Aquino por ser una mujer inspiradora y por su apoyo y enseñanza finalmente gracias a todos los que contribuyeron en su momento para forjar y reforzar mis valores, gracias a las autoridades de la Universidad El Salvador

*Yeny Sughey Cortez de Vela.*

Agradezco a Dios por ayudarme a culminar mi carrera con éxito, A mis amados padres, hermano porque siempre me apoyaron en este proceso. También agradecer a cada persona, amigo, docente y asesor que me brindaron su apoyo y su conocimiento en este trayecto; pero sobre todo quiero agradecer y dedicar mi carrera a mi amada hermana y su esposo, que Dios los tiene en su gloria, esperando estén orgullosos de mí.

*Alan Cristian Rosales Vargas.*

Agradezco a Dios por permitirme finalizar la carrera con éxito. A mi familia por todo el apoyo incondicional que me brindaron y a cada docente y asesor que compartieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de mi formación. Pero principalmente dedico este importante logro a mi papá que, aunque ya no esté con vida, hoy se sentiría orgulloso de mi.

*Leonarda Patricia Martínez Romero*

# INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO.</b> ....	i
<b>INTRODUCCIÓN.</b> ....	ii
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b> .....	10
<b>1.1 Antecedente.</b> .....	10
<b>1.2 Descripción</b> .....	10
<b>1.3 Formulación.</b> .....	10
<b>1.4 Justificación</b> .....	11
<b>1.5 Objetivos de la investigación.</b> .....	12
<b>1.5.1 General</b> .....	12
<b>1.5.2 Específicos</b> .....	12
<b>1.6 Hipótesis de la investigación.</b> .....	12
<b>1.6.1 Hipótesis General</b> .....	12
<b>1.7 Limitaciones de la investigación.</b> .....	13
<b>1.8 Antecedentes de la empresa PROYENSAL S.A de C.V</b> .....	14
<b>1.8.1 Antecedentes históricos de la administración del recurso humano.</b> .....	14
<b>1.8.2 Marco conceptual</b> .....	17
<b>1.9 Generalidades.</b> .....	31
<b>1.10 Marco Legal</b> .....	37
<b>CAPÍTULO II</b> .....	40
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</b> .....	40
<b>Objetivo General</b> .....	40
<b>Objetivos específicos</b> .....	40
<b>2.1 Metodología de la investigación.</b> .....	40
<b>2.2 Enfoque de la investigación</b> .....	40
<b>2.3 Sujeto y objeto de estudio</b> .....	41
<b>2.4 población y marco muestral</b> .....	41
<b>2.5 Variables e indicadores</b> .....	42
<b>2.6 Técnica de investigación.</b> .....	42
<b>2.7 Instrumentos de la investigación.</b> .....	43
<b>2.8 Diagnóstico</b> .....	44

2.9 CONCLUSIONES.....	49
2.10 RECOMENDACIONES.....	50
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>51</b>
3.1 INTRODUCCIÓN. ....	51
3.2 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO .....	51
3.2.1 General.....	51
3.2.2 Específicos.....	51
3.3 IMPORTANCIA, ALCANCE Y LIMITACIÓN DE LA PROPUESTA.....	52
3.3.1 IMPORTANCIA. ....	52
3.3.2 ALCANCE .....	52
3.3.3 LIMITACIONES DE LA PROPUESTA.....	53
3.4 ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	53
3.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	54
OBJETIVOS DE LA UNIDAD.....	54
3.5.1 OBJETIVO GENERAL .....	54
3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	54
3.6 MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	54
3.6.1 Misión .....	54
3.6.2 Visión.....	54
3.7 VALORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	54
3.8 PRESUPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	57
<b>CRONOGRAMA .....</b>	<b>58</b>
3.9 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	58
3.9.1 Funciones del departamento de Recursos Humanos .....	59
3.10 MANUAL ORGANIZACIONAL DE PROYENSAL, S.A DE C.V. ....	78
3.10.1 Misión .....	78
3.10.2 Visión.....	79
3.10.3 Estructura Organizacional.....	79
3.10.4 Organigrama propuesto .....	80

3.10.5 Perfiles de puesto.....	80
3.10.6 Políticas y procedimientos .....	95
3.10.7 Revisión y Actualización.....	107
3.10.8 Aprobación .....	107
3.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
3.11.1 Conclusión.....	107
3.11.2 Recomendación.....	108
4. BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS .....	110

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

PROYENSAL S.A. DE C.V. es una empresa con una larga trayectoria en el mercado, conocida por su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente. Desde su fundación en 1982, la empresa ha logrado establecer una sólida reputación por su calidad y valor en la reparación de relojes y joyería. Sin embargo, en la actualidad, la empresa enfrenta desafíos en la gestión de su personal, lo que puede afectar su capacidad para competir en un mercado cada vez más dinámico.

El objetivo de este estudio es diseñar un plan para mejorar la gestión del personal en PROYENSAL S.A. DE C.V. mediante la creación de un departamento de Recursos Humanos y la implementación de un manual de organización. Esto permitirá a la empresa mejorar la eficiencia y la productividad de sus empleados, y fortalecer su posición en el mercado.

Para lograr esto, se realizó una investigación que incluyó entrevistas y encuestas con los empleados y directivos de la empresa. Esto permitió obtener una visión clara de la situación actual de la empresa e identificar áreas de mejora.

Los resultados de la investigación muestran que la implementación de un departamento de Recursos Humanos y un manual de organización puede tener un impacto significativo en la gestión del personal y la eficiencia de la empresa. Esto se logrará mediante la definición de roles y responsabilidades claras, la implementación de procesos y procedimientos estandarizados, y la capacitación y desarrollo continuo de los empleados.

Se recomienda que PROYENSAL S.A. DE C.V. implemente el departamento de Recursos Humanos y el manual de organización propuesto, y que se comprometa a mantener y actualizar regularmente estos documentos para asegurar su efectividad y relevancia en el tiempo. Esto permitirá a la empresa mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado, y mantener su posición como líder en el sector de la reparación de relojes y joyería.

La implementación de estas recomendaciones permitirá a PROYENSAL S.A. DE C.V. mejorar la gestión de su personal, aumentar la eficiencia y la productividad, y fortalecer

su posición en el mercado. Además, la empresa podrá atraer y retener a los mejores talentos, lo que le permitirá seguir creciendo y mejorando en el futuro.

En resumen, este estudio proporciona una guía práctica para que PROYENSAL S.A. DE C.V. mejore la gestión de su personal y aumente su competitividad en el mercado. La implementación de las recomendaciones propuestas permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos y mantener su posición como líder en el sector.

## **INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo de investigación aborda la importancia de la gestión eficiente del talento humano en las organizaciones, específicamente en PROYENSAL, S.A. DE C.V., empresa fundada en 1982 y dedicada al mantenimiento y reparación de relojes y joyería. En la actualidad, las organizaciones enfrentan desafíos constantes para mantener su competitividad y sostenibilidad en un entorno globalizado y dinámico. En este contexto, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial, ya que permite atraer, retener y desarrollar a los empleados más capacitados y motivados.

En PROYENSAL, S.A. De C.V., la gestión del talento humano es fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la empresa y mantener su posición en el mercado. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos en la gestión de sus recursos humanos, lo que puede afectar negativamente su desempeño laboral y su capacidad para competir en el mercado. Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo principal diseñar y proponer un modelo de organización del departamento de recursos humanos y un manual de organización que permita optimizar el desempeño laboral de los empleados y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

El estudio se enfocará en analizar la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión del talento humano, identificar los desafíos y oportunidades de mejora, y diseñar una propuesta de organización del departamento de recursos humanos y un manual de organización que se adapte a las necesidades específicas de la empresa. Para lograr esto, se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se identificarán las

mejores prácticas en gestión del talento humano y se diseñará una propuesta de implementación de un departamento de recursos humanos y un manual de organización.

El documento se estructura en tres capítulos. En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, donde se identifican los desafíos clave en la gestión del talento humano en PROYENSAL, S.A. DE C.V. y se justifica la importancia de implementar un departamento de recursos humanos. Así mismo, se presenta un marco teórico, conceptual y legal que sustenta la propuesta de implementar dicho departamento. En el Capítulo II se describe la metodología de investigación utilizada, se plantea el tipo y objeto del estudio, las unidades de análisis, y las técnicas e instrumentos de investigación utilizados. Finalmente, en el Capítulo III se realiza la propuesta final del estudio, que aborda la estructura organizacional, políticas, procedimientos y gestión del talento, proporcionando una guía interna a la empresa para optimizar el desempeño laboral y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

##### **1.1 Antecedente**

La empresa PROYENSAL, S.A. DE C.V. Actualmente carece de un departamento de recursos humanos y un manual de organización, lo que obstaculiza el logro de los objetivos organizacionales debido a la falta de definición de responsabilidades y limitaciones en las actividades y funciones de cada puesto de trabajo.

##### **1.2 Descripción**

PROYENSAL es una empresa con experiencia en el sector de la joyería y cuenta con un taller especializado en el mantenimiento de joyas y relojes de lujo. Sin embargo, la empresa enfrenta problemas como la rotación de personal, deficiencias en la capacitación e inducción, y falta de claridad en las responsabilidades y limitaciones de cada puesto. Estos problemas afectan negativamente la eficiencia y la productividad de la empresa, así como la satisfacción y el desempeño de los empleados. La optimización de los puestos de trabajo es fundamental para mejorar el funcionamiento interno de la empresa

##### **1.3 Formulación.**

¿Qué beneficios aportara la implementación de un departamento de recursos humanos estructurado y un manual organizacional en la gestión del talento humano, la administración y la operación de PROYENSAL SA de CV?

## **1.4 Justificación**

La presente investigación se justifica por la necesidad de mejorar la gestión del talento humano y la eficiencia operativa en PROYENSAL S.A. DE C.V. La falta de un departamento de recursos humanos estructurado y un manual de organización ha generado problemas significativos en la empresa, como la rotación de personal, deficiencias en la capacitación e inducción, y falta de claridad en las responsabilidades y limitaciones de cada puesto.

La implementación de un departamento de recursos humanos y un manual de organización permitirá a PROYENSAL S.A. DE C.V. mejorar la gestión del talento humano, aumentar la eficiencia y la productividad, y reducir los costos asociados con la rotación de personal y la falta de capacitación. Además, permitirá a la empresa mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, lo que a su vez puede generar un aumento en la lealtad del cliente y la competitividad en el mercado.

La investigación genera la importancia de contribuir al conocimiento y la práctica de la gestión de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en El Salvador. La mayoría de las investigaciones sobre gestión de recursos humanos se han centrado en grandes empresas, dejando un vacío en la comprensión de las necesidades y desafíos específicos de las PYMES.

### **Importancia de la Investigación**

- Mejorar la gestión del talento humano y la eficiencia operativa en PROYENSAL S.A. DE C.V.
- Contribuir al conocimiento y la práctica de la gestión de recursos humanos en las PYMES en El Salvador.
- Aumentar la competitividad y la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

### **Beneficios Esperados**

- Mejora en la gestión del talento humano y la eficiencia operativa.
- Aumento en la satisfacción y el desempeño de los empleados.

- Mejora en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- Aumento en la competitividad y la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

## **1.5 Objetivos de la investigación.**

### **1.5.1 General**

Estructurar un marco teórico y conceptual que fundamente la organización de un departamento de recursos humanos y la implementación de un manual de organización para la optimización del desempeño laboral.

### **1.5.2 Específicos**

- a) Recopilar información teórica para comprender los antecedentes y la conceptualización del departamento de recursos humanos y sus funciones dentro de la organización.
- b) Plantear el problema que justifique el diseño y la implementación del departamento de recursos humanos.
- c) Identificar la normativa y base legal para la organización del departamento de recursos humanos en El Salvador.

## **1.6 Hipótesis de la investigación.**

En el marco de la investigación sobre la estructuración de un departamento de recursos humanos y la implementación de un manual de organización en PROYENSAL S.A. DE C.V., se plantea la siguiente hipótesis como una posible respuesta a los problemas identificados en la gestión del talento humano y la eficiencia operativa de la empresa.

### **1.6.1 Hipótesis General**

La estructuración del departamento de recursos humanos e implementación de un manual de organización integral; ¿impulsará la efectividad, eficiencia y competitividad de PROYENSAL S.A DE C.V a través del desarrollo del talento humano comprometido a las metas organizacionales?

### 1.6.2 Hipótesis específicas.

- a) Al contar con un marco teórico se obtendrá los elementos teóricos necesarios para la estructuración del departamento que mejorará la gestión de la empresa.
- b) A través de una entrevista con la gerencia, la empresa proporcionará la información sobre los departamentos y puestos de trabajo. Esta información será utilizada para elaborar el organigrama y las descripciones detalladas de los puestos, especificando sus derechos, responsabilidades y funciones dentro de la empresa.
- c) La elaboración del manual organizacional que incluirá el manual de bienvenida, de procedimientos y de políticas permitirá optimizar la gestión del recurso humano con la finalidad de mejorar el proceso administrativo y operativo de la empresa.

### 1.7 Limitaciones de la investigación.

Se presentan algunas limitaciones que pueden afectar la investigación:

**Limitaciones temporales:** La investigación se realizará en un período de tiempo determinado, lo que puede limitar la profundidad y la amplitud de la investigación.

**Limitaciones de recursos:** La investigación puede estar limitada por la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales, lo que puede afectar la calidad y la cantidad de la información recopilada.

**Limitaciones de acceso a la información:** La investigación puede estar limitada por la disponibilidad de información y la accesibilidad a los datos y documentos necesarios para la investigación.

**Limitaciones de generalización:** Los resultados de la investigación pueden no ser generalizables a otras empresas o contextos, ya que la investigación se centrará en PROYENSAL S.A. DE C.V.

**Limitaciones metodológicas:** La investigación puede estar limitada por la elección de la metodología y los instrumentos de investigación utilizados, lo que puede afectar la validez y la confiabilidad de los resultados.

#### **Limitaciones específicas de la investigación:**

La investigación se centrará en la estructuración de un departamento de recursos humanos y la implementación de un manual de organización en PROYENSAL S.A. DE C.V., lo que puede no ser aplicable a otras áreas de la empresa. La investigación puede no

considerar factores externos que puedan afectar la implementación y el éxito del departamento de recursos humanos y el manual de organización.

### **1.8 Antecedentes de la empresa PROYENSAL S.A de C.V**

En 1982, se fundó la empresa PROYENSAL, S.A de C.V una empresa dedicada al mantenimiento y reparación de joyería. Esta compañía surgió ante la necesidad de ofrecer un servicio postventa para Joyería La Joya, una empresa dedicada a la venta y reparación de artículos de joyería y relojería, con una trayectoria de más de 120 años de experiencia en el mercado, y otras joyerías. PROYENSAL proporciona mantenimiento y reparación de piezas de joyería y relojes u otros accesorios. Actualmente cuenta con un taller de reparación y dos salas de venta, una de ella ubicada en paseo general escalón y otra en centro comercial Multiplaza, la cual cuenta con un departamento técnico para la recepción de órdenes de trabajo, ambas orientadas a satisfacer un mercado que busca autenticidad y calidad principalmente.

#### **1.8.1 Antecedentes históricos de la administración del recurso humano.**

El campo de administración de los recursos humanos no apareció de imprevisto, desde tiempos muy antiguos, las personas se organizaban para desempeñar sus labores; desde la asignación de tareas, hasta la especialización de determinadas responsabilidades, se considera que la administración de los recursos humanos ha sido y seguirá siendo una técnica necesaria para el logro de los objetivos de todo grupo social.

#### **Evolución de la administración de recursos humanos**

La administración de los recursos humanos evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio.

### **Prehistoria de recursos humanos**

En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos. Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso.

Los seres humanos que formaban pequeños grupos sociales, se extendieron y reclamaron mejores servicios. Si bien el hombre primitivo contaba con herramientas rudimentarias para sus labores diarias, existió cierta especialización o técnica desarrollada para la práctica de diversas actividades, tareas y ocupaciones como: caza, recolección, cultivo de la tierra, cuidado de ganado, fabricación de herramientas, confección de ropa, división del trabajo, trabajo especializado, desarrollo social, trabajo en equipo, Además, la división del trabajo admitió la especialización y mantener los roles bien definidos, a tal grado que esto significó un esfuerzo enorme por los asentamientos humanos, el reto de la sobrevivencia, el desarrollo y fortalecimiento de núcleos definidos.

### **Revolución Industrial**

Durante el siglo XVIII la aparición del fenómeno denominado Revolución Industrial, trae consigo una serie de cambios tanto económicos como sociales, cuyas consecuencias y efectos aterrizan en la producción de aquellos tiempos, donde las organizaciones requieren instalar nuevos sistemas de coordinación de esfuerzos de los grupos humanos, buscando la rentabilidad, reduciendo los costos, gastos, peligro e insatisfacción del personal, como una manera de sobrevivir a la situación de cambio que se presentaba.

En el siglo XIX, surge el denominado “departamento de bienestar”, que es considerado como el antecesor a los actuales departamentos de recursos humanos, cuya principal función era la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores; como vivienda, educación y atención médica, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

### **La administración científica y las necesidades humanas**

Mediante la aparición de la administración científica de Frederick Taylor, quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia y eficacia del personal. La necesidad de proceder a especializaciones y a mejor capacitación quedaron demostradas gracias a las aportaciones de la escuela científica de administración y esto, a su vez, impulsó la creación de más departamentos de personal, a pesar de que tanto Taylor, como Fayol otro precursor de la administración consideraban el recurso humano como una parte más de las máquinas.

### **El siglo XX: desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1930-1938).**

-Surgimiento del concepto de Recursos Humanos: En 1918, el economista estadounidense John R. Commons utilizó por primera vez el término "recursos humanos" en su libro "Distribución de la riqueza".

-La importancia de las necesidades de personal se hizo aún más relevante por el resultado de los estudios llevados a cabo en Estados Unidos en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric durante ese periodo. Estos estudios demostraron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas.

-La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales y el público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos e incluso de garantía al derecho a formar sindicatos. A partir de los años de la Gran Depresión, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal. En algunos casos se confió a estos departamentos la función de interactuar con los sindicatos, cada vez más poderosos.

-Al final de la Segunda Guerra Mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. La economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos en ambos bandos combatientes gracias a múltiples avances logrados en gran medida por

la presión bélica. Se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal, diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchas otras. Por ello, al final del conflicto se hicieron prácticamente universales los departamentos de personal que enfrentaron labores y responsabilidades mucho más complejas que durante el conflicto armado.

-Década de 1960 y 1970: Se consolida la función de Recursos Humanos como área estratégica para el desarrollo organizacional, la gestión del talento y la cultura empresarial. Con el desarrollo de la Psicología Organizacional y las relaciones humanas se reconoció la importancia del factor humano en la productividad y se promovieron mejores condiciones laborales y relaciones entre empleados y empleadores.

-Década de 1980 y 1990: Globalización, avances tecnológicos y cambios en el entorno laboral impulsaron la flexibilidad laboral, la gestión del desempeño y la capacitación para el desarrollo de nuevas habilidades.

### **Siglo XXI: La era digital y la economía del conocimiento.**

Se transformó el panorama laboral, llevando a los Recursos Humanos a enfocarse en la gestión del talento, la innovación, la diversidad, la inclusión y el bienestar laboral. La historia de los Recursos Humanos ha estado marcada por la búsqueda de mejorar la gestión de las personas en las organizaciones, desde una perspectiva inicial enfocada en la administración de personal y las condiciones laborales, hasta un enfoque actual más estratégico que busca el desarrollo del talento, la cultura organizacional y el bienestar de los empleados como clave para el éxito empresarial.

---

*ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL RECURSO HUMANO. (2019, 8 agosto). Federicogalvis's Blog. <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>.*

## **1.8.2 Marco conceptual**

### **Recursos humanos**

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

### **Panorama actual**

En la actualidad, sin embargo, el concepto de Recursos Humanos hace referencia a la administración del personal de una compañía, es decir, a la capacidad de localizar, entrevistar, evaluar y seleccionar a los trabajadores, de acuerdo a los objetivos, misión y visión de una compañía. El panorama actual, cuyos principales factores externos de cambio son la globalización, los avances tecnológicos y la alta competitividad, presenta nuevos desafíos para el área de recursos humanos, que necesita responder de manera flexible y adaptarse al vertiginoso movimiento del mercado. Existen algunos elementos claves para que la administración de recursos humanos responda de manera efectiva a los desafíos actuales:

### **Estrategia**

La estrategia del departamento de recursos humanos deberá delinarse de acuerdo a los objetivos y necesidades (cambiantes) de la compañía, ya que ellos, son la única base posible para elaborar un plan que integre: El diseño de los puestos de trabajo, la contratación, el pago, las recompensas, el desarrollo y rendimiento de los sistemas de evaluación, y el seguimiento del desarrollo de los empleados.

### **Capacitación**

Es función tradicional de la administración de recursos humanos brindar capacitación constante al personal de una empresa, lo importante es que pueda adaptar dicha capacitación a la necesidad de nuevos conocimientos en el ámbito de la tecnología, y de los idiomas, entre otros.

### **Actitud**

El equipo de la administración de recursos humanos es quien más sabe de tratar y contener al personal de la empresa, por lo tanto, deberá promover un ambiente cálido y saludable

para toda la empresa, abriendo un espacio de diálogo y de resolución de conflictos, para estar al tanto de las inquietudes de los empleados, antes de que sea tarde.

-Las tareas fundamentales de la Administración de Recursos Humanos según Adalberto Chiavenato -Administración de Recursos Humanos, 2001- son:

1. **Provisión:** Su función primordial es mantener a la empresa provista de recursos humanos, en caso de nuevas necesidades o de rotación del personal
2. **Aplicación:** Otra de sus principales funciones consiste en capacitar al personal, explicar sus tareas, derechos, obligaciones y alcance de su rol, y analizar su posterior desempeño
3. **Mantenimiento:** También deberá hacerse cargo de la remuneración del personal, beneficios sociales y premios
4. **Desarrollo:** Deberá aportar entrenamiento y capacitación continua a los trabajadores
5. **Seguimiento y control:** Deberá mantener un estricto control y actualización sobre toda la información relativa a los trabajadores.

---

Administración de Recursos Humanos (octava edición). (2001). Idalberto Chiavenato. <https://es.scribd.com/document/915054892/CHIAVENATO-IDALBERTO>  
Administración-de-Recursos-Humanos

Idalberto Chiavenato en la 9na edición de su libro: Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, define cinco subsistemas con los cuales se puede realizar una administración correcta de recursos humanos.

### **1. Subsistema de provisión (o alimentación)**

Este subsistema se enfoca en el proceso de incorporar personal a la organización. Abarca todas las acciones necesarias para captar y seleccionar a los candidatos más adecuados para cubrir los puestos vacantes.

- **Planificación de personal:** Identifica las necesidades de la empresa en cuanto a capital humano, considerando el corto, mediano y largo plazo. Se determina la cantidad y el tipo de personas que se requieren para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Reclutamiento:** Consiste en la búsqueda de candidatos potenciales para un puesto. Puede ser interno (cuando se busca a los empleados dentro de la misma organización) o externo (cuando se busca en el mercado laboral).
- **Selección:** Tras el reclutamiento, se evalúa y elige al candidato más adecuado para el puesto. Se utilizan diversas herramientas, como entrevistas, pruebas de conocimiento, evaluaciones psicológicas y análisis de la información del currículum.

