

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA RETENER AL TALENTO HUMANO IDÓNEO QUE CONTRIBUYA AL MEJOR DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD ”

PRESENTADO POR:

Pérez Cruz, Stefany de los Ángeles	L10803
Ramírez Barrera, Yesenia Beatriz	L10803
Martínez Sandoval, Rudy Ernesto	L10803

AGOSTO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Coordinador general de seminario de
Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de seminario de procesos de
graduación de la escuela de Administración
de Empresas: Lic. David Mauricio Lima Jaco
Director de la escuela de Administración de
Empresas: Msc. Abraham Vásquez Sánchez

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. Alfonso López Ortiz
Msc. Abraham Vásquez Sánchez
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias (docente asesor)

AGOSTO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la fortaleza, el conocimiento y la paciencia para afrontar todo el proceso de mis estudios superiores. A mi madre, padre y hermanos por brindarme un apoyo incondicional animarme a seguir con mis estudios, por sus consejos, por su sacrificio para sacarme adelante. A todos los que de una u otra forma han estar involucrado en mi proceso de formación, Gracias a todos por su apoyo y bueno deseos. A mi equipo de trabajo que estaban motivados a lograr nuestro objetivo.

Pérez Cruz, Stefany de los Ángeles

Primeramente, le doy gracias a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial e importante de mi carrera. A mis padres, abuelos, hermanos por sus oraciones, consejos y apoyo que me brindaron a lo largo de toda mi formación académica, por siempre desear lo mejor para mí. A los catedráticos que durante mi estudio me orientaron y proporcionaron los conocimientos necesarios para mi vida profesional. A mi equipo de trabajo por su paciencia y esfuerzo.

Ramírez Barrera, Yesenia Beatriz

A Dios que me permitió a lo largo de todo este proceso, las fuerzas necesarias, sabiduría y salud, para culminar este logro importante en mi vida, también a mi familia que han sido un apoyo fundamental, donde siempre me animaron a seguir, mi padre Francisco Martínez Vela, mi Madre Norma Concepción Sandoval y mi Hermana Flor Gabriela Martínez Sandoval, así mismo a mi equipo de trabajo de grado, Pérez Cruz, Stefany de los Ángeles, Ramírez Barrera, Yesenia Beatriz, que formaron parte de esta travesía, a nuestra docente asesora, Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias, quien nos orientó en el camino a seguir

Martínez Sandoval, Rudy Ernesto

Índice

Resumen.....	I
Introducción	II
Capítulo I: “Antecedentes de Franquicia, como de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, Marco teórico de referencia sobre las generalidades del Plan Estratégico de Recursos Humanos y Marco legal e Institucional que rige a la empresa.....	1
Importancia del Capítulo I.....	1
Objetivos del Capítulo I.....	1
A. Planteamiento del problema.	1
1. Antecedentes.	1
2. Formulación del problema.	2
B. Marco teórico de franquicia y de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V	3
1. Antecedentes de la franquicia.....	3
2. Antecedentes de las franquicias en El Salvador.	4
3. Definición de Franquicia.....	5
4. Tipos de franquicias.	5
5. Clases de franquicias según la relación del franquiciado y el franquiciador.....	5
6. Antecedentes de la franquicia Llaollao que opera la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V	6
7. Antecedentes de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.....	7
8. Generalidades de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V	7
9. Filosofía de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V	9
9.1. Estructura organizativa.	9
10. Marco Legal.	9
10.1. Constitución de la República de El Salvador.	10
10.2. Ley de marca y otros signos distintivos.	10
10.2.1 Licencia de Uso de Marca.....	10
10.2.2 Procedimiento de Inscripción de una Licencia de Uso	10
10.3. Código de trabajo.....	10
10.3.1 Previsión y seguridad social.....	12
10.3.2 Reglamento interno de trabajo.....	12
10.4. Ley del Seguro Social.	12
10.5. Ley Integral del Sistema de Pensiones.....	12