## **2. Subsistema de aplicación (o integración)**

Una vez que el personal ha sido seleccionado, este subsistema se centra en cómo se integran y desempeñan los empleados en sus puestos de trabajo.

- **Diseño de puestos:** Se definen las responsabilidades, tareas, autoridad y relaciones que tendrá cada puesto, considerando su impacto en la eficiencia de la organización.
- **Orientación (onboarding):** Se introduce al nuevo empleado en la cultura de la empresa, su equipo de trabajo, sus funciones y los procedimientos internos. Una buena orientación facilita la adaptación y el buen desempeño.
- **Evaluación del desempeño:** Se mide y valora el rendimiento del empleado en su puesto. Este proceso ayuda a identificar fortalezas, debilidades y necesidades de formación, lo que a su vez impacta en la toma de decisiones sobre promociones o planes de mejora.

## **3. Subsistema de mantenimiento**

El objetivo de este subsistema es retener a los empleados valiosos y mantenerlos motivados y satisfechos. Aborda los factores que influyen en la permanencia del personal en la organización.

- **Remuneración y beneficios:** Incluye la compensación económica (salario) y los beneficios no monetarios (seguros, bonos, vacaciones, etc.). Una política de compensación justa y competitiva es clave para retener el talento.
- **Higiene y seguridad laboral:** Se encarga de la prevención de accidentes y enfermedades laborales. Un entorno de trabajo seguro y saludable mejora el bienestar de los empleados y reduce la rotación.
- **Relaciones con los empleados:** Implica la gestión de las relaciones laborales, los programas de reconocimiento y la comunicación interna. Esto puede incluir también las relaciones con los sindicatos, si los hubiera.

#### **4. Subsistema de desarrollo**

Este subsistema busca potenciar el crecimiento profesional y personal de los empleados para aumentar su valor como capital humano. Invertir en el desarrollo de los empleados beneficia tanto a los individuos como a la organización a largo plazo.

- **Capacitación y formación:** Se ofrecen programas de aprendizaje para mejorar las habilidades y conocimientos actuales de los empleados.
- **Desarrollo de personal:** Se enfoca en el crecimiento a largo plazo de la carrera de los empleados, preparándolos para asumir mayores responsabilidades o para roles más complejos.
- **Desarrollo organizacional:** Incluye un esfuerzo planificado a largo plazo para mejorar los procesos y la cultura de la empresa, a través del desarrollo de las habilidades de los empleados y la colaboración.

#### **5. Subsistema de control (o monitoreo)**

Este subsistema se encarga de monitorear y evaluar la eficacia de los demás subsistemas para asegurar que se están logrando los objetivos de la gestión de recursos humanos.

- **Base de datos de recursos humanos:** Se mantiene un registro actualizado de todos los datos relevantes del personal, lo que facilita la toma de decisiones.
- **Auditoría de recursos humanos:** Se examinan las políticas y prácticas de la gestión de personal para verificar su cumplimiento y evaluar su efectividad.
- **Sistemas de información de recursos humanos (SIRH):** Herramientas tecnológicas que permiten automatizar y gestionar los procesos de recursos humanos, como nóminas, evaluaciones y formación.

---

*Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones-* ADALBERTO CHIAVENATO (Novena edición). (s. f.). McGraw-Hill.

## **Organización de un departamento de Recursos Humanos**

Según John M. Ivancevich, la organización de un departamento de Recursos Humanos (RR. HH.) debe adoptar una perspectiva gerencial que considere al capital humano como un activo estratégico. Si bien no existe un "mapa" único y universal, el enfoque de Ivancevich se centra en que los gerentes de todas las unidades de negocio sean responsables de resolver problemas y tomar decisiones relacionadas con la gestión de personal. Los componentes clave que se interrelacionan para optimizar la gestión del personal en una organización.

### **1. Orientación gerencial**

La visión principal de Ivancevich es que la gestión de RR. HH. no es una función exclusiva del departamento, sino una responsabilidad compartida. Todos los gerentes deben tener la capacidad de:

- Diagnosticar problemas de recursos humanos.
- Aplicar enfoques y soluciones de RRHH.
- Resolver conflictos y tomar decisiones informadas sobre su equipo.
-

## **2. Marco de referencia del comportamiento organizacional**

El departamento de RRHH debe basarse en el estudio del comportamiento organizacional, que se nutre de diversas disciplinas como:

- Psicología: Para entender el comportamiento y las actitudes de los individuos.
- Sociología: Para analizar la dinámica de los grupos y las estructuras sociales.
- Antropología cultural: Para comprender la cultura de la organización y sus procesos.

## **3. Funciones y actividades clave**

Un departamento de RRHH. organizado se enfoca en diversas funciones estratégicas y operativas, como:

- Reclutamiento y selección: Determinar las necesidades de personal y contratar a los candidatos más adecuados.
- Capacitación y desarrollo: Proveer programas para que los empleados adquieran habilidades y mejoren su desempeño.
- Compensación y beneficios: Ofrecer recompensas justas y competitivas, como salarios, incentivos y planes de beneficios, para motivar al personal.
- Gestión del desempeño: Implementar procesos de evaluación y retroalimentación para medir y mejorar el rendimiento de los empleados.
- Relaciones laborales: Mantener un clima laboral positivo y manejar las relaciones entre empleados y gerencia.
- Salud y seguridad: Asegurar el bienestar físico y mental de los trabajadores, además de cumplir con la normativa legal.

## **4. Importancia de la medición**

Subraya la necesidad de medir las actividades de RR. HH. para demostrar su valor estratégico para la organización. La medición permite:

- Evaluar la eficiencia y la eficacia de los procesos de RRHH.
- Justificar inversiones en programas de capacitación, beneficios o reclutamiento.
- Desarrollar un sistema de indicadores que muestre el impacto de RR. HH. en los resultados del negocio.

## **5. Adaptabilidad y contexto**

El modelo de Ivancevich no es una solución única para todas las empresas, sino que debe adaptarse al entorno y las necesidades específicas de cada organización. Factores como el tamaño de la empresa, la industria y la cultura organizacional influyen en cómo se estructura y opera el departamento de RRHH.

El "mapa" de Ivancevich para la organización de RRHH. no es un organigrama rígido, sino una visión que lo transforma en una función gerencial estratégica y compartida. Se basa en la comprensión del comportamiento humano en la empresa, el desarrollo de funciones clave y la medición de resultados para garantizar que la gestión del capital humano contribuya directamente a los objetivos de la organización.

---

*Ivancevich, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana. (1998). McGraw-Hill Interamericana.*

## **Importancia de la Administración de los Recursos Humanos.**

A continuación, se detallan los aspectos clave de la importancia de la administración de recursos humanos, la administración de recursos humanos (ARH) se erige como un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización. Al invertir en su capital humano y gestionar de manera efectiva el talento, las empresas pueden potenciar su productividad, impulsar su crecimiento y alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el mercado global.

### **Alineación estratégica**

- La gestión de recursos humanos no debe ser una función aislada, sino que debe estar estrechamente vinculada a los objetivos de la empresa.

- Esta alineación asegura que las prácticas de recursos humanos contribuyan directamente a la ventaja competitiva y al éxito general de la organización.

**Su enfoque estratégico en la gestión del talento humano permite a las empresas:**

- a) Atraer, seleccionar y retener al personal idóneo.
- b) Fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.
- c) Desarrollar y potenciar el talento humano.
- d) Promover el cumplimiento legal y ético.

**Desarrollo del potencial humano.**

- Gestión del desempeño: El área de recursos humanos es responsable de establecer sistemas para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados, asegurando que estos se desarrollen continuamente.

**Retención y motivación del talento**

- Atracción y retención: Es un desafío constante para las empresas atraer y retener a los empleados talentosos, y la gestión de recursos humanos desempeña un papel vital en este proceso.
- Compromiso y motivación: Más allá del salario y los beneficios, los empleados se sienten motivados y comprometidos por un entorno de trabajo estimulante, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, y una supervisión adecuada.
- Desarrollo profesional: Las oportunidades de desarrollo profesional son fundamentales para la retención. Las organizaciones deben capacitar a su personal para adquirir nuevas habilidades y conocimientos y así mantenerse competitivas.

**Conocimiento y capital humano**

- Se destaca que, en muchas empresas, el valor principal no reside en los activos físicos, sino en el "intelecto y los errores" de su personal.

- La capacidad de una organización para aprender y aplicar ese aprendizaje depende directamente de su capital humano, lo que subraya la importancia de gestionar este recurso de manera eficaz.

### **Entorno cambiante y adaptabilidad**

- Los profesionales de recursos humanos deben adaptarse a los desafíos actuales, como la globalización, y ser agentes de cambio dentro de la organización.
- Las decisiones basadas en datos son cruciales para una gestión eficaz en un entorno de negocios cada vez más complejo.

### **Consideraciones éticas y legales**

- La administración de recursos humanos tiene un rol fundamental en garantizar el cumplimiento legal y ético, protegiendo tanto a la empresa como a los empleados de problemas legales.

---

*Administración de recursos humanos- Bohlander, George y Snell, Scott. (12.<sup>a</sup> edición.). (2023). Cengage Learning.*

### **Responsabilidades del gerente de recursos humanos:**

Para brindar dicha ayuda especializada, el gerente de recursos humanos realiza tres funciones:

- 1. Una función de línea.** El gerente de recursos humanos dirige las actividades del personal en su propio departamento y otras áreas relacionadas.
- 2. Una función de coordinación.** Los gerentes de recursos humanos también coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se conoce como autoridad funcional (o control funcional).
- 3. Funciones de personal (ayudar y asesorar).** Asesora al director general para que comprenda mejor los aspectos relacionados con el personal y la planeación estratégica.

Recursos Humanos ayuda a contratar, capacitar, evaluar, recompensar, aconsejar, ascender y despedir a los empleados.

---

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (12.<sup>a</sup> ed.). Thomson Learning

### **La importancia de organizar**

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones y las actividades, y con el fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. Mediante esa estructura se delega la autoridad, se asignan las responsabilidades y, en función de éstas, se establecen los distintos niveles jerárquicos. Para realizar las funciones y alcanzar los fines es necesario un trabajo, el cual se fragmenta (por medio de la división del trabajo) y de esta manera se crean las distintas unidades orgánicas. Tales unidades expresan la naturaleza del trabajo y de las labores, lo cual permite la creación de unidades prácticas.

### **Antecedentes históricos de los manuales administrativos.**

Los antecedentes históricos de los manuales como herramienta en la administración son relativamente recientes. Fue durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas maneras de operar una organización, por ejemplo, circulares, memorandos, instrucciones internas, reglamentos, etc. La necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de que se elaboraran manuales detallados, ante la escasez y la urgencia de personal capacitado. Podría decirse que cada individuo que trabajaba en las oficinas del ejército estaba familiarizado con los manuales. En la primera década del siglo XXI, se observó en las organizaciones la necesidad de contar con manuales administrativos, lo que se ha vuelto un imperativo para todo tipo y tamaño de empresas. Esto hace imprescindible el uso de medios administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la

descentralización, la mejor participación del recurso humano y el logro de objetivos organizacionales.

### **Objetivos del manual administrativo.**

Con base en su clasificación y grado de detalle, con la elaboración e implantación de un manual administrativo se pretenden lograr los objetivos siguientes:

- a) Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: objetivos, funciones, relaciones de trabajo, procedimientos, políticas, etc., para lograr una estandarización.
- b) Precisar la estructura orgánica de toda la empresa, de un área funcional para deslindar responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar al personal de la empresa para la ejecución correcta de las tareas asignadas y propiciar uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implantación de un programa de reorganización.

### **Clasificación de manual administrativo.**

**Manual de organización.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos. El manual organizativo como herramienta de comunicación; representa un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc.

**Manual de políticas.** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

**Manual de procedimientos.** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

### **Importancia de los manuales administrativos**

Es importante que una organización cuente con manuales administrativos, ya que ayudan a informar y orientar la conducta de los integrantes de una empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deben seguir para cumplir con los objetivos trazados.

---

*Rodríguez Valencia, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (4ªed.). Cengage Learning Editores. (4a. ed.). (s. f.).*

### **Procedimiento para la elaboración de manuales administrativos.**

**a) Planificación del Trabajo.** En esta etapa se conforma un grupo de trabajo encargado de la elaboración de los manuales, éste puede estar integrado por un representante de cada una de las unidades administrativas de la institución o por un grupo de funcionarios determinado por el jerarca. Se deberá nombrar un coordinador o responsable quién conducirá el trabajo del grupo con el fin de mantener homogeneidad en el contenido y la presentación de la información. También en esta fase se establece cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener la información para elaborar los manuales, así como el tipo de información que se va a requerir y el cronograma de las actividades a desarrollar para la elaboración de los manuales.

**b) Búsqueda de la Información.** Una vez que se tiene la planificación del trabajo, se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas investigativas seleccionadas.

**c) Análisis de la Información.** Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, ésta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico para el desarrollo del manual.

**d) Elaboración del Manual.** Se establece, en esta fase, el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el manual administrativo, para ello se debe considerar: La redacción del documento, analizar a quienes va dirigido el manual, para manejar un vocabulario claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo. La elaboración de

diagramas ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de procesos, entre otros. El formato, asegurándose de que la información presentada guarde una secuencia lógica, que haya uniformidad de letra y que su redacción sea comprensible, entre otros aspectos de forma.

e) **Validación del Manual.** Una vez que se tiene elaborado el manual administrativo, el mismo se debe presentar al jerarca y a los responsables de cada unidad administrativa a que corresponda el manual, para que procedan a validar si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que le concierne realizar tanto a la Institución; como a la o las unidades administrativas a las que va dirigido el manual.

### **Elementos que integran un Manual de organización.**

- Introducción
  
- Misión y visión
  
- Estructura organizacional
  
- Organigrama
  
- Perfiles de puesto
  
- Políticas
  
- Procedimientos
  
- Contratación y gestión de talento

## 1.9 Generalidades.

### **La gestión de Recursos Humanos**

Es un proceso que consiste en hacer un uso eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos fijados. Abarca, por tanto, múltiples funciones como son la planificación, organización, dirección y control de la integración de la compensación, la adquisición, el mantenimiento y desarrollo de los empleados con el fin de lograr los objetivos individuales, organizativos y sociales que beneficien a la organización en su conjunto.

### **La administración estratégica de recursos humanos.**

Es el reconocimiento de que las políticas y prácticas de Recursos Humanos tienen relaciones vitales con la estrategia general de la organización.

---

*Ivancevich, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana. (1998). McGraw-Hill Interamericana*

### **Conceptos importantes en la gestión de Recursos Humanos**

**La dirección:** es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.

**La toma de decisiones:** es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

**El liderazgo:** es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.

**Motivación:** es la fuerza interna que impulsa a alcanzar algo.

**La autoridad:** es la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas y es indispensable para la ejecución y el logro de los objetivos.

## **Conceptos importantes en la Administración de Recursos Humanos**

### **Eficacia, eficiencia, productividad y trabajo en equipo**

**Eficacia:** La capacidad de lograr el efecto deseado o esperado, centrándose en hacer lo correcto de la manera correcta y en el momento adecuado.

**Eficiencia:** La capacidad de utilizar a alguien o algo de manera óptima para lograr un resultado específico.

**Productividad:** se define como la producción de bienes y servicios por unidad de insumo de recursos en un proceso productivo. Entonces su importancia indica que la productividad de los empleados es una parte esencial para saber la situación económica en la que se encuentra una organización.

**Trabajo en Equipo:** los grupos cumplen un papel primordial en la vida de los individuos, cuando una persona se incorpora a una organización, el grupo de trabajo influye notablemente en sus experiencias.

---

Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana

### **Política de la Administración de Recursos Humanos.**

Representa una guía general que expresa los límites en los que deben ocurrir las acciones; liberan a los gerentes de carga de tomar decisiones en ámbitos en los que son menos competentes o en asuntos en los que quisieran mezclarse; así mismo, garantizan la congruencia en el comportamiento y permiten a los gerentes concentrarse en las decisiones en las que tienen más experiencia y conocimiento.

### **Sistema de información de recursos humanos.**

Es mucho más que un inventario de habilidades computacionales. Es un método integrado para adquirir, guardar, analizar y controlar el flujo de la información en la compañía, este aumenta grandemente la eficiencia y ciclos de respuesta de diversas actividades tradicionales de recursos humanos que requieren mucho trabajo y tiempo.

### **Quien desempeña las actividades de la Administración de Recursos Humanos.**

La delegación de las obligaciones de ARH ha cambiado con el tiempo. En la mayor parte de las organizaciones dos grupos realizan las actividades: Los gerentes especialistas en RH y los gerentes de operaciones.

### **El administrador de recursos humanos.**

Debe representar un papel protagónico para mejorar las capacidades de los empleados y la rentabilidad de la empresa; esto implica que los especialistas en recursos humanos deben mostrar que colaboran para las metas y la misión de la empresa.

### **Análisis y diseño de puestos.**

La organización debe contar con un método sistemático para determinar qué empleado va a desempeñar una función o tarea que haya que cumplir. Así la piedra angular de la organización son los trabajos que hacen los empleados y estos trabajos ofrecen a la vez un medio para coordinar y enlazar las actividades de la organización que son necesarias para su buena marcha.

### **Vocabulario de análisis de puestos.**

**División del trabajo:** consiste en dividir las tareas de una organización en actividades más pequeñas y asignarlas a personas especializadas, con el fin de aumentar la eficiencia y productividad.

**Análisis de puesto:** Proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre los aspectos laborales importantes de los puestos.

**Descripción del puesto:** Resultado principal del análisis del puesto. Es un resumen escrito del puesto como unidad identificable de la organización.

**Especificación del puesto:** Explicación escrita de los conocimientos, destrezas, capacidades, rasgos y otras características necesarias para el buen desempeño de un puesto.

**Tarea:** Serie coordinada y acumulada de elementos de trabajo con que se genera un resultado. Ejemplo una unidad de producción o un servicio al cliente.

**Posición:** Responsabilidades y deberes realizados por un individuo. En una organización hay tantas posiciones como empleados.

**Puesto:** Grupo de posiciones con deberes semejantes. Ejemplo: programadores o especialistas en pagos.

**Familia de puestos:** Grupo de dos o más puestos que tienen deberes semejantes.

### **Evaluación y administración del desempeño**

Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. Coexisten dos sistemas de evaluación: el formal y el informal. En el sistema informal los gerentes meditan en el trabajo de los empleados, llegando a tener influencia procesos políticos y personales por lo que los empleados preferidos tienen una ventaja. En cambio, en la evaluación formal se establece un sistema para examinar de manera periódica y sistemática el trabajo de los empleados.

### **Quién debe evaluar el desempeño de los empleados.**

Por lo general se requiere de la cooperación entre los gerentes de operación y los especialistas de RH.

### **Capacitación y Desarrollo**

La capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas.

### **Vocabulario de capacitación y desarrollo**

**Inducción:** un programa de inducción constituye un intento por enviar mensajes claros y ofrecer información fidedigna sobre la cultura de la compañía, el puesto y las expectativas.

**Capacitación:** Es un proceso sistemático para mejorar el desempeño actual o futuro y alteración de la conducta de los empleados para cumplir con las metas de la compañía.

**Remuneración y motivación.**

**Presupuesto del personal.** Señala el dinero con que se cuenta para el pago anual de los empleados. Su monto influye en todos los departamentos de la organización

**Pago y Motivación:** la motivación son las actitudes y valores que predisponen a una persona para actuar de cierta manera y en busca de una meta.

**Satisfacción de los empleados:** Es un término valorativo que se refiere a una actitud de gusto o disgusto. Esto se refiere a la medida en que un empleado se siente o no a gusto con el paquete de remuneraciones de su empleador, compuesto por pagos y prestaciones.

**Incentivos:** son estímulos o recompensas que motivan a las personas a actuar o a mejorar su desempeño en una actividad específica. En el ámbito laboral, pueden ser económicos (como bonos) o no económicos (como reconocimiento, capacitación o flexibilidad horaria) y su objetivo es aumentar la productividad y la motivación de los empleados.

**Conceptos importantes relacionados al manual administrativo**

**Los manuales administrativos:** Es un documento integral que recopila las políticas, procedimientos y directrices de una organización. Actúa como una guía de referencia centralizada para que los empleados comprendan cómo realizar sus funciones administrativas y de gestión diarias.

**El organigrama** es la formalización gráfica de una estructura organizacional, representa la división del trabajo y la especialización consecuente de funciones. Estos procesos de división y especialización se conjugan y despliegan según el requerimiento de las organizaciones, marcando una evolución desde las estructuras más sencillas hasta las más complejas.

**Jerarquización:** es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando.

**Departamentalización:** es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base a su similitud.

**Nivel jerárquico:** son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que tengan independientemente de la función que realizan.

**Misión:** define el propósito fundamental de la organización o proyecto. Es la razón de ser de la organización, aquello que la distingue y define su actividad.

**Visión:** describe la aspiración a largo plazo de una organización. Define el futuro de una empresa, la imagen de su éxito a largo plazo y la dirección a seguir.

**Valores:** son los principios éticos y creencias fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones.

**Estrategias:** son los planes y acciones que una organización implementa para alcanzar sus metas y objetivos.

**Nivel jerárquico:** Posición dentro de una organización de las funciones o tareas a desarrollar por orden de rango, grado o importancia, así como la distinción de los trabajadores entre sí en función de las facultades que éstos ejercen dentro de la organización.

**Cultura organizacional:** Comprende el sistema de significados que comparten los miembros y que la distingue de otras organizaciones. La esencia de la cultura de una empresa se manifiesta en su forma de hacer negocios, en la manera en que trata a los clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que gozan los departamentos y oficinas y la lealtad de los empleados.

**Políticas:** son un conjunto de normas, directrices y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados y los procesos dentro de una organización para alcanzar sus objetivos de manera uniforme y eficiente. Sirven para establecer reglas claras, asegurar la coherencia, facilitar la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de las leyes y la cultura de la empresa.

**Proceso y procedimiento:** es un conjunto de actividades y pasos que buscan un objetivo general, mientras que un procedimiento es la forma específica, detallada y cronológica de llevar a cabo una actividad dentro de ese proceso.

### 1.10 Marco Legal

La creación de un departamento de recursos humanos dentro de cualquier organización es esencial para la gestión eficiente del capital humano. Esta área se encarga de procesos críticos como la selección, contratación, formación, evaluación y bienestar de los empleados, en este contexto, es fundamental establecer un marco legal que garantice el cumplimiento de las normativas laborales vigentes y promueva las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos; a continuación, presentamos un conjunto de normativas que se tomarán en cuenta.

#### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

En esta ley se puede encontrar los artículos que garantizan a toda persona los derechos laborales, salud y seguridad ocupacional.

#### ARTÍCULOS

Art.1	Es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.
	SECCIÓN SEGUNDA
Art. 37	El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.
Art.38	El trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto principal amortizar las relaciones entre patronos y trabajadores.
Art.39	La ley regulará los condiciones en que se celebran los contratos y convenciones colectivos de trabajo
Art.43	Los patronos están obligados a pagar indemnización, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional

Fuente: Elaboración propia según la constitución de la república de El Salvador.

#### **CÓDIGO DE TRABAJO DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

Este código es el primer ente regulador de la relación entre los patronos y trabajadores.

Art. 29	Son obligaciones de los patronos todos los literales
Art. 30	Prohibiciones para los patronos
Art. 31	Las obligaciones de los trabajadores
Art. 48	Terminación de contrato laboral sin responsabilidad para ninguna de las partes.

Fuente: Elaboración propia según el código de trabajo, tomado de [//www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv)>files

### **CÓDIGO DE SALUD DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

Este código establece la seguridad e higiene del trabajo

#### SECCIÓN DIECISÉIS

Art.107	Se declara de interés público, la implantación y mantenimiento de servicios de seguridad e higiene del trabajo.
Art.108	El ministerio en lo que se refiere a esta materia tendrá a su cargo literales (a, b y c)
Art. 109	Corresponde al Ministerio: literales (a, b, c, ch y d)
Art.110	El ministerio deberá establecer la coordinación conveniente con el Ministerio de trabajo, previsión social y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Fuente: Elaboración propia según el código de Salud, tomado de [//asp.salud.gob.sv](http://asp.salud.gob.sv)>ley

### **CÓDIGO TRIBUTARIO DE EL SALVADOR.**

En esta ley se encuentran las obligaciones y los plazos para realizar las declaraciones tributarias.

Art. 1	En este código contiene los principios y normas jurídicas aplicables a todos los tributos internos
--------	--

Art. 11	Los tributos son obligaciones que establece el Estado, con el propósito de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.
Art. 39	Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de las obligaciones formales.
Art. 48	Efectuada la retención, el agente de retención será el único responsable ante el Fisco de la República del pago.

---

Fuente: Elaboración propia según el código, tomado de [//www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv)>files

### **LEY INTEGRAL DEL SISTEMA DE PENSIONES DE EL SALVADOR.**

El sistema de pensiones comprende el conjunto de normas y medidas que aplican las Administradoras de Fondo de Pensiones.

Art. 1	Créase el Sistema de Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal.
Art. 5	La afiliación es la relación jurídica entre una persona natural y una Administradora de Fondos de Pensiones.
Art. 8	La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo.
Art. 9	Podrán afiliarse al Sistema todos los Salvadoreños y extranjeros domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso.

---

Fuente: Elaboración propia según el código, tomado de [//ssf.gob.sv](http://ssf.gob.sv)>uploads

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

#### **Objetivo General**

Recopilar la información de la situación actual de PROYENSAL, mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, y obtener resultados que permitan elaborar un diagnóstico para organizar el departamento de recursos humanos e implementación de manual de organización.

#### **Objetivos específicos**

- Interpretar los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación utilizados para realizar un diagnóstico de la situación actual de PROYENSAL S.A. de C.V.
- Dar a conocer las conclusiones y recomendaciones para la organización del departamento de recursos humanos de PROYENSAL S.A. de C.V.

#### **2.1 Metodología de la investigación.**

La investigación se llevó a cabo utilizando el método científico, que se basa en la observación, la formulación de hipótesis y la verificación de estas a través de la recopilación y análisis de datos.

#### **2.2 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación fue mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más profunda del tema objeto de estudio. El enfoque cuantitativo permitió recopilar información numérica y estadística, mientras que el enfoque cualitativo permitió obtener una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados a través de la recopilación de datos no numéricos.

basado en la aplicación de encuestas para la recolección de datos numéricos que ayudaron a comprender el estatus del departamento de recursos humanos dentro de PROYENSAL

S.A. de C.V., también se realizó una entrevista a la gerencia, con el fin de obtener información congruente y tener un mejor panorama del tema estudiado.

### **2.3 Sujeto y objeto de estudio**

#### **Sujeto de estudio**

El sujeto de estudio son los empleados y directivos de PROYENSAL S.A. DE C.V. Estos individuos tienen conocimiento y experiencia en la estructura actual de la empresa y pueden proporcionar información valiosa sobre la estructuración de un departamento de recursos humanos y la implementación de un manual de organización.

#### **Objeto de estudio**

El objeto de estudio es la estructuración de un departamento de recursos humanos y la implementación de un manual de organización en PROYENSAL S.A. DE C.V. El objeto de estudio se enfoca en analizar cómo la estructuración de un departamento de recursos humanos y la implementación de un manual de organización pueden mejorar la gestión del talento humano y la eficiencia operativa en la empresa.

### **2.4 población y marco muestral**

#### **Universo**

El universo de estudio estuvo compuesto por el total de personas que labora en PROYENSAL, S.A. de C.V, constituido por 13 colaboradores, quienes desempeñan funciones administrativas y operativas dentro de la organización.

#### **Población**

En PROYENSAL S.A. DE C.V. La población está compuesta por once hombres y dos mujeres, desde la recepción hasta los técnicos relojeros.

#### **Muestra**

Al ser el universo y la población menor a 30 elementos se consideró el 100% de dicho universo para llevar a cabo esta investigación.

## 2.5 Variables e indicadores

<b>Variable independiente</b>	<b>Variable dependiente</b>
Estructuración del departamento de recursos humanos e implementación de un manual de organización integral.	Impulsará la efectividad, eficiencia y competitividad de PROYENSAL S.A. De C.V. a través del desarrollo del talento humano comprometido a las metas organizacionales
<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Número de empleados	Gerentes
funciones de empleados	Manuales organizacionales
Departamentos	
<b>Variable independiente</b>	<b>Variable dependiente</b>
Marco Teórico	Estructuración del departamento de recursos humanos
<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Información general de la empresa	Empleados
Objetivo de la empresa	Departamentos
<b>Variable independiente</b>	<b>Variable dependiente</b>
Elaboración del manual organizacional	Optimización de la gestión del recurso humano
<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Contratación	Proceso administrativo
Inducción y capacitación	Proceso operativo
Políticas de recursos humanos	

## 2.6 Técnica de investigación.

Se implementó una técnica de investigación de campo, por un lado, se aplicaron encuestas autoadministradas en el lugar de trabajo, a través de un cuestionario diseñado para los colaboradores. Este instrumento permitió que los participantes respondieran de manera independiente, garantizando la espontaneidad y veracidad de sus opiniones. Por otro lado, se realizó una entrevista estructurada dirigida a la gerencia, con un formato preestablecido

que permitió recabar información de forma integral, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados.

Otra técnica aplicada fue la observación directa para confirmar sobre la información que se obtuvo en las encuestas, se realizó una observación cualitativa, observando el entorno y la forma natural de realizar las actividades.

## **2.7 Instrumentos de la investigación.**

**Encuesta:** Se aplicó una encuesta a 12 colaboradores con el objetivo de evaluar la estructura organizacional, la satisfacción de los empleados y la descripción de los puestos de trabajo. La finalidad fue recabar información detallada y confiable que permitiera interpretar los resultados y elaborar un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa. La encuesta, compuesta por 34 preguntas, se diseñó para explorar las tres variables de interés.

La primera sección se centró en analizar la estructura general de la organización, identificando el número de departamentos y las áreas que los integran. Para evaluar la satisfacción de los empleados, se incluyeron preguntas orientadas al liderazgo del jefe superior directo, la eficacia de la comunicación interna, la calidad del ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas.

Además, se formularon interrogantes específicas acerca de las tareas desempeñadas por los colaboradores, abordando aspectos como las habilidades requeridas para cada puesto, los requisitos de los perfiles, los conocimientos necesarios, la asignación de cargos por área y la descripción de las tareas periódicas y eventuales. Esta información fue esencial para construir un diagnóstico integral y detallar con precisión cada puesto de trabajo.

**Entrevista:** Se aplicó una entrevista a gerencia para profundizar en las respuestas y conocer la estructura de la empresa, los procesos que desarrollan y el método de motivación que se empleaba para mantener satisfecho a los empleados.

Las encuestas y la entrevista se realizaron de forma presencial tanto a los colaboradores como a la gerencia, lo que permitió contrastar y validar la información recabada, garantizando así su veracidad y confiabilidad.

## **2.8 Diagnóstico**

De acuerdo con la información brindada durante la entrevista realizada a la Gerencia, (Anexo 6.1) PROYENSAL S.A de C. V fue fundada en 1982 y actualmente cuenta con un taller de reparación y dos salas de venta, una de ella ubicada en paseo general escalón dedicada a la reparación de joyas y relojes, otra en centro comercial Multiplaza, la cual cuenta con un departamento técnico para la recepción de órdenes de trabajo, ambas orientadas a satisfacer un mercado que busca autenticidad y calidad principalmente.

A través de la investigación se determinó que PROYENSAL tiene el objetivo empresarial de lograr el posicionamiento como una empresa líder en la producción, distribución servicios de reparación y venta de relojes de pulso de gran calidad, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y para cumplirlo han establecido políticas empresariales, sus valores y reglamento interno.

### **Estructura actual de PROYENSAL S.A DE C.V**

El análisis de los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de PROYENSAL, S.A. de C.V. reveló que la organización opera principalmente como un departamento de postventa, esta situación evidencia la necesidad de una estructura orgánica definida, los datos arrojados en las encuestas proporcionaron información importante que contribuirá a cumplir el objetivo de implementar un manual de organización. Este departamento se organiza en las siguientes áreas especializadas: el departamento técnico, el taller, área de fornituras y pulido, y el control de calidad (Anexo 6.1 pregunta 2). Cada área cuenta con personal capacitado que desempeña roles específicos, incluyendo recepcionistas, técnicos relojeros, joyeros, contadores y el gerente general (Anexo 6.2 pregunta 3).

### **Equipo de trabajo de PROYENSAL S.A DE C.V**

PROYENSAL cuenta con un equipo de 13 colaboradores, liderado por un gerente a cargo que realiza las siguientes funciones: supervisar cada puesto de trabajo, control de calidad, seguimiento al cliente, contacto con proveedores y cliente, estadísticas por rendimiento, reclutamiento de nuevo personal, etc. (Anexo 6.1 pregunta 5), con requisitos de estudios universitarios del Lic. En Administración y Maestría en Finanzas y estudios relacionados. Cuenta con un total de 11 empleados a cargo del género masculino y 2 femeninos (Anexo

6.2 pregunta 1); de los cuales se destaca un jefe del departamento técnico, con estudios de Administración de empresas y maestría en Finanzas y estudios relacionados. Dentro del departamento técnico labora un recepcionista con requisitos mínimos de estudio de bachillerato y con habilidades para trabajar en equipo, confidencialidad y resolver conflictos. Los relojeros que laboran en este departamento técnico son 8 en total, tienen el requisito de estudio mínimo de bachillerato y tener los suficientes conocimientos de los relojes, ya que son la parte más primordial para brindar los servicios de PROYENSAL y lo mismo es aplicado para el técnico joyero. Hay una persona encargada de la ordenanza y limpieza. La mayoría de los empleados tiene una antigüedad promedio de dos años o más en la organización, lo que indica una estabilidad laboral (Anexo 6.2 pregunta 2). Sin embargo, la falta de una estructura orgánica definida y documentada puede generar problemas de eficiencia y productividad. Por ejemplo, el 83,3% de los empleados pertenecen al departamento de operaciones (Anexo 6.2 pregunta 8), lo que sugiere que la empresa necesita definir claramente los roles y responsabilidades de cada departamento y puesto de trabajo.

#### **Prestaciones de Ley obligatorias.**

La implementación de un departamento de recursos humanos permitiría estandarizar procesos y procedimientos, reduciendo la confusión y mejorando la eficiencia. Se verificó el cumplimiento de todas las prestaciones de ley que tienen por derecho los trabajadores, como seguro social, AFP y retenciones (Anexo 6.2 pregunta 29), además de ello PROYENSAL les brinda algunas bonificaciones y si bien la encuesta muestra que el 75% de los empleados se siente motivado por la visión que presenta la empresa (Anexo 6.2 pregunta 16). Sin embargo, la falta de reconocimiento y recompensas puede generar desmotivación. Por ejemplo, solo el 50% de los empleados recibe bonificaciones (Anexo 6.2 pregunta 30) por cumplir metas u objetivos, pero el 25% de empleados no considera que las oportunidades y reconocimientos se distribuyan de una manera justa (Anexo 6.2 pregunta 15) y un 17% sienten no tener una oportunidad de crecimiento lo que conlleva a una falta de motivación en el colaborador.

### **Evaluaciones del desempeño**

Con respecto a las evaluaciones para cumplir metas y recibir bonificaciones el 75% de los empleados indica que se realizan evaluaciones de desempeño cada 6 meses, lo que sugiere que la empresa se enfoca en evaluar el desempeño de sus empleados de manera regular (Anexo 6.2 pregunta 26). El 75% de los empleados indica que se utiliza la evaluación por objetivos, lo que sugiere que la empresa se enfoca en establecer metas y objetivos claros para sus empleados pero con poca concurrencia, lo que conlleva a desmotivación puesto que los beneficios se les otorgan con demasiado tiempo de espera (Anexo 6.2 pregunta 27). Un departamento de recursos humanos podría diseñar e implementar programas de reconocimiento y recompensas para motivar a los empleados y mejorar su desempeño, esto a partir de las evaluaciones que se realizan, para medir la efectividad.

### **Descripción del clima laboral**

La comunicación en equipo La mayoría de los empleados describe el entorno de trabajo como colaborativo (83,3%), lo que sugiere que la empresa fomenta un ambiente de trabajo en equipo y cooperación. Sin embargo, la comunicación entre los compañeros de trabajo puede ser mejorada, ya que solo el 41,7% de los empleados considera que la comunicación es excelente (Anexo 6.2 pregunta 23).

### **Servicios de Postventa Ofrecidos:**

El departamento de Posventa se especializa en la reparación y mantenimiento de relojes y joyas, incluyendo servicios de limpieza para prendas y accesorios de joyería.

Además de los servicios regulares, se ofrecen 'quick services' para reparaciones y ajustes rápidos. Los servicios rápidos incluyen cambios de broches, lavado de prendas, y reemplazo de baterías y empaques, se realizan pruebas de impermeabilidad y los artículos son entregados al cliente lo más rápido posible.

PROYENSAL tiene como objetivo que cada reloj sea una herramienta de trabajo confiable y precisa, reflejando el compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.

## **Necesidad de Organizar el Departamento de Recursos Humanos**

Con base en el análisis, PROYENSAL, S.A. de C.V. Opera como departamento de postventa de joyería y relojería, con una estructura operativa funcional y personal capacitado. Sin embargo, se identifica la carencia del departamento de recursos humanos para suplir la necesidad de formalizar la estructura orgánica y documentar los procesos a través de manuales de organización. Esto permitirá optimizar la gestión de recursos humanos, estandarizar procedimientos y fortalecer el cumplimiento de sus políticas y valores empresariales.

Debido a la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, la gerencia asume la responsabilidad de la contratación de nuevos colaboradores. El proceso de selección implica la publicación de anuncios con los perfiles de empresa y los requisitos específicos para cada puesto en portales de empleo. Posteriormente, se realiza una entrevista, seguida de pruebas de conocimientos pedagógicos, técnicos y de polígrafo. Una vez contratado, el nuevo empleado recibe una inducción a cargo de la gerencia y compañeros con más experiencia, donde se detallan sus funciones, responsabilidades y el funcionamiento general de la empresa. En esta etapa, la ausencia de perfiles de puesto definidos y manuales de proceso obstaculiza significativamente la selección, contratación, inducción y capacitación sistemática del personal. Esto también limita la estandarización de procesos y la eficiencia operativa general.

## **Productividad**

El método para medir la productividad del empleado se realiza mediante metas con bonificaciones, general cada técnico relojero o joyero se les da una meta de 20 servicios completos al mes en la que no puede haber un retorno del 5% de averías, es decir si le da manteniendo a 20 relojes no puede haber una devolución de más de un reloj al mes por mal funcionamiento, si el empleado llega a esta meta se le da una bonificación y si todo el departamento cumple con las expectativas de eficiencia hay diferentes tipos de premios como almuerzos, días libres y bonificaciones. Este método de evaluación y medición no están documentados, ya que no existe los manuales de organización, ni existe el departamento responsable que se encargado de la evaluación, estas funciones las asume gerencia y otras áreas: la ausencia de un sistema formal para evaluar el desempeño de los

empleados impide identificar fortalezas y debilidades, así como implementar planes de mejora y recompensas. La falta de innovación en beneficios e incentivos al personal puede generar problemas de satisfacción del colaborador y retención de talento. Por ello, es fundamental contar con un departamento de Recursos Humanos que garantice la gestión eficiente del personal, la mejora del clima organizacional y el desarrollo y retención de talento humano; así como también la construcción de la cultura organizacional de la empresa, sin él, la identidad de la empresa puede diluirse, afectando el sentido de pertenencia de los empleados.

Sin un departamento de recursos humanos, la gestión del personal puede volverse desorganizada. Esto se debe a la falta de control en áreas como contrataciones, permisos y beneficios. Además, la ausencia de revisiones contractuales y un comité de seguridad ocupacional, entre otros requisitos del Ministerio de Trabajo, incrementando significativamente los riesgos legales y laborales de los que podemos mencionar: incumplimiento de la normativa laboral, ya las leyes laborales son complejas y cambiantes. Un departamento de RRHH se mantiene actualizado sobre estas normativas (salario mínimo, jornada laboral, horas extras, seguridad y salud en el trabajo, contratos, despidos, etc.). Sin este conocimiento, la empresa puede incurrir en infracciones que conllevan: multas y sanciones económicas, demandas laborales, Inspecciones y auditorías: Sin RRHH, la empresa puede no tener la documentación necesaria y organizada (contratos, expedientes, registros de horarios, comprobantes de pago) para pasar satisfactoriamente inspecciones de las autoridades laborales, lo que puede derivar en más sanciones.

### **Beneficios para Gerencia General con un Departamento de RRHH.**

Un departamento de recursos humanos sería un pilar fundamental para la gerencia general que asume muchas de las funciones de RRHH, lo que puede distraerla de sus responsabilidades estratégicas clave y generar una carga de trabajo adicional. Su implementación no solo optimizaría los procedimientos, sino que también garantizaría la selección idónea de personal para cada puesto. Contar con especialistas en el área permitiría una evaluación profunda de cada perfil de puesto, asegurando que los colaboradores posean las características específicas necesarias para un desempeño

superior, un departamento de RRHH no solo contrata, sino que también fomenta el desarrollo profesional, la ausencia de éste limita las oportunidades de capacitación continua y crecimiento profesional para los empleados, sin una área dedicada a identificar las necesidades y ofrecer oportunidades de desarrollo, los empleados pueden estancarse y no estar preparados para nuevos desafíos, afectando el crecimiento de la empresa.

Lo que a su vez puede afectar la motivación y la productividad y esto conlleva a generar situaciones como alta rotación de personal, ya que una mala gestión de RRHH puede llevar a la desmotivación, el descontento y, en consecuencia, a que los empleados busquen otras oportunidades. Esto implica costos elevados en reclutamiento y capacitación de nuevo personal, además de la pérdida de conocimiento y experiencia, también puede generar la inadecuada integración de nuevos empleados, porque pueden sentirse perdidos y tardar más en adaptarse y ser productivos, la falta de canales de comunicación efectivos, políticas claras y un ambiente laboral justo puede generar conflictos internos, desmotivación y una disminución general de la productividad.

## **2.9 CONCLUSIONES.**

- Necesidad Urgente de un Departamento de Recursos Humanos: a pesar de las fortalezas operativas y la estabilidad del personal, el diagnóstico revela la necesidad de un departamento de Recursos Humanos. Actualmente, la gerencia general asume diversas funciones de RRHH, lo que desvía su atención de responsabilidades estratégicas clave. Esta situación impacta negativamente en la formalización de la estructura orgánica y la documentación de procesos, elementos fundamentales para optimizar la gestión del personal y estandarizar procedimientos.
- La carencia de manual administrativo representa un obstáculo significativo para la eficiencia operativa. Al no disponer de un sistema documentado, se limita la correcta ejecución de los procedimientos y se dificulta enormemente la integración y adaptación del nuevo personal. La implementación de este manual es una necesidad para estandarizar procesos clave, reducir errores y optimizar la capacitación del personal, asegurando un desempeño eficiente de cada colaborador.

- La falta de claridad en la definición de roles y jerarquías es un problema evidente en la organización. El gerente asume responsabilidades que van más allá de las administrativas, llegando incluso a la contratación de personal. Es fundamental crear un organigrama detallado que establezca de manera precisa las áreas y sus respectivas jerarquías.

## **2.10 RECOMENDACIONES.**

- Implementación de un Departamento de Recursos Humanos: Creación formal de un departamento de Recursos Humanos (RRHH); lo que va contribuir beneficios como; estructura orgánica formal: creando manual de organización, descripciones de puestos claras, perfiles de competencias y procesos estandarizados para cada área y rol y optimizar la gestión del personal; desde la selección y contratación hasta la evaluación de desempeño, así como también el desarrollo y retención del talento, asegurando el cumplimiento legal de las normas de trabajo, y fomentando la cultura organizacional porque el departamento de RRHH es clave para construir y mantener la identidad de la empresa, promoviendo los valores, el sentido de pertenencia y un clima laboral positivo.
- Es indispensable documentar los procedimientos para estandarizar las tareas, asegurar su correcta ejecución y minimizar la probabilidad de errores. Al contar con guías claras y accesibles, no solo se optimizará el desempeño del personal existente, sino que también se facilitará significativamente la integración y capacitación de nuevos colaboradores, garantizando su rápida adaptación a los estándares de la organización. Esto se traducirá en una mayor productividad y un funcionamiento más eficiente de cada área de PROYENSAL.
- La creación de un organigrama es un paso fundamental y beneficioso, especialmente es una representación visual de la estructura jerárquica y funcional de una organización y esto significaría; definición de líneas de autoridad, identificación de roles y responsabilidades y visibilidad de la estructura completa. La creación de este organigrama es una inversión clave para fortalecer la organización de PROYENSAL, S.A. de C.V., impulsando su crecimiento y éxito a largo plazo.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO DEL MANUAL ORGANIZACIONAL.**

### **3.1 INTRODUCCIÓN.**

En este capítulo, se propone diseñar la estructura y funciones del departamento de recursos humanos, implementar políticas y programas que fomenten un ambiente de trabajo positivo y crear un manual de organización integral que refleje la estructura, políticas y procedimientos de la empresa; de esta manera, se busca apoyar el crecimiento y desarrollo de la empresa, mejorar la gestión del talento humano y proporcionar claridad a los empleados y gerentes sobre sus roles y responsabilidades.

### **3.2 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

#### **3.2.1 General**

Desarrollar una propuesta para estructurar el departamento de recursos humanos y la implementación de un manual de organización que defina claramente los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

#### **3.2.2 Específicos**

- 1- Diseñar la estructura y funciones del departamento de recursos humanos para apoyar el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- 2- Implementar políticas y programas que formen un ambiente de trabajo positivo y mejoren la gestión del talento humano.
- 3- Crear el manual de organización integral que refleje la estructura, políticas y procedimientos de la empresa, con el fin de dar una idea clara a los empleados y gerentes sobre sus roles y responsabilidades

### **3.3 IMPORTANCIA, ALCANCE Y LIMITACIÓN DE LA PROPUESTA.**

#### **3.3.1 IMPORTANCIA.**

**1. Mejora del clima laboral:** La propuesta del departamento de Recursos Humanos puede ayudar a mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados, lo que puede llevar a una mayor productividad y retención de talentos.

**2. Desarrollo de habilidades:** La propuesta puede ayudar a identificar y desarrollar las habilidades y competencias de los empleados, lo que puede llevar a un mejor desempeño y crecimiento profesional.

**3. Atracción y retención de talentos:** La propuesta puede ayudar a atraer y retener a los mejores talentos, lo que puede ser clave para el éxito y competitividad de la empresa.

**4. Cumplimiento de objetivos:** La propuesta puede ayudar a alinear los objetivos de los empleados con los objetivos de la empresa, lo que puede llevar a un mejor desempeño y resultados.

**5. Mejora de la toma de decisiones:** La propuesta puede proporcionar información y análisis que puedan ayudar a la gerencia a tomar decisiones informadas sobre la gestión de Recursos Humanos.

#### **3.3.2 ALCANCE**

**1. Análisis de necesidades:** La propuesta puede incluir un análisis de las necesidades de la empresa y los empleados en cuanto a Recursos Humanos.

**2. Desarrollo de políticas y procedimientos:** La propuesta puede incluir el desarrollo de políticas y procedimientos de Recursos Humanos que se ajusten a las necesidades de la empresa y los empleados.

**3. Implementación de programas:** La propuesta puede incluir la implementación de programas de capacitación y desarrollo, remuneración y beneficios, y otros programas que apoyen el éxito de los empleados y la empresa.

**4. Evaluación y seguimiento:** La propuesta puede incluir la evaluación y seguimiento de los programas y políticas de Recursos Humanos para asegurarse de que se ajusten a las necesidades de la empresa y los empleados.

### **3.3.3 LIMITACIONES DE LA PROPUESTA.**

**1. Recursos limitados:** La propuesta puede estar limitada por los recursos disponibles, incluyendo el presupuesto y el personal.

**2. Resistencia al cambio:** La propuesta puede enfrentar resistencia al cambio por parte de algunos empleados o gerentes que no estén dispuestos a adoptar nuevas políticas o procedimientos.

**3. Limitaciones legales y regulatorias:** La propuesta puede estar sujeta a limitaciones legales y regulatorias que deban ser consideradas en el desarrollo e implementación de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos.

**4. Cultura organizacional:** La propuesta puede estar influenciada por la cultura organizacional y los valores de la empresa, lo que puede afectar la forma en que se desarrollan e implementan las políticas y procedimientos de Recursos Humanos.

### **3.4 ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

En el marco de la estrategia de crecimiento y desarrollo de PROYENSAL S.A. de C.V., se propone la creación de un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de gestionar y desarrollar el talento humano de la empresa. El objetivo es mejorar la eficiencia y productividad de la organización, reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción laboral.

### **3.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **OBJETIVOS DE LA UNIDAD.**

##### **3.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Ser un departamento que contribuya con el cumplimiento de los objetivos de la organización a través de la buena gestión del capital humano, asegurando un ambiente de trabajo productivo.

##### **3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Desarrollar e implementar políticas y procedimientos de recursos humanos que apoyen la estrategia de la empresa.

Atraer y retener talento humano calificado y motivado.

Mejorar la eficiencia y productividad de la empresa a través del desarrollo y capacitación de los empleados.

Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Cumplir con las leyes y regulaciones laborales aplicables.

### **3.6 MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **3.6.1 Misión**

Atraer, desarrollar y retener el talento humano creando un ambiente de trabajo positivo y productivo, donde los empleados se sientan valorados, apoyados y puedan desarrollar sus habilidades y competencias alcanzando su máximo potencial.

#### **3.6.2 Visión**

Crear una cultura organizacional que valore la diversidad, la inclusión y el desarrollo de los empleados y que nos permita ser la empresa más atractiva para trabajar.

### **3.7 VALORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

- 1. Respeto:** Tratar a todos los empleados con respeto y dignidad, independientemente de su cargo o posición en la empresa.
- 2. Integridad:** Actuar con integridad y transparencia en todas las decisiones y acciones relacionadas con los empleados y la empresa.
- 3. Empatía:** Demostrar empatía y comprensión hacia los empleados y sus necesidades, y trabajar para crear un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.
- 4. Innovación:** Fomentar la innovación y la creatividad en la gestión de Recursos Humanos, y buscar constantemente formas de mejorar los procesos y procedimientos.
- 5. Colaboración:** Trabajar en colaboración con otros departamentos y empleados para lograr los objetivos de la empresa y apoyar el éxito de los empleados.
- 6. Desarrollo:** Fomentar el desarrollo y crecimiento de los empleados, y proporcionar oportunidades para que puedan alcanzar su máximo potencial.
- 7. Confidencialidad:** Mantener la confidencialidad y proteger la información personal y sensible de los empleados.
- 8. Equidad:** Tratar a todos los empleados de manera justa y equitativa, sin discriminación ni favoritismo.

**La aplicación de estos valores en la práctica será:**

- **Respeto:** Escuchar activamente a los empleados, responder a sus preguntas y preocupaciones de manera oportuna y respetuosa, y tratar a todos los empleados con dignidad y respeto.
- **Integridad:** Ser transparente en la toma de decisiones y acciones relacionadas con los empleados, y actuar con integridad en todas las interacciones con los empleados.
- **Empatía:** Demostrar comprensión y empatía hacia los empleados que están pasando por un momento difícil, y trabajar para crear un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.
- **Innovación:** Buscar constantemente formas de mejorar los procesos y procedimientos de Recursos Humanos, y estar abierto a nuevas ideas y sugerencias de los empleados.

- **Colaboración:** Trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos y empleados para lograr los objetivos de la empresa y apoyar el éxito de los empleados.

-**Desarrollo:** Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para los empleados, y trabajar para ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial.

- **Confidencialidad:** Mantener la confidencialidad y proteger la información personal y sensible de los empleados, y asegurarse de que solo se compartan con personas autorizadas.

- **Equidad:** Tratar a todos los empleados de manera justa y equitativa, sin discriminación ni favoritismo, y asegurarse de que todos los empleados tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos.

### 3.8 PRESUPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Este presupuesto se aplica a los costos relacionados con la creación y operación del Departamento de Recursos Humanos, incluyendo los salarios y beneficios del personal, mensuales la inversión de mobiliario y equipo y los costos de capacitación y desarrollo.

#### Presupuesto Organización RRHH

PLANILLA PROYECTADA RRHH (GERENTE RRHH)			PLANILLA PROYECTADA RRHH (ASISTENTE RRHH)		
DESCRIPCION	PLANEADO \$	GASTADO \$	DESCRIPCION	PLANEADO \$	GASTADO \$
SALARIO ANUAL	1200		SALARIO ANUAL	600	
CUOTA PATRONAL	189		CUOTA PATRONAL	94.5	
PROVISION DE AGUINALDO	50		PROVISION DE AGUINALDO	25	
PROVISION DE VACACIONES	15		PROVISION DE VACACIONES	8.25	
<b>TOTAL:</b>	<b>1454</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL:</b>	<b>727.75</b>	<b>0</b>

INVERSION MOBILIARIO Y EQUIPO			CAPACITACION Y DESARROLLO		
DESCRIPCION	PLANEADO \$	GASTADO \$	DESCRIPCION	PLANEADO \$	GASTADO \$
SILLAS EJECUTIVAS	160		RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	500	
ESCRITORIOS	220		INDUCCION Y CAPACITACION	300	
LAPTOPS	1400				
IMPRESORA	350				
PAPELERIA Y UTILES	100				
SISTEMA DE GESTION DE RRHH	500				
<b>TOTAL:</b>	<b>2730</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL:</b>	<b>800</b>	<b>0</b>

<b>TOTAL PLANEADO:</b>	<b>7893.5</b>
<b>TOTAL GASTADO:</b>	<b>0</b>

PLANILLA CONSOLIDADA DEPARTAMENTO DE RRHH MENSUAL		
DESCRIPCION	PLANEADO \$	GASTADO \$
<b>SALARIOS MENSUALES</b>	1800	
-ISSS	48	
-AFP	130.5	
-RENTA	97.55	
<b>PAGO A EMPLEADOS</b>	<b>1523.95</b>	
<b>PAGO A SUP</b>	<b>276.05</b>	
<b>CUOTA PATRONAL</b>	<b>283.5</b>	
<b>PROVISION VACACIONES</b>	<b>75</b>	
<b>PROVISION AGUINALDO</b>	<b>23.25</b>	
<b>TOTAL:</b>	<b>2181.75</b>	<b>0</b>

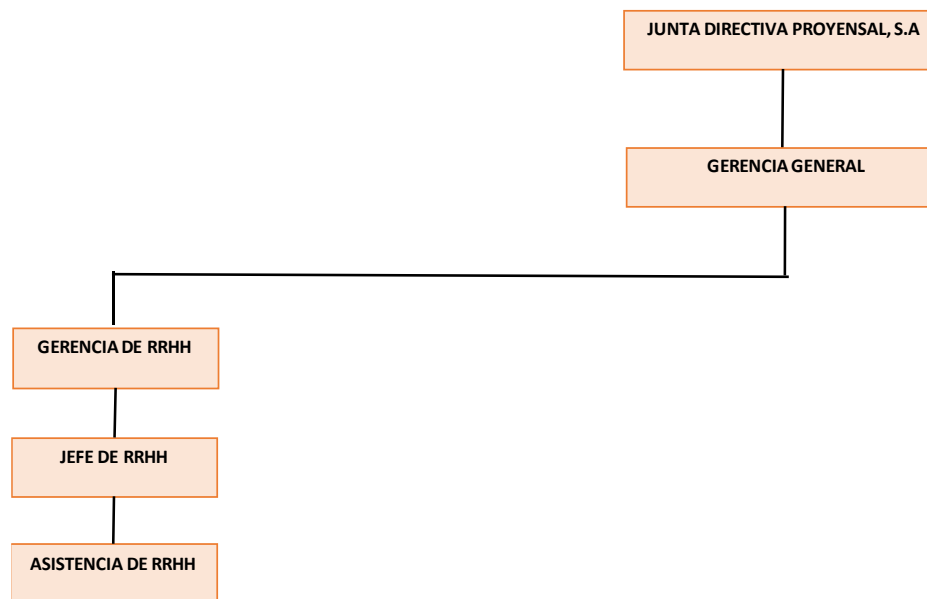
## CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1				2				3				4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa I																
Programar visita a la empresa PROYENSAL para presentación de resultados de investigación Cap.3																
Explicación y presentación de la propuesta a la empresa PROYENSAL.																
Estudio y toma de decisión de la empresa PROYENSAL para la aceptación de la propuesta.																
Creación de los canales de comunicación																
Entrega de misión, visión y valores de la empresa PROYENSAL																
Explicación de los procesos, estrategias, políticas y funciones propuesta del Departamento de RRHH.																
Reclutamiento y selección del jefe y asistente de RRHH.																
Contratación del jefe y asistente de RRHH.																
Entrega de manual de organización a PROYENSAL																
Inducción y capacitación al departamento de recursos humanos																
Presentación y puesta en marcha del manual de organización en la empresa PROYENSAL																

### 3.9 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos estará compuesto por un Gerente de Recursos Humanos y un especialista en las áreas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensaciones y beneficios, y relaciones laborales.



La unidad de Recursos Humanos dependerá directamente de la gerencia general, el asistente se reporta con la gerencia de Recursos Humanos.

### 3.9.1 Funciones del departamento de Recursos Humanos

- Planificación del departamento
- Reclutamiento y selección de personal
- Gestión de contratación e inducción del personal
- Capacitación
- Desarrollar al personal
- Prestaciones legales
- Relaciones Laborales
- Organización y Comunicación
- Análisis de puestos de trabajo
- Cumplimiento legal

A continuación se detallarán las políticas en las que el departamento de RRHH llevara a cabo los procesos de los subsistemas que integran la gestión del recurso humano.

## **Política de Reclutamiento de PROYENSAL S.A. de C.V.**

### **Objetivo**

La política de reclutamiento de PROYENSAL S.A. de C.V. tiene como objetivo atraer y seleccionar a los mejores candidatos para cubrir las vacantes en la empresa, asegurando que se cumplan con los requisitos y competencias necesarias para cada puesto.

### **Alcance**

Esta política se aplica a todos los procesos de reclutamiento y selección de personal en PROYENSAL S.A. de C.V.

### **Principios**

- **Igualdad de oportunidades:** PROYENSAL S.A. de C.V. se compromete a ofrecer igualdad de oportunidades a todos los candidatos, sin discriminación por motivos de raza, género, edad, religión, nacionalidad, discapacidad o cualquier otra característica protegida por la ley.
- **Transparencia:** La empresa se compromete a ser transparente en todos los procesos de reclutamiento y selección, proporcionando información clara y precisa a los candidatos sobre las vacantes y los requisitos para cada puesto.
- **Objetividad:** La selección de candidatos se basará en criterios objetivos y relevantes para el puesto, asegurando que se elija al candidato más calificado y adecuado para cada vacante.
- **Confidencialidad:** La empresa se compromete a mantener la confidencialidad de la información proporcionada por los candidatos y a utilizarla solo para los fines del proceso de reclutamiento y selección.

### **Proceso de Reclutamiento**

1. **Identificación de la vacante:** El jefe del departamento o la persona responsable de la vacante notificará al Departamento de Recursos Humanos sobre la necesidad de cubrir una vacante.

2. **Análisis de la vacante:** El Departamento de Recursos Humanos realizará un análisis de la vacante para determinar los requisitos y competencias necesarias para el puesto.
3. **Publicación de la vacante:** La vacante se publicará en los canales de comunicación internos y externos de la empresa, incluyendo el sitio web de la empresa y las redes sociales.
4. **Recepción de solicitudes:** Los candidatos interesados en la vacante deberán presentar su solicitud y currículum vitae a través de los canales designados por la empresa.
5. **Selección de candidatos:** El Departamento de Recursos Humanos seleccionará a los candidatos que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para el puesto.
6. **Verificación de referencias:** La empresa verificará las referencias laborales y personales de los candidatos seleccionados.
7. **Oferta de empleo:** La empresa hará una oferta de empleo al candidato seleccionado, incluyendo los detalles del puesto, el salario y los beneficios.

### **Responsabilidades**

- El Departamento de Recursos Humanos es responsable de implementar y mantener la política de reclutamiento.
- Los jefes de departamento y las personas responsables de las vacantes son responsables de identificar las vacantes y proporcionar información precisa sobre los requisitos y competencias necesarias para cada puesto.
- Los candidatos son responsables de proporcionar información precisa y veraz sobre su experiencia y habilidades.

### **Revisión y actualización**

Esta política se revisará y actualizará periódicamente para asegurarse de que se mantenga relevante y efectiva.

## **Política de Selección de Personal de PROYENSAL S.A. de C.V.**

### **Objetivo**

La política de selección de personal de PROYENSAL S.A. de C.V. tiene como objetivo seleccionar a los candidatos más calificados y adecuados para cubrir las vacantes en la empresa, asegurando que se cumplan con los requisitos y competencias necesarias para cada puesto.

### **Alcance**

Esta política se aplica a todos los procesos de selección de personal en PROYENSAL S.A. de C.V.

### **Principios**

- **Objetividad:** La selección de candidatos se basará en criterios objetivos y relevantes para el puesto, asegurando que se elija al candidato más calificado y adecuado para cada vacante.
- **Transparencia:** El proceso de selección será transparente y justo, proporcionando información clara y precisa a los candidatos sobre los criterios de selección y el proceso de evaluación.
- **Igualdad de oportunidades:** PROYENSAL S.A. de C.V. se compromete a ofrecer igualdad de oportunidades a todos los candidatos, sin discriminación por motivos de raza, género, edad, religión, nacionalidad, discapacidad o cualquier otra característica protegida por la ley.

### **Proceso de Selección**

1. **Evaluación de candidatos:** Los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos serán evaluados a través de entrevistas, pruebas y otros métodos de evaluación para determinar su idoneidad para el puesto.

2. **Entrevistas:** Las entrevistas serán realizadas por un panel de evaluadores designados por el Departamento de Recursos Humanos y el jefe del departamento o la persona responsable de la vacante.
3. **Pruebas y evaluaciones:** Se realizarán pruebas y evaluaciones para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos.
4. **Verificación de referencias:** La empresa verificará las referencias laborales y personales de los candidatos seleccionados.
5. **Decisión de selección:** La decisión de selección se basará en los resultados de la evaluación y la verificación de referencias.

### **Criterios de Selección**

- **Experiencia y habilidades:** La experiencia y habilidades relevantes para el puesto serán consideradas en el proceso de selección.
- **Competencias:** Las competencias y habilidades blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, serán evaluadas en el proceso de selección.
- **Ajuste cultural:** La compatibilidad del candidato con la cultura y los valores de la empresa será considerada en el proceso de selección.

### **Responsabilidades**

- El Departamento de Recursos Humanos es responsable de implementar y mantener la política de selección.
- Los jefes de departamento y las personas responsables de las vacantes son responsables de participar en el proceso de selección y proporcionar información precisa sobre los requisitos y competencias necesarias para cada puesto.
- Los candidatos son responsables de proporcionar información precisa y veraz sobre su experiencia y habilidades.

### **Revisión y actualización**

Esta política se revisará y actualizará periódicamente para asegurarse de que se mantenga relevante y efectiva.

## **Política de Contratación de Personal de PROYENSAL S.A. de C.V.**

### **Objetivo**

La política de contratación de personal de PROYENSAL S.A. de C.V. tiene como objetivo establecer los lineamientos y procedimientos para la contratación de personal, asegurando que se cumplan con los requisitos legales y que se seleccione a los candidatos más calificados y adecuados para cada puesto. (Pag 87 del manual de organización)

### **Alcance**

Esta política se aplica a todos los procesos de contratación de personal en PROYENSAL S.A. de C.V.

### **Principios**

- **Legalidad:** La contratación de personal se realizará de acuerdo con las leyes y regulaciones laborales aplicables.
- **Transparencia:** El proceso de contratación será transparente y justo, proporcionando información clara y precisa a los candidatos sobre los términos y condiciones del contrato.
- **Igualdad de oportunidades:** PROYENSAL S.A. de C.V. se compromete a ofrecer igualdad de oportunidades a todos los candidatos, sin discriminación por motivos de raza, género, edad, religión, nacionalidad, discapacidad o cualquier otra característica protegida por la ley.

### **Tipos de Contratos**

- **Contrato de trabajo:** Se utilizará para empleados permanentes y temporales.
- **Contrato de servicios:** Se utilizará para servicios específicos y proyectos.

### **Proceso de Contratación**

1. Oferta de empleo: La empresa hará una oferta de empleo al candidato seleccionado, incluyendo los términos y condiciones del contrato.
2. Aceptación de la oferta: El candidato aceptará la oferta de empleo y firmará el contrato de trabajo o contrato de servicios.
3. Documentación: La empresa recopilará y verificará la documentación necesaria para el contrato, incluyendo la identificación, la documentación de seguridad social y cualquier otra documentación requerida por la ley.
4. Inducción: La empresa proporcionará una inducción al nuevo empleado, incluyendo información sobre la empresa, los políticas y procedimientos, y los beneficios y responsabilidades del empleado.

### **Términos y Condiciones del Contrato**

- Duración del contrato: El contrato de trabajo o contrato de servicios tendrá una duración determinada o indeterminada, según lo acordado por las partes.
- Salario y beneficios: El salario y los beneficios se establecerán de acuerdo con la política de compensación de la empresa y las leyes laborales aplicables.
- Jornada laboral: La jornada laboral se establecerá de acuerdo con la política de trabajo de la empresa y las leyes laborales aplicables.
- Confidencialidad y no competencia: El empleado se comprometerá a mantener la confidencialidad de la información de la empresa y a no competir con la empresa durante y después de la terminación del contrato.

### **Responsabilidades**

- El Departamento de Recursos Humanos es responsable de implementar y mantener la política de contratación.
- Los jefes de departamento y las personas responsables de las vacantes son responsables de participar en el proceso de contratación y proporcionar información precisa sobre los requisitos y competencias necesarias para cada puesto.

- Los empleados son responsables de cumplir con los términos y condiciones del contrato y de informar cualquier cambio en su situación laboral a la empresa.

### **Revisión y actualización**

Esta política se revisará y actualizará periódicamente para asegurarse de que se mantenga relevante y efectiva.

**Descripción y análisis de puestos:** Se definirá las responsabilidades y tareas que tendrá cada miembro del equipo, así como las herramientas necesarias, habilidades y condiciones de cada puesto de trabajo. (ver anexo en el manual de organización en página.)

### **Política de Inducción de Personal de PROYENSAL S.A. de C.V.**

#### **Objetivo**

La política de inducción de personal de PROYENSAL S.A. de C.V. tiene como objetivo proporcionar a los nuevos empleados la información y el apoyo necesarios para integrarse efectivamente en la empresa y desempeñar sus funciones de manera eficiente.

#### **Alcance**

**Esta política se aplica a todos los nuevos empleados de PROYENSAL S.A. de C.V.**

#### **Principios**

- **Bienvenida:** La empresa se compromete a dar una cálida bienvenida a los nuevos empleados y a proporcionarles la información necesaria para que se sientan cómodos y seguros en su nuevo entorno laboral.
- **Integración:** La empresa se compromete a integrar a los nuevos empleados en la cultura y los valores de la empresa, y a proporcionarles las herramientas y recursos necesarios para que puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva.

- Desarrollo: La empresa se compromete a proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento a los nuevos empleados, y a apoyarlos en su crecimiento profesional y personal.

### **Proceso de Inducción**

1. Recepción del nuevo empleado: El Departamento de Recursos Humanos recibirá al nuevo empleado y le proporcionará la información necesaria sobre la empresa, los beneficios y las políticas.
2. Presentación del equipo: El jefe del departamento o la persona responsable de la vacante presentará al nuevo empleado al equipo de trabajo y le proporcionará información sobre las funciones y responsabilidades del puesto.
3. Tour por las instalaciones: El Departamento de Recursos Humanos o el jefe del departamento proporcionará un tour por las instalaciones de la empresa para que el nuevo empleado se familiarice con el entorno laboral.
4. Capacitación: El Departamento de Recursos Humanos o el jefe del departamento proporcionará capacitación al nuevo empleado sobre las políticas, procedimientos y sistemas de la empresa.
5. Seguimiento: El Departamento de Recursos Humanos y el jefe del departamento realizarán un seguimiento con el nuevo empleado para asegurarse de que se esté integrando efectivamente en la empresa y para abordar cualquier pregunta o inquietud que pueda tener.

### **Contenido de la Inducción**

- Información sobre la empresa: Historia, misión, visión y valores de la empresa.
- Políticas y procedimientos: Políticas de trabajo, seguridad, salud y bienestar, y procedimientos de emergencia.
- Beneficios y compensaciones: Información sobre los beneficios y compensaciones que ofrece la empresa.

- **Funciones y responsabilidades:** Información sobre las funciones y responsabilidades del puesto y del equipo de trabajo.
- **Sistemas y herramientas:** Información sobre los sistemas y herramientas que se utilizan en la empresa.

### **Responsabilidades**

- El Departamento de Recursos Humanos es responsable de implementar y mantener la política de inducción.
- Los jefes de departamento y las personas responsables de las vacantes son responsables de participar en el proceso de inducción y de proporcionar información y apoyo a los nuevos empleados.
- Los nuevos empleados son responsables de participar activamente en el proceso de inducción y de hacer preguntas y buscar ayuda cuando sea necesario.

### **Revisión y actualización**

**Esta política se revisará y actualizará periódicamente para asegurarse de que se mantenga relevante y efectiva.**

**Evaluación del desempeño:** Se establecen métricas que ayuden a evaluar el rendimiento de los empleados y así poder identificar áreas de mejora y toma de decisiones, (ver anexo en el manual de organización en página.)

### **Política de Remuneración y Prestaciones de Ley de PROYENSAL S.A. de C.V.**

#### **Objetivo**

La política de remuneración y prestaciones de ley de PROYENSAL S.A. de C.V. tiene como objetivo establecer los lineamientos y procedimientos para la remuneración y las prestaciones de los empleados, asegurando que se cumplan con las leyes y regulaciones laborales aplicables y que se proporcione una compensación justa y competitiva.

#### **Alcance**

**Esta política se aplica a todos los empleados de PROYENSAL S.A. de C.V.**

### **Principios**

- **Equidad:** La remuneración y las prestaciones se establecerán de manera justa y equitativa, sin discriminación por motivos de raza, género, edad, religión, nacionalidad, discapacidad o cualquier otra característica protegida por la ley.
- **Competitividad:** La remuneración y las prestaciones serán competitivas en relación con el mercado laboral y la industria.
- **Cumplimiento de la ley:** La empresa se compromete a cumplir con las leyes y regulaciones laborales aplicables en materia de remuneración y prestaciones.

### **Remuneración**

- **Salario:** El salario se establecerá de acuerdo con la política de compensación de la empresa en base al mercado laboral y las leyes laborales aplicables.
- **Pago de horas extras:** Se pagarán horas extras de acuerdo con la ley y la política de la empresa.

### **Prestaciones de Ley**

- **Seguridad Social:** La empresa se compromete a afiliar a los empleados al sistema de seguridad social y a pagar las contribuciones correspondientes.
- **Vacaciones:** Los empleados tendrán derecho a vacaciones anuales remuneradas de acuerdo con la ley.
- **Días festivos:** Los empleados tendrán derecho a días festivos remunerados de acuerdo con la ley.
- **Aguinaldo:** Los empleados tendrán derecho a un aguinaldo anual de acuerdo con la ley.
- **Indemnización:** La empresa se compromete a pagar la indemnización correspondiente en caso de despido injustificado.

### **Otras Prestaciones**

- Seguro de vida: La empresa podrá ofrecer un seguro dental a los empleados.

### **Responsabilidades**

- El Departamento de Recursos Humanos es responsable de implementar y mantener la política de remuneración y prestaciones.
- Los jefes de departamento y las personas responsables de las vacantes son responsables de proporcionar información precisa sobre los salarios y beneficios de los empleados.
- Los empleados son responsables de cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa y de informar cualquier error o discrepancia en su remuneración y prestaciones.

### **Revisión y actualización**

**Esta política se revisará y actualizará periódicamente para asegurarse de que se mantenga relevante y efectiva.**

## **Política de Higiene y Seguridad Laboral de PROYENSAL S.A. de C.V.**

### **Objetivo**

La política de higiene y seguridad laboral de PROYENSAL S.A. de C.V. tiene como objetivo proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los empleados, contratistas y visitantes, y prevenir lesiones y enfermedades ocupacionales.

### **Alcance**

Esta política se aplica a todos los empleados, contratistas y visitantes de PROYENSAL S.A. de C.V.

### **Principios**

- Seguridad: La seguridad es una prioridad en PROYENSAL S.A. de C.V. y se compromete a proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos.

- **Prevención:** La empresa se compromete a prevenir lesiones y enfermedades ocupacionales mediante la identificación y control de los riesgos en el lugar de trabajo.
- **Participación:** La empresa fomenta la participación de todos los empleados en la identificación y control de los riesgos en el lugar de trabajo.

### **Responsabilidades**

- **Gerencia:** La gerencia es responsable de proporcionar recursos y apoyo para la implementación y mantenimiento de la política de higiene y seguridad laboral.
- **Departamento de Recursos Humanos:** El Departamento de Recursos Humanos es responsable de coordinar y supervisar la implementación de la política de higiene y seguridad laboral.
- **Empleados:** Los empleados son responsables de cumplir con las políticas y procedimientos de higiene y seguridad laboral, y de informar cualquier riesgo o incidente a su supervisor o al Departamento de Recursos Humanos.

### **Procedimientos**

- **Identificación de riesgos:** La empresa identificará y evaluará los riesgos en el lugar de trabajo y tomará medidas para controlarlos.
- **Capacitación:** La empresa proporcionará capacitación a los empleados sobre la política de higiene y seguridad laboral y los procedimientos de emergencia conforme a la ley vigente contratando un profesional certificado para que brinde la capacitación y se organice el comité de seguridad ocupacional.
- **Equipo de protección personal:** La empresa proporcionará equipo de protección personal a los empleados que lo requieran.
- **Investigación de incidentes:** La empresa investigará cualquier incidente o lesión en el lugar de trabajo y tomará medidas para prevenir su recurrencia.

### **Programas de Higiene y Seguridad Laboral**

- Programa de seguridad y salud ocupacional: La empresa desarrollará y implementará un programa de seguridad y salud ocupacional que incluya objetivos, metas y procedimientos para la prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales.
- Programa de capacitación: La empresa proporcionará capacitación regular a los empleados sobre la política de higiene y seguridad laboral y los procedimientos de emergencia.

### **Revisión y actualización**

**Esta política se revisará y actualizará periódicamente para asegurarse de que se mantenga relevante y efectiva.**

### **Procesos de Control de Personal de PROYENSAL S.A. de C.V.**

#### **Objetivo**

Los procesos de control de personal de PROYENSAL S.A. de C.V. tienen como objetivo garantizar la eficiencia y la efectividad en la gestión del personal, asegurando que se cumplan con las políticas y procedimientos establecidos.

#### **Alcance**

Estos procesos se aplican a todos los empleados de PROYENSAL S.A. de C.V.

#### **Procesos**

##### **1. Control de Asistencia**

- Registro de asistencia: Los empleados deberán registrar su asistencia en el sistema de control de asistencia designado por la empresa.
- Verificación de asistencia: El Departamento de Recursos Humanos verificará la asistencia de los empleados y notificará a los supervisores en caso de irregularidades.

- Sanciones: Los empleados que no cumplan con los horarios establecidos o que tengan un patrón de ausentismo injustificado podrán ser objeto de sanciones disciplinarias.

## **2. Control de Incapacidades**

- Notificación de incapacidad: Los empleados deberán notificar a su supervisor y al Departamento de Recursos Humanos en caso de incapacidad para trabajar.
- Documentación: Los empleados deberán proporcionar documentación que justifique la incapacidad, como un certificado médico.
- Proceso de incapacidad: El Departamento de Recursos Humanos gestionará el proceso de incapacidad y notificará al empleado sobre el estatus de su solicitud.

## **3. Control de Permisos**

- Solicitud de permiso: Los empleados deberán solicitar permiso por escrito con anticipación, excepto en casos de emergencia.
- Aprobación de permiso: Los supervisores aprobarán o denegarán las solicitudes de permiso según las políticas y procedimientos de la empresa.
- Registro de permisos: El Departamento de Recursos Humanos registrará los permisos otorgados y los utilizará para calcular las ausencias y los beneficios de los empleados.

## **4. Control de Vacaciones**

- Solicitud de vacaciones: Los empleados deberán solicitar vacaciones por escrito con anticipación, según las políticas y procedimientos de la empresa.
- Aprobación de vacaciones: Los supervisores aprobarán o denegarán las solicitudes de vacaciones según las políticas y procedimientos de la empresa.
- Registro de vacaciones: El Departamento de Recursos Humanos registrará las vacaciones otorgadas y las utilizará para calcular las ausencias y los beneficios de los empleados.

### **Responsabilidades**

- Departamento de Recursos Humanos: El Departamento de Recursos Humanos es responsable de implementar y mantener los procesos de control de personal.
- Supervisores: Los supervisores son responsables de supervisar y controlar la asistencia, las incapacidades y los permisos de los empleados en su área de responsabilidad.
- Empleados: Los empleados son responsables de cumplir con las políticas y procedimientos de control de personal y de notificar cualquier irregularidad o problema a su supervisor o al Departamento de Recursos Humanos.

**Las políticas de capacitación y entrenamiento se encuentran detalladas por puesto en el manual de organización en la página.**

### **Gestión del Banco de Datos y Sistemas de Información de RRHH de PROYENSAL S.A. de C.V.**

#### **Objetivo**

La gestión del banco de datos y sistemas de información de RRHH de PROYENSAL S.A. de C.V. tiene como objetivo garantizar la seguridad, integridad y confidencialidad de la información de los empleados, así como proporcionar acceso a la información necesaria para la toma de decisiones y la gestión de los recursos humanos.

#### **Alcance**

Esta política se aplica a todos los empleados de PROYENSAL S.A. de C.V. que tengan acceso a la información de RRHH.

### **Responsabilidades**

- **Departamento de Recursos Humanos:** El Departamento de Recursos Humanos es responsable de gestionar y mantener el banco de datos y sistemas de información de RRHH.

- **Empleados:** Los empleados son responsables de proporcionar información precisa y actualizada sobre su situación laboral y personal.

### **Sistemas de Información de RRHH**

- **Sistema de Gestión de Recursos Humanos:** La empresa utilizará un sistema de gestión de recursos humanos para almacenar y gestionar la información de los empleados.
- **Acceso:** El acceso al sistema de gestión de recursos humanos estará restringido a los empleados autorizados.
- **Seguridad:** La empresa implementará medidas de seguridad para proteger la información de los empleados, incluyendo la encriptación de datos y la autenticación de usuarios.

### **Gestión de Datos**

- **Recopilación de datos:** La empresa recopilará y almacenará la información de los empleados de manera segura y confidencial.
- **Actualización de datos:** Los empleados deberán notificar cualquier cambio en su información personal o laboral a la empresa.
- **Eliminación de datos:** La empresa eliminará la información de los empleados que ya no sea necesaria o que sea obsoleta.

### **Acceso a la Información**

- **Acceso restringido:** El acceso a la información de RRHH estará restringido a los empleados autorizados.
- **Niveles de acceso:** La empresa establecerá niveles de acceso para los empleados según su función y responsabilidad.
- **Solicitud de información:** Los empleados podrán solicitar información sobre su situación laboral y personal a través del Departamento de Recursos Humanos.

### **Seguridad y Confidencialidad**

- **Confidencialidad:** La empresa garantizará la confidencialidad de la información de los empleados y no la utilizará para fines no autorizados.
- **Seguridad:** La empresa implementará medidas de seguridad para proteger la información de los empleados contra accesos no autorizados, pérdida o daño.
- **Notificación de incidentes:** La empresa notificará a los empleados y a las autoridades competentes en caso de incidentes de seguridad que afecten la información de los empleados.

### **Proceso de Auditoría del Departamento de Recursos Humanos de PROYENSAL S.A. de C.V.**

#### **Objetivo**

El objetivo del proceso de auditoría del Departamento de Recursos Humanos es evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos y procedimientos de recursos humanos, identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

#### **Alcance**

La auditoría se realizará en el Departamento de Recursos Humanos de PROYENSAL S.A. de C.V. y abarcará los siguientes procesos:

- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación y documentación de personal
- Gestión de nóminas y beneficios
- Desarrollo y capacitación de personal
- Evaluación del desempeño
- Relaciones laborales y conflictos
- Seguridad y salud ocupacional

#### **Metodología**

La auditoría se realizará mediante las siguientes etapas:

1. **Planificación:** Se definirá el alcance y los objetivos de la auditoría, se identificarán los procesos y procedimientos a evaluar y se establecerá un plan de trabajo.
2. **Recopilación de información:** Se recopilarán documentos y registros relacionados con los procesos y procedimientos de recursos humanos, se realizarán entrevistas con empleados y se observarán procesos y procedimientos.
3. **Análisis y evaluación:** Se analizarán y evaluarán los procesos y procedimientos de recursos humanos para identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.
4. **Informe de auditoría:** Se elaborará un informe de auditoría que resuma los hallazgos y recomendaciones.

#### **Herramientas y técnicas**

- **Cuestionarios:** Se utilizarán cuestionarios para recopilar información sobre los procesos y procedimientos de recursos humanos.
- **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas con empleados y supervisores para obtener información sobre los procesos y procedimientos de recursos humanos.
- **Observaciones:** Se observarán procesos y procedimientos de recursos humanos para evaluar su eficacia y eficiencia.
- **Análisis de documentos:** Se analizarán documentos y registros relacionados con los procesos y procedimientos de recursos humanos.

#### **Informe de auditoría**

El informe de auditoría incluirá:

- **Hallazgos:** Se presentarán los hallazgos de la auditoría, incluyendo áreas de mejora y no conformidades.

- **Recomendaciones:** Se presentarán recomendaciones para mejorar los procesos y procedimientos de recursos humanos.
- **Plan de acción:** Se establecerá un plan de acción para implementar las recomendaciones y corregir las no conformidades.

### **Seguimiento y evaluación**

Se realizará un seguimiento y evaluación del plan de acción para asegurarse de que se implementen las recomendaciones y se corrijan las no conformidades.

### **Responsabilidades**

- **Departamento de Recursos Humanos:** El Departamento de Recursos Humanos es responsable de proporcionar la información y los recursos necesarios para la auditoría.
- **Auditor:** El auditor es responsable de realizar la auditoría y elaborar el informe de auditoría.
- **Gerencia:** La gerencia es responsable de revisar y aprobar el informe de auditoría y de implementar las recomendaciones.

### **Revisión y actualización**

Este proceso se revisará y actualizará periódicamente para asegurarse de que se mantenga relevante y efectivo.

## **3.10 MANUAL ORGANIZACIONAL DE PROYENSAL, S.A DE C.V.**

### **3.10.1 Misión**

Nuestra misión es ser el socio de confianza para nuestros clientes en la reparación y mantenimiento de sus piezas de relojes de marca y joyería fina, proporcionando servicios personalizados y de alta calidad, estableciendo relaciones duraderas basadas en la confianza y la excelencia.

### **3.10.2 Visión**

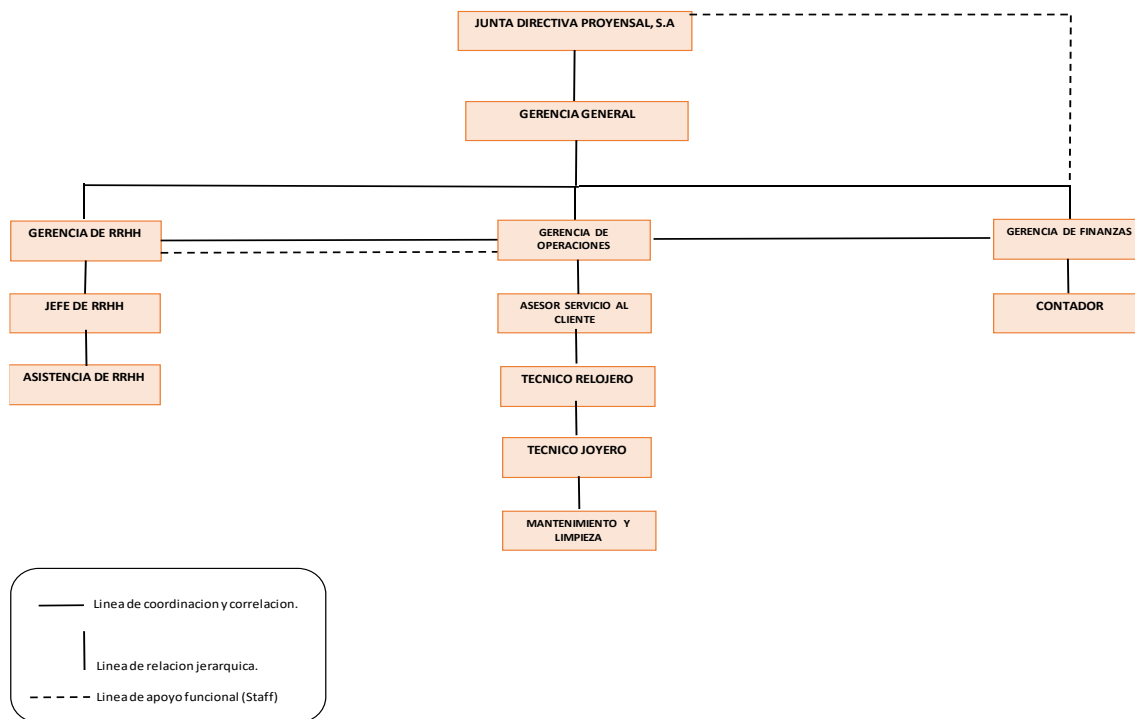
Ser líderes en la industria de la reparación y mantenimiento de relojes y joyería fina, reconocidos por nuestra excelencia en la calidad de nuestros servicios, la atención al cliente y preservación del valor y belleza de las piezas que reparamos.

### **3.10.3 Estructura Organizacional**

Para comprender el funcionamiento de PROYENSAL, es fundamental conocer su estructura interna; en la actualidad la falta de un departamento de recursos humanos estructurado ha limitado su capacidad para gestionar eficazmente el talento humano por lo cual se recomienda diseñar y estructurar dicho departamento; a continuación, se presenta la organización departamental sugerida que ayude a impulsar el éxito de los objetivos establecidos por departamento, contribuyendo así al logro de la meta empresarial.

- 1. Gerente de operaciones:** Es la responsable de la dirección y toma de decisiones estratégicas de la empresa, este es el mando principal
- 2. Técnico Relojero:** Son responsable de la reparación y mantenimiento de relojes y otros dispositivos de medición del tiempo.
- 3. Ejecutivo de atención al cliente:** Se encarga de proporcionar un servicio de alta calidad a los clientes y resolver sus consultas y problemas.
- 4. Contador:** Responsable de la gestión y análisis de la información financiera de la empresa.
- 5. Gerente de recursos humanos:** Es el responsable de la gestión y desarrollo del personal de la empresa.

### 3.10.4 Organigrama propuesto



Elaborado por: Consultores externos (Trabajo de grado)  
 Aprobado por: Organigrama propuesto a PROYENSAL  
 Fecha de elaboracion: Ciudad Universitaria, San Salvador, octubre 2025

### 3.10.5 Perfiles de puesto

DESCRIPCION DE PUESTO
<p><b>Código de puesto:</b> 001</p> <p><b>Nombre de la Empresa:</b> PROYENSAL</p> <p><b>Nombre del puesto:</b> Técnico Relojero</p> <p><b>Departamento:</b> Departamento postventa</p> <p><b>Supervisión inmediata:</b> jefe relojero</p>

**Objetivo y naturaleza del trabajo:**

Repara, mantener y ajustar relojes y otro dispositivo de medición del tiempo con precisión y eficiencia, asegurando la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

Trabjará en estrecha colaboraci3n con otros t3cnicos y personal de servicio al cliente para asegurar una atenci3n eficiente y coordinada.

**Requisitos:**

1. Habilidades manuales y de precisi3n para trabajar con componentes peque1os y delicados.
2. Capacidad para diagnosticar problemas complejos y encontrar soluciones efectivas de manera eficiente.
3. Excelente atenci3n al detalle y habilidades de comunicaci3n para interactuar con los clientes de manera clara y profesional

**Competencias y habilidades**

- Precisi3n y atenci3n al detalle en el trabajo manual.
- Habilidades de resoluci3n de problemas y pensamiento anal3tico para abordar desaf1os t3cnicos
- Orientaci3n al cliente y capacidad para proporcionar un servicio de alta calidad, asegurando la satisfacci3n del cliente.
- Trabajo en equipo y colaboraci3n para lograr objetivos comunes y mejorar continuamente los procesos.
- Adaptabilidad para trabajar con diferentes tipos de relojes y tecnolog1as, manteni3ndose actualizado sobre las 1ltimas tendencias y avances en relojer1a

**Funciones o responsabilidades:**

- Diagnosticar y reparar problemas en relojes mec3nicos y digitales, incluyendo la identificaci3n de piezas defectuosas y la realizaci3n de ajustes precisos.
- Limpiar y mantener relojes y herramientas de trabajo para asegurar su funcionamiento 3ptimo y prolongar su vida 1til.
- Ajustar y calibrar relojes para asegurar su precisi3n y fiabilidad, cumpliendo con los est3ndares de calidad establecidos.

- Realizar pruebas y controles de calidad en relojes reparados para garantizar su correcto funcionamiento antes de entregarlos a los clientes.
- Asesorar a los clientes sobre el cuidado y mantenimiento de sus relojes, proporcionando recomendaciones personalizadas según el tipo de reloj y sus necesidades específicas.
- Mantener un registro preciso de las reparaciones y servicios realizados, incluyendo detalles sobre los problemas encontrados y las soluciones aplicadas.
- Trabajar en estrecha colaboración con otros técnicos y personal de servicio al cliente para asegurar una atención eficiente y coordinada.

#### **Indicadores de desempeño**

- Calidad y precisión de las reparaciones realizadas.
- Satisfacción del cliente con el servicio proporcionado.
- Eficiencia en la resolución de problemas y tiempos de entrega.
- Mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo.
- Cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad establecidos.

#### **DESCRIPCION DE PUESTO**

**Código de puesto:** 002

**Nombre de la Empresa:** PROYENSAL

**Nombre del puesto:** Asesor de servicio al cliente

**Departamento:** Departamento postventa

**Supervisión inmediata:** Gerencia de operaciones

**Objetivo y naturaleza del trabajo:** Proporcionar un servicio de alta calidad a los clientes que desean reparar o mantener sus relojes y joyas, asegurando una experiencia positiva y satisfactoria desde el momento de la recepción hasta la entrega del producto reparado

**Requisitos:**

1. Experiencia en servicio al cliente, preferiblemente en la industria de la relojería o joyería.
2. Excelentes habilidades de comunicación y atención al cliente, con capacidad para interactuar de manera efectiva con clientes de diferentes perfiles.
3. Capacidad para trabajar con precisión y atención al detalle, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y servicio.
4. Conocimientos básicos de relojería y joyería (o disposición para aprender), incluyendo la comprensión de los diferentes tipos de relojes y joyas y sus características.
5. Habilidades para resolver problemas y pensar de manera analítica, encontrando soluciones efectivas para los desafíos que surjan.

**Competencias y habilidades**

- Orientación al cliente y capacidad para proporcionar un servicio de alta calidad, asegurando que se cumplan las expectativas y necesidades de los clientes.
- Comunicación efectiva y habilidades interpersonales, con capacidad para interactuar de manera profesional y amable con los clientes y colegas.
- Atención al detalle y precisión en el trabajo, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y servicio.
- Resolución de problemas y pensamiento analítico, encontrando soluciones efectivas para los desafíos que surjan.
- Trabajo en equipo y colaboración para lograr objetivos comunes y mejorar continuamente los procesos.

**Funciones o responsabilidades.**

- Recibir y registrar relojes y joyas de los clientes para reparación o mantenimiento, asegurando que se documenten todos los detalles relevantes.
- Evaluar el estado de los relojes y joyas y determinar el tipo de servicio requerido, comunicando claramente las opciones y costos al cliente.

- Proporcionar información precisa y detallada sobre los servicios ofrecidos, incluyendo tiempos de entrega estimados y costos, para que los clientes puedan tomar decisiones informadas.
- Atender consultas y resolver problemas de los clientes de manera eficiente y profesional, asegurando que se cumplan sus expectativas.
- Coordinar con los técnicos y otros departamentos para asegurar que los servicios se realicen de manera eficiente y se cumplan los plazos establecidos.

#### **Indicadores de desempeño**

- Calidad y precisión de las reparaciones realizadas
- Satisfacción del cliente con el servicio proporcionado
- Eficiencia en la resolución de problemas y tiempos de entrega
- Mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo
- Cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad establecidos.

#### **DESCRIPCION DE PUESTO**

**Código de puesto:** 003

**Nombre de la Empresa:** PROYENSAL

**Nombre del puesto:** Técnico joyero

**Departamento:** Departamento de Joyería

**Supervisión inmediata:** jefe de taller

**Objetivo y naturaleza del trabajo:** Crear y reparar joyas de alta calidad, utilizando técnicas y materiales precisos para cumplir con los estándares de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes. Trabaja en estrecha colaboración con otros técnicos y diseñadores para crear y producir joyas de alta calidad

#### **Requisitos:**

1. Formación específica en joyería o experiencia equivalente.

2. Conocimientos sólidos de técnicas de joyería y materiales utilizados en la industria.
3. Habilidades manuales y de precisión para trabajar con componentes pequeños y delicados.
4. Capacidad para diseñar y crear joyas originales y atractivas.
5. Conocimientos de seguridad y manejo de materiales y herramientas.

### **Competencias y habilidades**

- Creatividad y habilidades artísticas para diseñar joyas únicas y atractivas.
- Precisión y atención al detalle en el trabajo manual.
- Habilidades técnicas y conocimiento de materiales y herramientas.
- Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos.
- Colaboración y trabajo en equipo para lograr objetivos comunes.

### **Funciones o responsabilidades.**

- Diseñar y crear joyas personalizadas según especificaciones de los clientes o diseños preestablecidos.
- Reparar y restaurar joyas dañadas o deterioradas, devolviéndoles su valor y funcionalidad original.
- Trabajar con diferentes materiales, como metales preciosos, piedras preciosas y otros materiales utilizados en joyería.
- Utilizar técnicas de joyería, como soldadura, pulido y engaste, para crear y reparar joyas.
- Asegurarse de que las joyas cumplan con los estándares de calidad y seguridad establecidos por la empresa.
- Mantener el taller y las herramientas en buen estado, asegurando un entorno de trabajo seguro y eficiente.
- Colaborar con otros técnicos y diseñadores para crear nuevas piezas y colecciones de joyería.

### Indicadores de desempeño

- Calidad y precisión en la creación y reparación de joyas.
- Satisfacción del cliente con las joyas creadas o reparadas.
- Eficiencia en la producción y entrega de joyas.
- Innovación y creatividad en el diseño de joyas.
- Cumplimiento de los estándares de seguridad y calidad.

### DESCRIPCION DE PUESTO

**Código de puesto:** 004

**Nombre de la Empresa:** PROYENSAL

**Nombre del puesto:** Contador

**Departamento:** Departamento de finanzas

**Supervisión inmediata:** Gerente de operaciones

**Objetivo y naturaleza del trabajo:** Responsable de la gestión y análisis de la información financiera de la empresa, asegurando la precisión y la integridad de los registros contables y la presentación de informes financieros precisos y oportunos.

#### Requisitos:

1. Licenciatura en Contabilidad o campo relacionado.
2. Experiencia mínima de 2 años en contabilidad.
3. Conocimientos sólidos de principios y normas contables (GAAP o IFRS).
4. Habilidades en software contable (SAP, QuickBooks, etc.).
5. Capacidad para analizar y resolver problemas complejos.
6. Excelentes habilidades de comunicación y presentación.

#### Competencias y habilidades:

- Precisión y atención al detalle en el trabajo contable.
- Habilidades analíticas y de resolución de problemas.

- Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos.
- Comunicación efectiva y habilidades de presentación.
- Integridad y ética profesional.

#### **Funciones o responsabilidades.**

- Preparar y revisar estados financieros, incluyendo balances generales, estados de resultados y estados de flujo de efectivo.
- Registros contables precisos y oportunos, asegurando el cumplimiento de las normas y políticas contables.
- Analizar y conciliar cuentas, incluyendo cuentas por pagar, cuentas por cobrar y cuentas bancarias.
- Preparar y presentar informes financieros mensuales y anuales a la gerencia y a los accionistas.
- Asegurarse de que se cumplan las normas y regulaciones contables y fiscales aplicables.
- Realizar auditorías internas y externas, e implementar recomendaciones para mejorar los procesos contables.
- Colaborar con otros departamentos para asegurar la integración de la información financiera en la toma de decisiones.

<b>Indicadores de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precisión y oportunidad en la presentación de informes financieros.</li> <li>▪ Cumplimiento de las normas y regulaciones contables y fiscales.</li> <li>▪ Eficiencia en la gestión de los procesos contables.</li> <li>▪ Calidad de la información financiera proporcionada a la gerencia.</li> <li>▪ Implementación efectiva de recomendaciones de auditoría</li> </ul>



<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>
<b>Código de puesto:</b> 005

**Nombre de la Empresa:** PROYENSAL

**Nombre del puesto:** Mantenimiento y limpieza

**Departamento:** Departamento Postventa.

**Supervisión inmediata:** jefe de taller

**Objetivo del Puesto:** Mantener la limpieza y el orden en las instalaciones de la empresa, asegurando un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los empleados y visitantes.

**Requisitos:**

1. Experiencia previa en puestos similares.
2. Capacidad para trabajar de manera independiente y en equipo.
3. Habilidades básicas de mantenimiento y reparación.
4. Conocimientos de productos de limpieza y seguridad.
5. Capacidad para levantar y mover objetos pesados.

**Competencias y habilidades**

- Atención al detalle y compromiso con la limpieza y el orden.
- Capacidad para trabajar de manera eficiente y autónoma.
- Habilidades de comunicación efectiva para reportar problemas o necesidades.
- Capacidad para adaptarse a diferentes tareas y prioridades.
- Compromiso con la seguridad y el bienestar en el lugar de trabajo

**Funciones o responsabilidades**

- Realizar tareas de limpieza y mantenimiento en las áreas comunes, oficinas, talleres y baños.
- Asegurarse de que los suministros de limpieza y mantenimiento estén siempre disponibles y sean utilizados de manera eficiente.
- Realizar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo en las instalaciones, como cambiar bombillas, reparar fugas de agua, etc.
- Mantener el orden y la organización en las áreas de almacenamiento y depósito.

- Colaborar con otros departamentos para asegurar que las instalaciones estén siempre en buen estado.
- Reportar cualquier problema o daño en las instalaciones a la gerencia para su pronta solución.
- Asegurarse de que se cumplan las normas de seguridad y salud en el trabajo.

#### **Indicadores de desempeño:**

- Limpieza y orden en las instalaciones.
- Eficiencia en la realización de tareas de mantenimiento y limpieza.
- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Satisfacción de los empleados y visitantes con el entorno de trabajo.
- Reducción de problemas y daños en las instalaciones.

#### **DESCRIPCION DE PUESTO**

**Código de puesto:** 006

**Nombre de la Empresa:** PROYENSAL

**Nombre del puesto:** Gerente de operaciones

**Departamento:** Departamento Postventa

**Supervisión inmediata:** director general

#### **Objetivo del Puesto:**

Liderar y coordinar las operaciones de la empresa, asegurando la eficiencia y la calidad en la entrega de servicios y productos, y cumpliendo con los objetivos y metas establecidas. Trabjará en estrecha colaboración con otros departamentos y gerentes para asegurar la integración y la colaboración en la entrega de servicios y producto

#### **Requisitos del puesto:**

1. Experiencia mínima de 5 años en puestos de liderazgo y gestión de operaciones.
2. Conocimientos sólidos de gestión de operaciones, logística y calidad.

3. Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
4. Capacidad para analizar y resolver problemas complejos.
5. Excelentes habilidades de comunicación y presentación.
6. Conocimientos de software de gestión y análisis de datos.

**Competencias y habilidades:**

- Liderazgo y gestión de equipos efectivos.
- Capacidad para analizar y resolver problemas complejos.
- Comunicación efectiva y habilidades de presentación.
- Planificación y organización efectiva.
- Adaptabilidad y flexibilidad en un entorno cambiante.
- Compromiso con la calidad y la seguridad.

**Funciones y responsabilidades:**

- Planificar y coordinar las operaciones diarias de la empresa, asegurando la asignación efectiva de recursos y personal.
- Supervisar y evaluar el desempeño de los departamentos de Servicio al Cliente, Mantenimiento y Limpieza, Joyería y Relojería, y Contabilidad.
- Establecer e implementar políticas y procedimientos para mejorar la eficiencia y la calidad en las operaciones.
- Coordinar con otros departamentos para asegurar la integración y la colaboración en la entrega de servicios y productos.
- Identificar y resolver problemas operativos y de gestión, y proponer soluciones efectivas.
- Desarrollar e implementar planes de mejora continua y crecimiento, y evaluar su efectividad.
- Asegurarse de que se cumplan las normas de seguridad y salud en el trabajo, y de que se mantengan altos estándares de calidad y servicio.

**Indicadores de desempeño:**

- Eficiencia y calidad en la entrega de servicios y productos.
- Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
- Satisfacción del cliente y del personal.
- Reducción de costos y mejora de la productividad.
- Implementación efectiva de planes de mejora continua y crecimiento.
- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**Código de puesto:** 007

**Nombre de la Empresa:** PROYENSAL

**Nombre del puesto:** jefe de recursos humanos

**Departamento:** Departamento de Recursos humanos

**Supervisión inmediata:** gerente de operaciones

**Objetivo y naturaleza del trabajo:**

Liderar y gestionar el departamento de Recursos Humanos, asegurando que la empresa tenga un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido con los objetivos y valores de la organización. Trabjará en estrecha colaboración con otros departamentos y gerentes para asegurar que la empresa tenga un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido con los objetivos y valores de la organización

**Jefe de Recursos Humanos trabajará con los siguientes puestos:**

- Gerente de Operaciones
- Contador
- Técnico Joyero
- Técnico Relojero
- Asesor de Servicio al Cliente
- Técnico de Mantenimiento y Limpieza

**Requisitos:**

1. Experiencia mínima de 5 años en puestos de Recursos Humanos.
2. Conocimientos sólidos de leyes y regulaciones laborales.
3. Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
4. Capacidad para analizar y resolver problemas complejos.
5. Excelentes habilidades de comunicación y presentación.
6. Conocimientos de software de gestión de Recursos Humanos.

**Competencias y habilidades:**

- Liderazgo y gestión de equipos efectivos.
- Capacidad para analizar y resolver problemas complejos.
- Comunicación efectiva y habilidades de presentación.
- Empatía y habilidades interpersonales.
- Adaptabilidad y flexibilidad en un entorno cambiante.
- Compromiso con la ética y la conducta profesional.

**Funciones y responsabilidades:**

- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos de Recursos Humanos que se alineen con los objetivos y valores de la empresa.
- Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal, asegurando que se atraiga y se retenga a los mejores talentos.
- Coordinar la capacitación y desarrollo del personal, identificando necesidades y oportunidades de crecimiento.
- Administrar la nómina, beneficios y compensaciones del personal, asegurando que se cumplan con las leyes y regulaciones laborales.
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo, promoviendo la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.
- Desarrollar e implementar programas de retención y motivación del personal, reduciendo la rotación y mejorando la satisfacción laboral.
- Asegurarse de que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones laborales, y de que se mantengan altos estándares de ética y conducta.

**Indicadores de desempeño:**

- Satisfacción del personal y reducción de la rotación.
- Eficiencia en la gestión de la nómina y beneficios.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones laborales.
- Desarrollo y crecimiento del personal.
- Mejora en la comunicación y el ambiente de trabajo.
- Implementación efectiva de políticas y procedimientos de Recursos Humanos.

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**Código de puesto:** 008

**Nombre de la Empresa:** PROYENSAL

**Nombre del puesto:** Asistente de recursos humanos

**Departamento:** Departamento de Recursos humanos

**Supervisión inmediata:** jefe de recursos humanos.

**Objetivo del Puesto:** Apoyar al jefe de Recursos Humanos en la gestión y administración de los recursos humanos de la empresa, asegurando que se cumplan con las políticas y procedimientos establecidos. Trabjará en estrecha colaboración con otros miembros del equipo de Recursos Humanos y departamentos para asegurar que se cumplan con las políticas y procedimientos establecidos

**Requisitos:**

1. Experiencia previa en puestos de Recursos Humanos o administración.
2. Conocimientos básicos de leyes y regulaciones laborales.
3. Habilidades de comunicación efectiva y relaciones interpersonales.
4. Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
5. Conocimientos de software de gestión de Recursos Humanos.
6. Capacidad para mantener la confidencialidad y manejar información sensible

**Competencias y habilidades:**

- Comunicación efectiva y habilidades interpersonales.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Atención al detalle y organización.
- Adaptabilidad y flexibilidad en un entorno cambiante.
- Compromiso con la confidencialidad y la ética profesional

**Funciones y responsabilidades:**

- Asistir en el proceso de reclutamiento y selección de personal, incluyendo la publicación de vacantes y la revisión de currículos.
- Apoyar en la administración de la nómina y beneficios del personal, asegurando que se cumplan con las leyes y regulaciones laborales.
- Mantener actualizados los registros y archivos de personal, incluyendo la documentación de empleados y la gestión de expedientes.
- Coordinar la capacitación y desarrollo del personal, incluyendo la programación de cursos y talleres.
- Asistir en la resolución de problemas y conflictos laborales, y proporcionar apoyo en la comunicación efectiva entre empleados y gerencia.
- Realizar tareas administrativas y de apoyo en el departamento de Recursos Humanos, como la preparación de informes y la gestión de correspondencia.
- Asegurarse de que se cumplan con las políticas y procedimientos de Recursos Humanos establecidos por la empresa.

**Indicadores de desempeño:**

- Eficiencia en la administración de la nómina y beneficios.
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
- Apoyo efectivo en la resolución de problemas y conflictos laborales.
- Mantenimiento actualizado de los registros y archivos de personal.
- Colaboración efectiva con el equipo de Recursos Humanos y otros departamentos.

### **3.10.6 Políticas y procedimientos**

#### **Política de Calidad**

En PROYENSAL, nos comprometemos a proporcionar servicios de mantenimiento y reparación de relojes de lujo de la más alta calidad, cumpliendo con los estándares y expectativas de nuestros clientes exigentes.

#### **Objetivos de Calidad**

- Restaurar y mantener la precisión, funcionalidad y estética de los relojes de lujo que confían en nosotros.
- Proporcionar un servicio personalizado y atento a cada cliente, entendiendo sus necesidades y expectativas únicas.
- Utilizar técnicas y materiales de la más alta calidad para garantizar la longevidad y el valor de los relojes reparados.
- Cumplir con los requisitos y estándares de la industria relojera de lujo.

#### **Nos comprometemos a:**

- Contratar y capacitar a técnicos relojeros altamente calificados y experimentados.
- Utilizar equipo y herramientas especializadas para garantizar la precisión y calidad de nuestros servicios.
- Mantener la confidencialidad y seguridad de la información y los relojes de nuestros clientes.
- Revisar y evaluar periódicamente nuestros procesos y procedimientos para asegurarnos de que seguimos siendo líderes en la industria.

#### **Rumbo y Disciplina**

Nos comprometemos a seguir un rumbo claro y disciplinado en nuestra búsqueda de la excelencia en la reparación y mantenimiento de relojes de lujo, mediante:

- La atención al detalle y la precisión en cada paso del proceso.

- La comunicación abierta y transparente con nuestros clientes sobre el estado de sus relojes.
- La mejora continua de nuestras habilidades y conocimientos para estar al día con las últimas tecnologías y tendencias.
- La dedicación a la satisfacción del cliente y la lealtad a largo plazo.

**Proceso de contratación de talentos por puesto.**

- Perfil de candidato ideal: El perfil de candidato ideal para cada puesto, incluyendo habilidades, experiencia y competencias necesarias esta detallado en cada descripción del puesto.

Puesto: Gerente de Operaciones
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisión de Solicitudes: Revisa las solicitudes de empleo y selecciona a los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto.</li><li>2. Prueba de Conocimientos: Administra una prueba de conocimientos para evaluar la comprensión de los candidatos sobre gestión de operaciones, liderazgo y estrategia empresarial.</li><li>3. Entrevista con el Equipo de Recursos Humanos: Realiza una entrevista con el equipo de Recursos Humanos para evaluar las habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de problemas de los candidatos.</li><li>4. Entrevista con el director general: Realiza una entrevista con el director general para evaluar la visión estratégica y la capacidad de toma de decisiones de los candidatos.</li><li>5. Verificación de Referencias: Verifica las referencias de los candidatos para confirmar su experiencia y habilidades.</li></ol>

<p>Puesto: jefe de Recursos Humanos</p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisión de Solicitudes: Revisa las solicitudes de empleo y selecciona a los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto.</li><li>2. Prueba de Conocimientos: Administra una prueba de conocimientos para evaluar la comprensión de los candidatos sobre gestión de recursos humanos, leyes laborales y desarrollo organizacional.</li><li>3. Entrevista con el Equipo de Recursos Humanos: Realiza una entrevista con el equipo de Recursos Humanos para evaluar las habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de problemas de los candidatos.</li><li>4. Entrevista con el director general: Realiza una entrevista con el Director General para evaluar la visión estratégica y la capacidad de toma de decisiones de los candidatos.</li></ol>
<p>Puesto: Asistente de Recursos Humanos</p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisión de Solicitudes: Revisa las solicitudes de empleo y selecciona a los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto.</li><li>2. Prueba de Conocimientos: Administra una prueba de conocimientos para evaluar la comprensión de los candidatos sobre gestión de recursos humanos y leyes laborales.</li><li>3. Entrevista con el Equipo de Recursos Humanos: Realiza una entrevista con el equipo de Recursos Humanos para evaluar las habilidades de comunicación y resolución de problemas de los candidatos.</li><li>4. Verificación de Referencias: Verifica las referencias de los candidatos para confirmar su experiencia y habilidades.</li></ol>

**Puesto: Contador**

1. Revisión de Solicitudes: Revisa las solicitudes de empleo y selecciona a los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto.
2. Prueba de Conocimientos: Administra una prueba de conocimientos para evaluar la comprensión de los candidatos sobre contabilidad y finanzas.
3. Entrevista con el Equipo de Finanzas: Realiza una entrevista con el equipo de finanzas para evaluar las habilidades de análisis y resolución de problemas de los candidatos.
4. Verificación de Certificaciones: Verifica las certificaciones y credenciales de los candidatos para confirmar su experiencia y habilidades.

Puesto: Asesor de Servicio al Cliente

1. Revisión de Solicitudes: Revisa las solicitudes de empleo y selecciona a los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto.
2. Prueba de Habilidades: Administra una prueba de habilidades para evaluar las habilidades de comunicación y resolución de problemas de los candidatos.
3. Entrevista con el Equipo de Atención al Cliente: Realiza una entrevista con el equipo de atención al cliente para evaluar las habilidades de comunicación y empatía de los candidatos.
4. Simulación de Situaciones: Realiza una simulación de situaciones para evaluar la capacidad de los candidatos para manejar situaciones difíciles y resolver problemas.

Puesto: Técnico Relojero y joyero

1. Revisión de Solicitudes: Revisa las solicitudes de empleo y selecciona a los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto.
2. Prueba Práctica: Administra una prueba práctica para evaluar las habilidades técnicas de los candidatos en la reparación y mantenimiento de relojes.
3. Entrevista con el Equipo de Taller: Realiza una entrevista con el equipo de taller para evaluar las habilidades de comunicación y trabajo en equipo de los candidatos.
4. Verificación de Certificaciones: Verifica las certificaciones y credenciales de los candidatos para confirmar su experiencia y habilidades.

## **Capacitación y Desarrollo**

La empresa proporciona oportunidades de capacitación y desarrollo para todos los empleados, asegurando que se mantengan actualizados y competentes en sus puestos.

### **Plan de Capacitación**

**Objetivo:** Proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente.

### **Puestos y Capacitaciones**

#### **1. Gerente de Operaciones:**

- Capacitación en liderazgo y gestión: Desarrollar habilidades de liderazgo y gestión para mejorar la eficiencia y productividad del equipo.
- Capacitación en estrategia empresarial: Proporcionar conocimientos sobre estrategia empresarial y planificación para mejorar la toma de decisiones.
- Capacitación en gestión de proyectos: Desarrollar habilidades para gestionar proyectos y alcanzar objetivos.

#### **2. Técnico Relojero:**

- Capacitación en reparación y mantenimiento de relojes: Proporcionar conocimientos y habilidades para reparar y mantener relojes de alta calidad.
- Capacitación en técnicas de diagnóstico: Desarrollar habilidades para diagnosticar y resolver problemas en relojes.
- Capacitación en seguridad y salud ocupacional: Proporcionar conocimientos sobre seguridad y salud ocupacional para prevenir accidentes y lesiones.

#### **3. Asesor de Servicio al Cliente:**

- Capacitación en servicio al cliente: Desarrollar habilidades para proporcionar un servicio de alta calidad a los clientes.
- Capacitación en resolución de conflictos: Proporcionar conocimientos y habilidades para resolver conflictos y mejorar la satisfacción del cliente.
- Capacitación en comunicación efectiva: Desarrollar habilidades para comunicarse de manera efectiva con los clientes y colegas.

#### **4. Contador:**

- Capacitación en contabilidad y finanzas: Proporcionar conocimientos sobre contabilidad y finanzas para mejorar la gestión financiera de la empresa.
- Capacitación en análisis financiero: Desarrollar habilidades para analizar y interpretar estados financieros.
- Capacitación en gestión de riesgos: Proporcionar conocimientos sobre gestión de riesgos para identificar y mitigar riesgos financieros.

#### **5. jefe de Recursos Humanos:**

- Capacitación en gestión de recursos humanos: Desarrollar habilidades para gestionar y desarrollar al personal de la empresa.
- Capacitación en leyes laborales: Proporcionar conocimientos sobre leyes laborales y regulaciones para cumplir con los requisitos legales.
- Capacitación en desarrollo organizacional: Desarrollar habilidades para mejorar la cultura y el clima organizacional.

#### **6. Asistente de Recursos Humanos:**

- Capacitación en gestión de recursos humanos: Proporcionar conocimientos sobre gestión de recursos humanos y leyes laborales.
- Capacitación en administración de personal: Desarrollar habilidades para administrar y gestionar al personal de la empresa.

- Capacitación en comunicación efectiva: Desarrollar habilidades para comunicarse de manera efectiva con los empleados y colegas.

### **Metodología**

- Cursos y talleres: Proporcionar cursos y talleres para desarrollar habilidades y conocimientos específicos.
- Mentoría: Proporcionar mentoría para guiar y apoyar a los empleados en su desarrollo profesional.
- Aprendizaje en línea: Proporcionar acceso a plataformas de aprendizaje en línea para desarrollar habilidades y conocimientos de manera flexible y autónoma.

### **Evaluación**

- Evaluaciones de desempeño: Realizar evaluaciones de desempeño para medir el progreso y la efectividad de la capacitación.
- Encuestas de satisfacción: Realizar encuestas de satisfacción para evaluar la satisfacción de los empleados con la capacitación.

### **Seguimiento**

- Seguimiento del progreso: Realizar un seguimiento del progreso de los empleados para asegurarse de que estén alcanzando los objetivos de la capacitación.
- Ajustes y mejoras: Realizar ajustes y mejoras en la capacitación según sea necesario para asegurarse de que sea efectiva y eficiente.

### **Programa de Incentivos**

<b>Programa de Bonos y Recompensas</b>	<b>Objetivo: Reconocer y recompensar a los empleados por su desempeño y contribución a la empresa.</b>
--	--

## **Estructura del Programa**

1. Bonos por Desempeño: Los empleados pueden ganar bonos por alcanzar metas y objetivos específicos en su puesto.
2. Recompensas por Logros: Los empleados pueden recibir recompensas por logros destacados y contribuciones significativas a la empresa.

## **Metas y Objetivos**

### 1. Técnicos Relojeros:

- Meta: Realizar 20 mantenimientos completos de relojes con un margen de error del 5%.
- Bono: Un bono del 5% del salario mensual por alcanzar la meta.

### 2. Asesores de Servicio al Cliente:

- Meta: Mantener un nivel de satisfacción del cliente del 90% o superior.
- Bono: Un bono del 5% del salario mensual por alcanzar la meta.

### 3. Gerente de operaciones y contador:

- Meta: Reducir los costos de la empresa en un 10% en un período de 6 meses.
- Bono: Un bono del 10% del salario mensual por alcanzar la meta.

## **Recompensas**

1. Días Libres: Los empleados pueden ganar días libres adicionales por alcanzar metas y objetivos.
2. Regalos: Los empleados pueden recibir regalos por logros destacados y contribuciones significativas.
3. Reconocimiento: Los empleados pueden recibir reconocimiento público por sus logros y contribuciones.

## **Evaluación y Pago**

1. Evaluación Mensual: La empresa evaluará el desempeño de los empleados mensualmente para determinar si han alcanzado las metas y objetivos.
2. Pago de Bonos: Los bonos se pagarán mensual o trimestralmente, según sea determinado por la empresa.

### **Condiciones**

1. Desempeño: Los empleados deben mantener un nivel de desempeño satisfactorio para ser elegibles para los bonos y recompensas.
2. Asistencia: Los empleados deben tener una buena asistencia y puntualidad para ser elegibles para los bonos y recompensas.

### **Comunicación**

1. Comunicación Interna: La empresa fomenta la comunicación abierta y transparente entre todos los empleados y departamentos.
2. Reuniones: Se celebran reuniones regulares para discutir temas importantes y tomar decisiones estratégicas.
3. Informes: Se preparan informes regulares para proporcionar información sobre el desempeño de la empresa y los departamentos.
4. Comunicación Clara: La empresa comunicará claramente las metas y objetivos del programa de bonos y recompensas a los empleados.
5. Actualizaciones Regulares: La empresa proporcionará actualizaciones regulares sobre el progreso de los empleados hacia las metas y objetivos.

Este programa de bonos y recompensas está diseñado para motivar y reconocer a los empleados por su desempeño y contribución a la empresa.

### **Gestión del Talento**

#### **Plan de Gestión de Desempeño**

**Objetivo:** Evaluar y mejorar el desempeño de los empleados en cada puesto, alineado con los objetivos y metas de la empresa.

<b>Puestos</b>	<b>Objetivos</b>
1. Gerente de Operaciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la eficiencia y productividad del equipo.</li> <li>- Reducir los costos operativos en un 10% en un período de 6 meses.</li> <li>- Implementar un plan de mejora continua para aumentar la calidad de los servicios.</li> <li>- Indicadores clave de rendimiento (KPI): Eficiencia y productividad del equipo, costos operativos, calidad de los servicios.</li> </ul>
2. Técnico Relojero:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar 20 mantenimientos completos de relojes con un margen de error del 5%.</li> <li>- Mejorar la satisfacción del cliente en un 15% en un período de 3 meses.</li> <li>- Reducir el tiempo de entrega de los servicios en un 10% en un período de 2 meses.</li> <li>- KPI: Número de mantenimientos completos, satisfacción del cliente, tiempo de entrega de los servicios.</li> </ul>
3. Asesor de Servicio al Cliente:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un nivel de satisfacción del cliente del 90% o superior.</li> <li>- Reducir las quejas de los clientes en un 20% en un período de 3 meses.</li> <li>- Aumentar la lealtad de los clientes en un 10% en un período de 6 meses.</li> <li>- KPI: Satisfacción del cliente, quejas de los clientes, lealtad de los clientes.</li> </ul>

4. Contador:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir los costos de la empresa en un 10% en un período de 6 meses.</li> <li>- Mejorar la precisión y eficiencia en la gestión financiera.</li> <li>- Implementar un plan de gestión de riesgos financieros.</li> <li>- KPI: Costos de la empresa, precisión y eficiencia en la gestión financiera, gestión de riesgos financieros.</li> </ul>
5. jefe de Recursos Humanos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la satisfacción laboral de los empleados en un 15% en un período de 3 meses.</li> <li>- Reducir la rotación de personal en un 10% en un período de 6 meses.</li> <li>- Implementar un plan de desarrollo y capacitación para los empleados.</li> <li>- KPI: Satisfacción laboral, rotación de personal, desarrollo y capacitación de los empleados.</li> </ul>
6. Asistente de Recursos Humanos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la eficiencia en la gestión de recursos humanos.</li> <li>- Reducir los errores en la gestión de personal en un 20% en un período de 3 meses.</li> <li>- Implementar un plan de comunicación efectiva con los empleados.</li> <li>- KPI: Eficiencia en la gestión de recursos humanos, errores en la gestión de personal, comunicación efectiva con los empleados.</li> </ul>

### Proceso de Evaluación

1. Evaluación Mensual: La empresa evaluará el desempeño de los empleados mensualmente para determinar si están alcanzando los objetivos y metas.

2. Evaluación Trimestral: La empresa realizará una evaluación trimestral para revisar el progreso y ajustar los objetivos y metas según sea necesario.

3. Evaluación Anual: La empresa realizará una evaluación anual para determinar el desempeño general de los empleados y planificar el desarrollo y crecimiento futuro.

### **Acciones de Mejora**

1. Capacitación y Desarrollo: La empresa proporcionará capacitación y desarrollo para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos.

2. Retroalimentación y Coaching: La empresa proporcionará retroalimentación y coaching regular para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

3. Ajustes en los Objetivos y Metas: La empresa ajustará los objetivos y metas según sea necesario para asegurarse de que sean alcanzables y desafiantes para los empleados.

Este plan de gestión de desempeño está diseñado para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados en cada puesto, alineado con los objetivos y metas de la empresa.

### **3.10.7 Revisión y Actualización**

Este manual organizacional será revisado y actualizado periódicamente para asegurarse de que refleje los cambios en la empresa y en la industria. Todos los empleados serán informados de los cambios y actualizaciones.

### **3.10.8 Aprobación**

Este manual organizacional ha sido aprobado por la gerencia de la empresa y entra en vigor a partir de la fecha de aprobación.

## **3.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **3.11.1 Conclusión**

Se presenta una propuesta integral para el departamento de recursos humanos en PROYENSAL SA de CV., una empresa especializada en el mantenimiento de relojes de

lujo. El objetivo principal de esta iniciativa es crear un área dedicada a desarrollar e implementar políticas y procedimientos que impulsen el éxito de los empleados y por extensión, de toda la organización.

La propuesta abarca los siguientes puntos clave; definición estratégica el cual de establecieron misión, visión y valores del nuevo departamento, en el enfoque de identificado áreas críticas para el desarrollo del capital humano, como capacitaciones, compensación, seguridad laboral y comunicación y en su estructura organizacional se diseñó un estructura clara con roles y responsabilidades bien definidos.

La implementación de esta propuesta ofrece beneficios importantes, como la mejora del clima laboral, el desarrollo profesional del equipo y la capacidad de atraer y retener al talento humano. Por último este departamento representa un paso fundamental para apoyar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, se confía en que si pronta aceptación permitirá poner en marcha estas iniciativas

Este manual de organización es una herramienta fundamental ajustado para esta empresa que busca mejorar su eficiencia, productividad y competitividad. Al establecer claramente la estructura organizativa, roles y responsabilidades, procesos y procedimientos, políticas y normas, el manual de organización proporciona una base sólida para el éxito empresarial. Además, permite a los empleados entender sus roles y responsabilidades, y trabajar de manera efectiva hacia los objetivos de la empresa. La implementación de este manual de organización puede tener un impacto significativo en la empresa, mejorando la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones.

### **3.11.2 Recomendación**

Se recomienda que la empresa implemente y mantenga actualizado el manual de organización, asegurándose de que todos los empleados estén familiarizados con su contenido y lo apliquen en su trabajo diario. Además, se sugiere revisar y actualizar el manual periódicamente para reflejar los cambios en la empresa y su entorno, y para asegurarse de que siga siendo relevante y efectivo. También se recomienda que la empresa proporcione capacitación y apoyo a los empleados para asegurarse de que entiendan y apliquen correctamente el manual de organización. De esta manera, la empresa puede

asegurarse de que el manual de organización sea una herramienta valiosa para el éxito empresarial.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA.

- Alzamora, M. P. B. (2023). Influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso laboral de los trabajadores del fundo San Pablo-Chincha Baja-Chincha, año 2016. *Tesis de maestría*, Universidad Privada San Juan Bautista.
- Bohlander, D. E., & Snell, S. A. (2023). Administración de recursos humanos (12.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- *(Gestión de Recursos Humanos Luis Gómez Mejía)* (5o edición). (s. f.).
- Colegio de Bachilleres (2023). Elaboración de Manuales Organizacionales. Guía de estudio. Tercer semestre.
- Rodríguez Valencia, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos Cuarta edición. Cengage Learning Editores.
- Aquino, J. A., Vola-Luhrs, R. E., Arecco, M. J., & Aquino, G. J. (2010). Recursos humanos (4a ed.). Buenos Aires: Pearson Educación.

# ANEXOS

## ANEXO 1.



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



**Entrevista dirigida a Gerencia para recolectar datos que ayuden a estructurar el departamento de recursos humanos en PROYENSAL S.A. DE C.V.**

**Objetivo:** Con la participación de gerencia en la presente entrevista ayudara a comprender la situación actual de la empresa y así poder determinar los pasos estructurar el departamento de recursos humanos.

**OBJETIVO: Conocer la identidad y el propósito de la empresa**

**1. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa?**

**MISION:**

Ofrecer y proporcionar un servicio de calidad, ágil y efectivo en la reparación y entrega de relojería, además de ofrecer a nuestros colaboradores la oportunidad de satisfacer sus necesidades económicas.

**VISION:**

Desarrollar y consolidar nuestra empresa y marcas futuras como las más importantes a nivel nacional.

**OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- Aumentar el nivel de ventas para generar mayores utilidades.
- Aumentar la utilidad neta reduciendo gastos operativos.
- Alcanzar un nivel óptimo de inventarios.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Aumentar la calidad relativa y absoluta de nuestros productos.

**OBJETIVO: Conocer como está estructurada la empresa**

**2. ¿Cuáles son las políticas estructurales básicas de la empresa?**

- Servicio posventa.
- Departamento técnico: Gerente encargado
- Taller: Técnicos relojeros con su respectiva identificación por letras.
- Área de fornituras: Inventario de repuestos
- Área de pulido
- Área de control de calidad

**OBJETIVO: Determinar las funciones del gerente por área**

**3. ¿Cuál es su función específica dentro de la empresa?**

- Supervisar que los procesos operativos del departamento posventa se cumplan según las normas de calidad de marcas registradas internacionalmente.

**OBJETIVO: Conocer las unidades y determinar la estructura organizacional.**

**4. ¿A que unidad dentro de la organización pertenece?**

- Departamento posventa y operativo.

**OBJETIVO: Conocer los objetivos gerenciales**

**5. ¿Cuáles son los objetivos específicos de su puesto?**

- Garantizar los estándares de calidad internacionales que nos rigen para lograr la satisfacción del cliente y así cumplir con las metas posventa.

**OBJETIVO: Determinar que indicadores se ocupan en los diferentes puestos gerenciales**

**¿Cuáles son los indicadores de desempeño de su puesto?**

- Cumplimiento de las metas por colaborador.

**OBJETIVO: Determinar la responsabilidad gerencial y si cumplen con la unidad a la que pertenecen.**

**7. ¿Describa las responsabilidades de su puesto?**

- Apertura de las instalaciones
- Supervisar cada uno de los puestos de trabajo
- Recepción de ordenes de reparación y limpieza.
- Revisión de ingresos en sistemas y aplicar
- Revisar producto antes de pasar a cada área de trabajo y comparar las piezas físicas descritas en la orden.
- Asignar las tareas para cada colaborador.
- Revisar el correcto procedimiento y medir el estándar de calidad deseado.
- Aplicación de costos de materia prima y mano de obra.
- Entrega de presupuesto para cada proceso de reparación y aprobación.
- Personalización de prendas.
- Reportes mensuales de producción a gerencia.
- Pedidos a proveedores de diferentes países.
- Capacitación al personal de ventas.

**OBJETIVO: Determinar la jerarquía para la estructura organizacional**

**8. ¿A que unidad se reporta?**

- Gerencia general

**OBJETIVO: Determinar la estructura organizacional**

**9. ¿Describa las unidades que tiene a su cargo?**

Departamento postventa dentro del cual tiene a cargo las siguientes áreas:

- Departamento técnico.
- Taller.
- Área de fornituras.
- Área de pulido
- Área de control de calidad.

**OBJETIVO: Determinar la estructura organizacional**

**10. ¿Con cuales unidades internas se relaciona?**

- Gerencia general
- Departamento de contabilidad y finanzas
- Departamento de ventas
- Departamento de marketing
- Área de logística

**OBJETIVO: Determinar la estructura organizacional**

**11. ¿Con cuales unidades o instituciones externas se relaciona?**

- Proveedores de marcas en suiza
- Proveedores de marcas en Estados Unidos

**OBJETIVO: Conocer las competencias para el perfil de puesto**

**12. ¿Cuáles son las competencias necesarias para el puesto (Estudios, conocimientos técnicos, experiencia laboral, idiomas, etc.)?**

- Conocer al 100% el trabajo que se realiza en el departamento de posventa.
- Conocer los derechos y deberes de los colaboradores.
- Capacitación constante.
- Título de administración de empresa o carrera afín.
- Maestría en finanzas o relacionado al área financiera (deseable)
- Experiencia laboral 5 años como jefe de producción o administrador.
- Conocimientos solidos de producción.

**OBJETIVO: Conocer las habilidades y aptitudes para el perfil de puesto**

**13. ¿Cuáles son las habilidades y aptitudes para su puesto?**

- Liderazgo.
- Confidencialidad.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo en base a resultados

**OBJETIVO: Conocer las prestaciones del puesto**

**14. ¿Cuál es el salario, prestaciones de ley y beneficios adicionales de su puesto?**

- Seguro odontológico.
- Comisiones
- Bonificaciones.
- Almuerzos y premios.
- Viajes
- capacitaciones fuera del país.

## ANEXO 2.



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



### Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa PROYENSAL S.A. DE C.V.

**Objetivo:** Recolectar información específica de los empleados de la empresa PROYENSAL, S.A DE C.V. con la finalidad de realizar manual organizacional.

**Indicaciones:** Por favor, leer cuidadosamente cada pregunta y señale con una X la opción que estime conveniente; complete la respuesta cuando se le indique.

#### DATOS GENERALES

**OBJETIVO: Conocer el sexo del colaborador**

**OBJETIVO: Conocer la estabilidad laboral dentro de la empresa.**

1. Genero  F  M

2. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en PROYENSAL?

Menos de 1 año

Mas de 1 año

Dos años o más

#### CONTENIDO

##### DESCRIPCIÓN DE CADA PUESTO DE TRABAJO

**OBJETIVO: Conocer cuál es el puesto específico de los empleados.**

3. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la empresa?

---

**OBJETIVO: Determinar el nivel educativo requerido para el puesto.**

4. ¿Cuál es el nivel de educación mínimo requerido para este puesto?

Bachillerato

Técnico superior

Universitario

Otro

Si respondió otro especifique: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO: Conocer las tareas que realiza el colaborador**

5. Describe brevemente ¿Cuáles son las funciones específicas que realiza en su puesto de trabajo?

---

---

**OBJETIVO: Determinar la importancia y responsabilidad del puesto**

6. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor el objetivo principal de su puesto de trabajo? Puede seleccionar más de una categoría

Atención al cliente

Planificación organizacional

Control de calidad

Reclutamiento y selección

Seguridad

Equipo operativo

**OBJETIVO: Indagar el tipo de jerarquía que existe dentro del área laboral**

7. ¿Quién es la persona encargada del departamento al que pertenece su puesto de trabajo?

Gerente general	<input type="checkbox"/>	Técnico relojero	<input type="checkbox"/>
Gerente de servicios posventa	<input type="checkbox"/>	Joyero	<input type="checkbox"/>
Contador general	<input type="checkbox"/>	Técnico recepción	<input type="checkbox"/>
Jefe de taller	<input type="checkbox"/>		

**OBJETIVO: Indagar sobre las unidades que existe en la empresa**

8. ¿A qué departamento pertenece?

Administración	<input type="checkbox"/>	Contabilidad	<input type="checkbox"/>
Ventas	<input type="checkbox"/>	Operaciones	<input type="checkbox"/>

**OBJETIVO: Conocer las actividades asignadas por cada puesto de trabajo**

9. ¿Liste las tareas que realiza de forma periódica en su puesto de trabajo?

---

---

**OBJETIVO: Investiga si tiene actividades de forma eventual asignada**

10. ¿Liste las tareas o actividades que realiza eventualmente?

---

---

**OBJETIVO: Investigar sobre los métodos de medición de resultados por puesto de trabajo.**

11. ¿En su puesto de trabajo realiza reportes de resultado?

SI  NO

**OBJETIVO: Conocer que unidades tienen reporte o informes de resultado**

12. Si su respuesta es sí ¿con quién comparte esta información?

Jefe inmediato  Departamento de ventas

Compañeros  Contabilidad

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO: Conocer las utilidades de los reportes generados**

13. ¿Con qué frecuencia genera reportes de resultados?

Semanal  Mensual

Quincenal  Trimestral

**OBJETIVO: Conocer la satisfacción del empleado hacia su jefe inmediato**

14. ¿Su jefe comunica de manera clara y concisa las expectativas del equipo?

15. ¿Sientes que las oportunidades y los reconocimientos se distribuyen de manera justa?

16. ¿Te sientes motivado por la visión que presenta tu jefe?

17. ¿Sientes que tienes oportunidades de crecer profesionalmente bajo su liderazgo?

**OBJETIVO: Conocer la relación interna de los departamentos**

18. ¿Con cuáles unidades internas se relaciona?

Dirección general  Departamento de finanzas

Departamento de ventas  Departamento de operaciones

**OBJETIVO: Determinar si el puesto de trabajo tiene relación con clientes y unidades externas.**

19. ¿Con cuáles instituciones públicas o privadas se relaciona?

Clientes	<input type="checkbox"/>	Ministerio de hacienda	<input type="checkbox"/>
Proveedores	<input type="checkbox"/>	ISSS	<input type="checkbox"/>
Alcaldía	<input type="checkbox"/>	AFP	<input type="checkbox"/>

## HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS COLABORADORES

**OBJETIVO: Indagar las habilidades blandas requeridas por el puesto**

20. ¿Qué habilidades blandas considera importantes para el éxito de este puesto de trabajo?

Comunicación	<input type="checkbox"/>	Enfoque hacia los resultados	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Colaborativo	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Todas	<input type="checkbox"/>

**OBJETIVO: Conocer las habilidades duras requeridas para el puesto**

21. ¿Qué habilidades técnicas específicas se requiere para este puesto?

Habilidades de atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Conocimientos de producto y materiales	<input type="checkbox"/>
Habilidades de reparación y restauración	<input type="checkbox"/>
Habilidades digitales	<input type="checkbox"/>

Otras habilidades que considere importante: \_\_\_\_\_

## AMBIENTE LABORAL Y CULTURAL

**OBJETIVO: Conocer cuál es el ambiente laboral dentro de la empresa y su cultura**

22. ¿Cómo describirías el entorno de trabajo?

Competitivo

Colaborativo

Participativo

Inclusivo

Otro: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO: Evaluar la comunicación dentro de la empresa.**

23. ¿Cómo describirías la comunicación entre los compañeros de trabajo?

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

**OBJETIVO: Saber que oportunidades de crecimiento ofrece la empresa a sus colaboradores.**

24. ¿Cuáles habilidades has tenido la oportunidad de aprender dentro de la empresa?

Trabajo en equipo

Comunicación asertiva

Resolución de problemas

Habilidades de liderazgo

**OBJETIVO: Saber que oportunidades de crecimiento ofrece la empresa a sus colaboradores**

25. ¿Qué oportunidades de crecimiento profesional ofrece su puesto de trabajo?

Capacitaciones

Ascender de puesto

Aprendizaje de nuevas habilidades

**OBJETIVO: Conocer la frecuencia de evaluación de la empresa hacia sus colaboradores**

26. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño?

Cada 6 meses

Cada año

Nunca

**OBJETIVO: Conocer los métodos de evaluación de la empresa hacia sus colaboradores**

27. ¿Qué método de evaluación de desempeño es utilizado por la empresa?

Evaluación por objetivos

Evaluación graduada

Autoevaluación

Otra especifique: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO: Conocer el salario que ofrece la empresa a sus colaboradores**

28. ¿Cuál es el salario que percibe en su trabajo?

365-500

501-700

701-900

901-1000

Mas de 1000

**OBJETIVO: Conocer los beneficios de ley que percibe el colaborador**

29. ¿Cuáles son las prestaciones de ley que recibe?

AFP

Aguinaldo

ISSS

Vacaciones

Días de asueto  Licencia por Maternidad o paternidad   
Horas extras

**OBJETIVO: Conocer la satisfacción laboral de empleado**

30. ¿Qué beneficios adicionales recibe aparte de los de ley?

Bonificaciones	<input type="checkbox"/>	Seguro medico	<input type="checkbox"/>
Gift card	<input type="checkbox"/>	Dia de cumpleaños libre	<input type="checkbox"/>
Días de vacaciones adicionales	<input type="checkbox"/>	Empleado del mes	<input type="checkbox"/>
Membresías	<input type="checkbox"/>	Mejora estatus profesional	<input type="checkbox"/>

**OBJETIVO: Conocer la satisfacción laboral del empleado**

31. ¿Cómo trabajador recibe incentivos por parte de PROYENSAL?

SI  NO

**OBJETIVO: Conocer que tipos de incentivos le ofrece la organización**

32. ¿Qué tipo de incentivo recibe?

Incentivo monetario   
Flexibilidad laboral

**OBJETIVO: Conocer las motivaciones que cada empleado tiene en su trabajo**

33. ¿Seleccione las razones por las que le gusta su trabajo?

Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>	Realización profesional	<input type="checkbox"/>
Salario	<input type="checkbox"/>	Beneficios	<input type="checkbox"/>
Identificación con	<input type="checkbox"/>	Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>
La cultura empresarial			

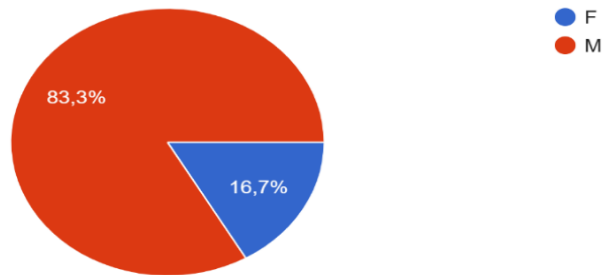
### ANEXO 3.

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### TABULACION DE RESPUESTAS GRAFICADAS

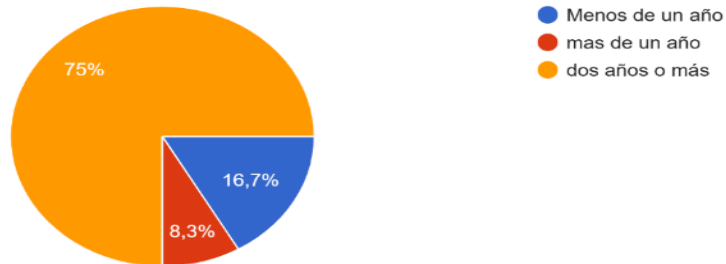
Genero

12 respuestas



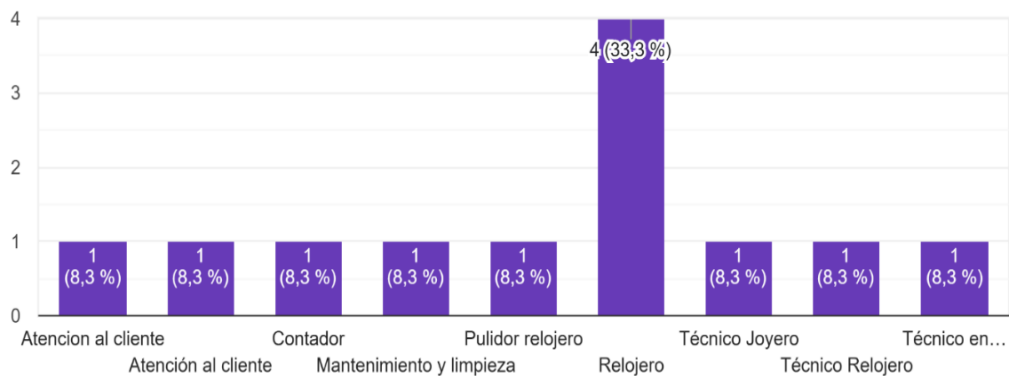
2. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en PROYENSAL?

12 respuestas



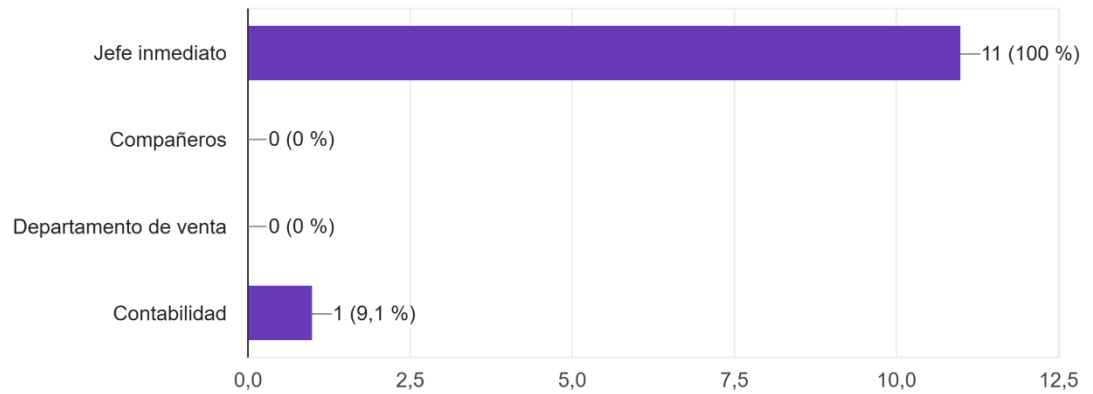
3. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la empresa?

12 respuestas



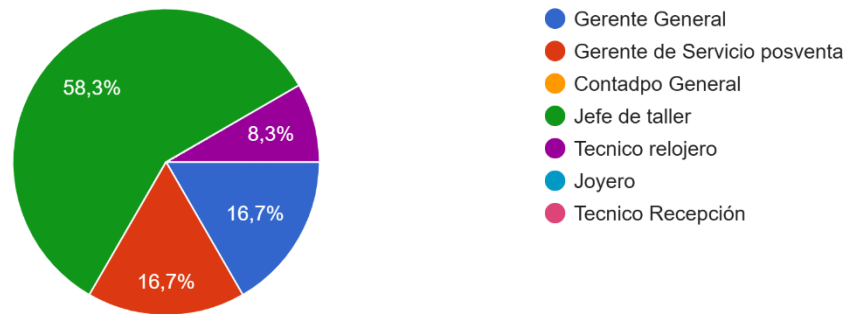
12. Si su respuesta es si ¿con quién comparte esta información?

11 respuestas



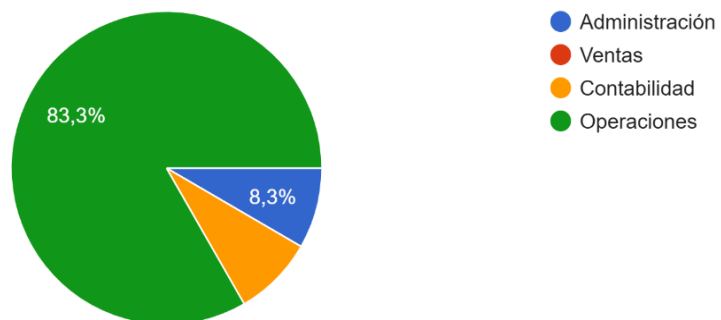
7. ¿ Quién es la persona encargada del departamento al que pertenece su puesto de trabajo?

12 respuestas



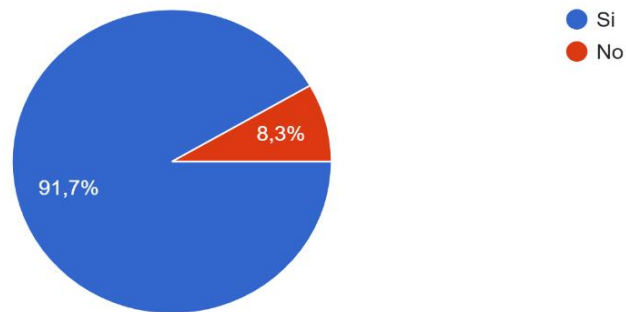
8. ¿ A que departamento pertenece?

12 respuestas



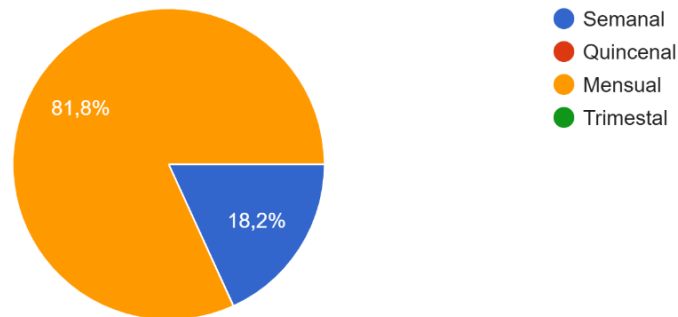
11. ¿ En su puesto de trabajo realiza reportes de resultados?

12 respuestas



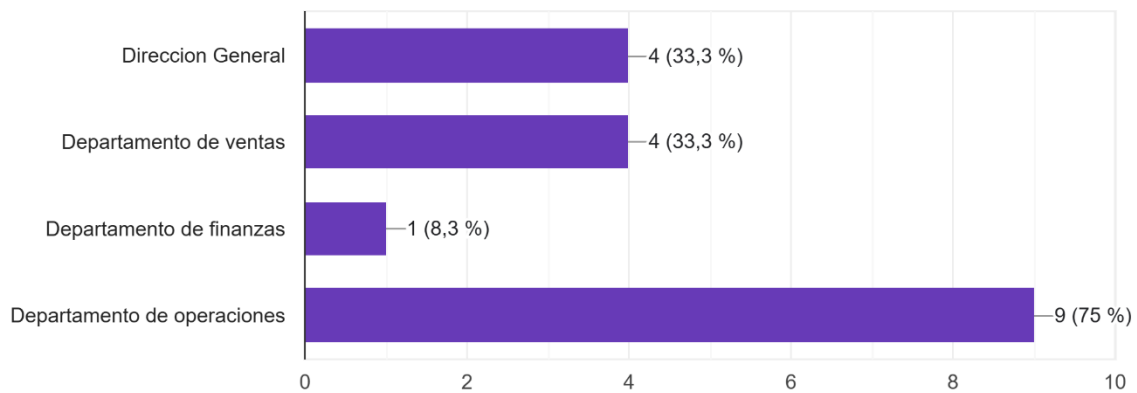
13. ¿Con que frecuencia genera reportes de resultados?

11 respuestas



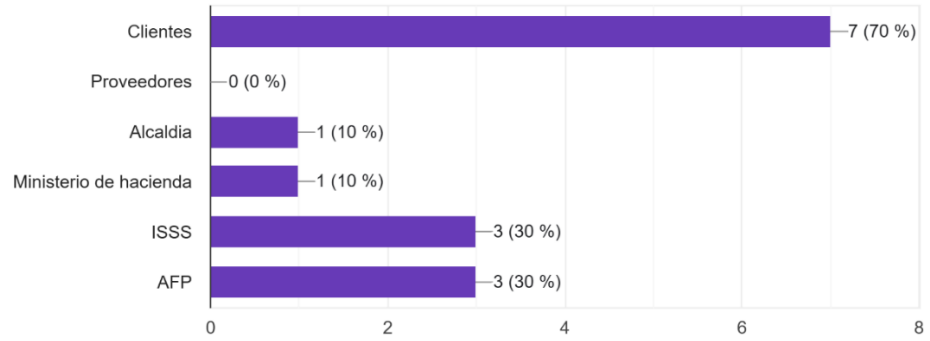
18. ¿Con cuáles unidades internas se relaciona?

12 respuestas



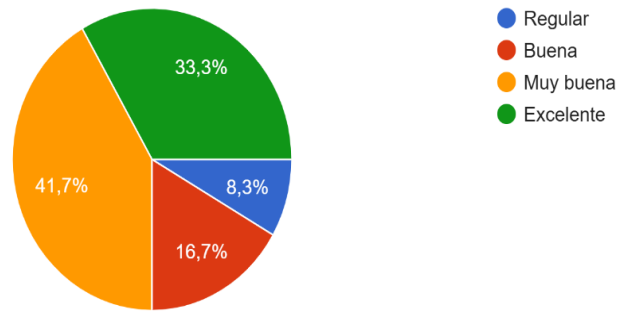
19. ¿Con cuáles instituciones públicas o privadas se relaciona?

10 respuestas



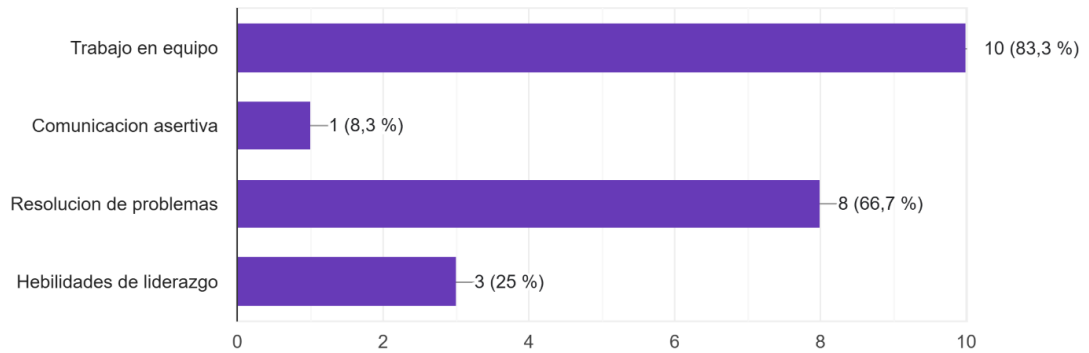
23. ¿Cómo describirías la comunicación entre los compañeros de trabajo?

12 respuestas



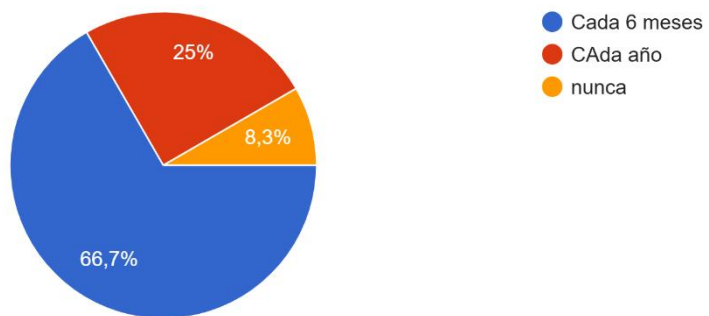
24. ¿Cuáles habilidades has tenido la oportunidad de aprender dentro de la empresa?

12 respuestas



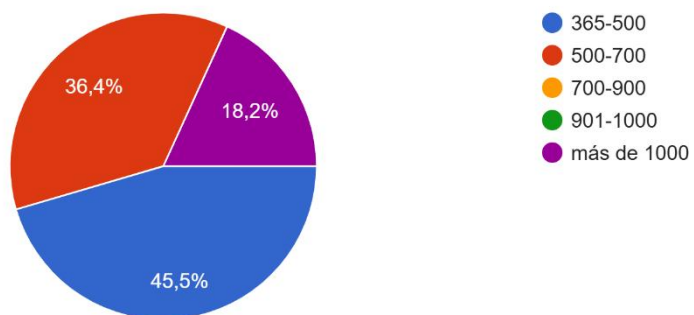
26. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño?

12 respuestas



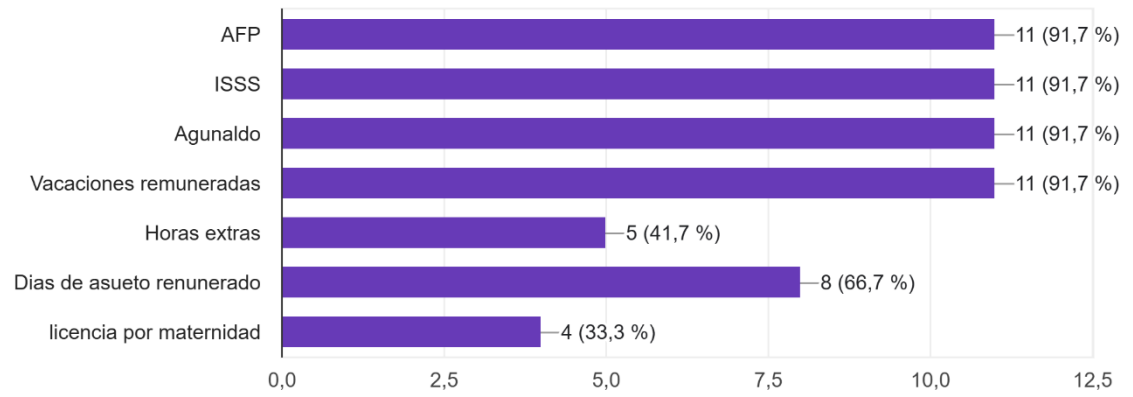
28. ¿Cual es el salario que percibe en su trabajo?

11 respuestas



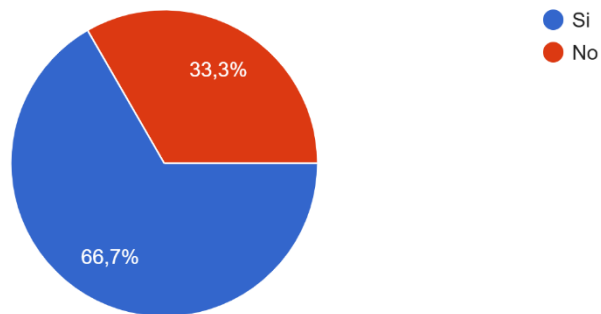
### 29. ¿Cuáles son las prestaciones de ley que recibe?

12 respuestas



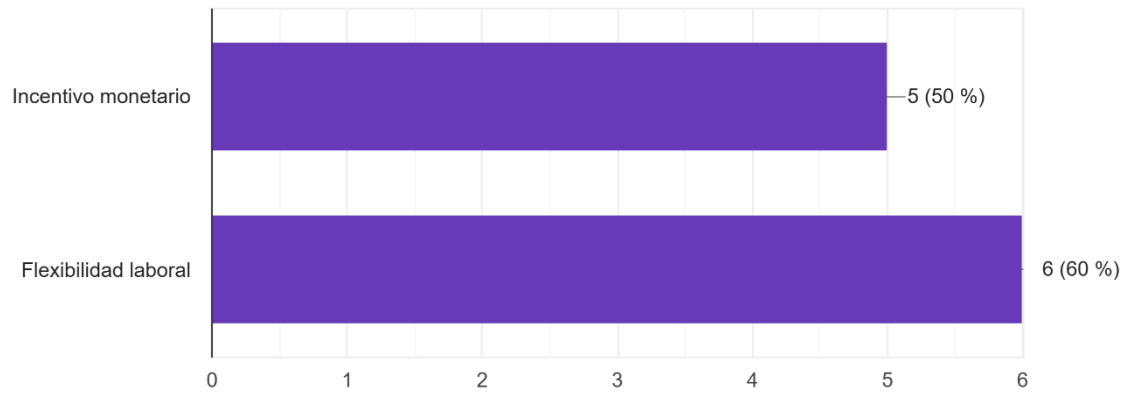
### 31. ¿ Como trabajador recibe incentivos por parte de proyensal?

12 respuestas



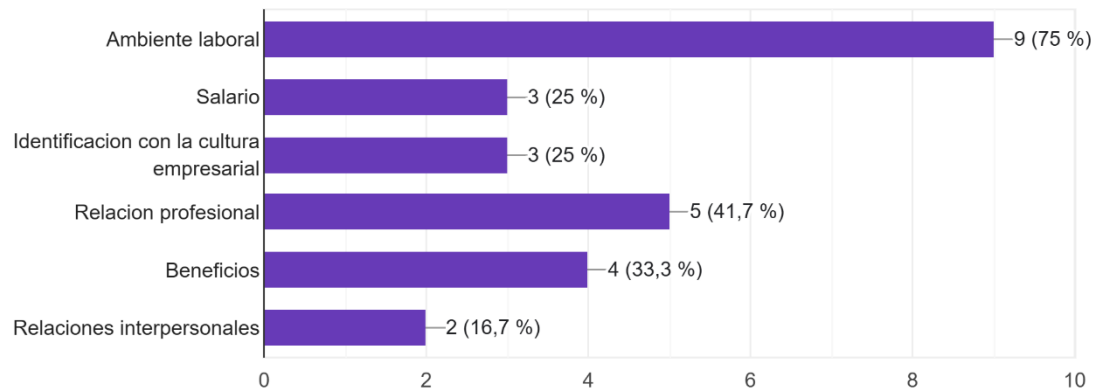
### 32. ¿Que tipos de incentivo recibe?

10 respuestas



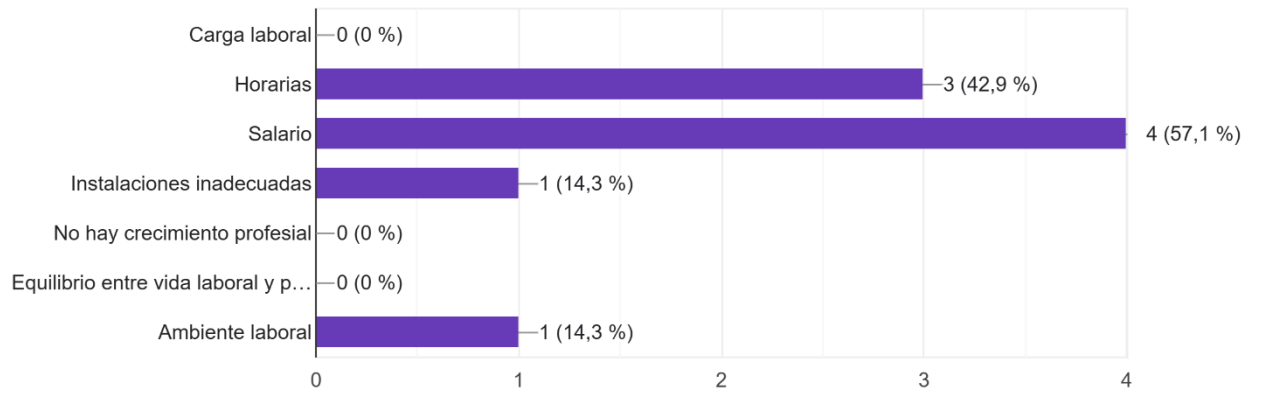
### 33. ¿.Seleccione las razones por las que le gusta su trabajo?

12 respuestas



### 34. ¿Seleccione las razones que no le gusten de su trabajo?

7 respuestas



## ANEXO 4.

# Solicitud de empleo

Llenar la solicitud con letra legible y de molde

Fotografía reciente  
tamaño infantil  
2.5cm x 3 cm

Fecha	Puesto solicitado	Sueldo deseado
-------	-------------------	----------------

## Datos personales

Apellido paterno	Apellido materno	Nombres		Edad
Domicilio	Colonia	Código postal	Teléfono	Móvil
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	
Vive con: <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Familiares <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Amigos <input type="radio"/> Solo		Estatura	Peso	
Personas que dependen de usted <input type="radio"/> Hijos <input type="radio"/> Cónyuge <input type="radio"/> Padres <input type="radio"/> Otros		Estado Civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro		

## Documentación

Número de Curp	Número de Cartilla servicio militar	Número de Pasaporte
Licencia de manejo <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	Tipo de licencia y número	Si usted es extranjero adjunte documentación que permite trabajar en el país

## Hábitos personales

¿Cómo considera su estado de salud? <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Mala	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí [Cual]
¿Practica algún deporte?	¿Pasatiempo favorito?

## Datos Familiares

Nombres de	Vivo	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposa(o)				
Nombres de los hijos				

## Escolaridad

Nombre de la escuela o instituto	Domicilio	Fecha de inicio	Fecha de termino	Certificado que lo avata
Primaria				
Secundaria				
Preparatoria o Vocacional				
Profesional				
Comercial u otras				