10.6. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	13
10.7. Ley del Impuesto Sobre la Renta.....	13
11. Marco Institucional.....	14
C. Marco teórico del tema Plan Estratégico de Recursos Humanos	14
1. Plan.....	14
1.1. Definición.....	14
2. Planeación.....	15
2.1. Definición.....	15
2.2. Principios de la planeación.....	16
2.3. Metas y planes en la planeación.....	16
2.3.1 Tipos de planes.....	17
3. Estrategia.....	17
3.1. Definición.....	17
3.2. Gestión de talento.....	18
3.3. Rotación de personal.....	18
4. Administración estratégica.....	18
4.1. Definición.....	19
4.2. Importancia.....	19
4.3. Proceso de la administración estratégica.....	19
4.3.1 Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.....	20
4.3.2 Etapa 2. Análisis externo.....	20
4.3.3 Etapa 3. Análisis interno.....	20
4.3.4 Etapa 4. Formulación de estrategias.....	21
4.3.5 Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias.....	21
4.3.6 Etapa 6. Evaluación de los resultados.....	21
5. Planeación estratégica de recursos humanos.....	21
5.1. Definición.....	21
5.2. Pronóstico de necesidades.....	22
5.3. Pronóstico de la disponibilidad de RRHH.....	22
5.4. Pronóstico de escasez de empleados.....	22
5.4.1 Reclutamiento innovador.....	22
5.4.2 Incentivos de remuneración.....	23
5.4.3 Programas de capacitación.....	23

5.4.4 Diferentes normas de selección	23
5.4.5 La planificación estratégica RR. HH, una forma efectiva de identificar necesidades de personal.....	24
5.5. Objetivos de la planificación de recursos humanos.....	24
6. Inducción.....	25
6.1. Definición	25
6.2. Propósitos de la inducción	25
7. Entrenamiento	26
7.1. Definición	26
8. Motivación	26
8.1. Definición	27
8.2. Los incentivos	27
8.3. Incentivos o técnicas motivadoras.....	27
9. Capacitación.....	28
9.1. Definición	28
9.2. Importancia	28
9.3. Tipos de capacitación	28
10. Análisis de Puestos	29
10.1. Definición.....	29
10.2. Importancia	29
10.3. Cómo se obtiene la información.....	29
10.3.1 Entrevista	30
11. Valuación de Puestos	30
11.1. Definición.....	30
11.2. Modelos de Valuación	30
11.2.1 Modelo de Alineación.....	30
Capítulo II: “Diagnóstico de la situación actual sobre la retención del talento idóneo, que contribuya a mejorar el desempeño de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán, La Libertad”.....	31
Importancia del Capítulo II.....	31
Objetivos del Capítulo II.	31
A. Diseño metodológico.	32
1. Tipo de investigación.....	32
2. Diseño de la investigación.	32

3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	32
3.1. Técnicas.....	32
3.1.1 Encuesta.....	32
3.1.2 Entrevista.....	33
3.2. Instrumentos.....	33
3.2.1 Cuestionario.....	33
3.2.2 Guía de entrevista.....	33
4. Fuentes de información.....	33
4.1. Primaria.....	33
4.2. Secundaria.....	33
5. Ámbito de la investigación.....	33
6. Unidad de análisis.....	34
6.1. Objeto de estudio.....	34
6.2. Unidad de análisis.....	34
7. Determinación del universo y la muestra.....	34
7.1. Universo.....	34
7.2. Muestra.....	34
8. Procesamiento de la información.....	34
8.1. Tabulación.....	34
8.2. Interpretación de datos.....	35
9. Diagnóstico de la investigación.....	35
10. Conclusiones y recomendaciones.....	45
10.1. Conclusiones.....	45
10.2. Recomendaciones.....	46
Capítulo III. Propuesta de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para retener al talento humano idóneo que contribuya al desempeño laboral de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, ubicada en el municipio de Antigua Cuscatlán, La Libertad.....	48
Importancia de la propuesta.....	48
Objetivos de la propuesta.....	48
A. Propuesta del Plan Estratégico de Recursos Humanos.....	49
1. Creación de la Unidad de Recursos Humanos.....	49
1.1. Recursos Humanos.....	49
1.2. Planeación del Recurso Humano.....	49
1.3. Misión y visión de la Unidad de Recurso Humanos.....	49

1.4. Valores de la Unidad de Recursos Humanos.	49
1.5. Objetivos.	50
1.6. Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.	51
1.7. Estrategias de la Unidad de Recursos Humanos.	51
1.8. Organigrama propuesto para la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.	52
1.9. Estructura de la Unidad de Recursos Humanos.	53
2. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.	53
2.1. Proceso de Reclutamiento.	53
2.1.1 Procedimiento de convocatoria.	53
Detección de la vacante.	53
Requisitos del personal.	54
2.1.2 Reclutamiento externo.	55
2.1.3 Obtención de curriculum vitae.	58
2.1.4 Preselección de curriculum vitae.	58
2.1.5 Políticas de reclutamiento.	58
2.2. Proceso de selección.	59
2.2.1 Entrevista preliminar.	59
Convocatoria.	59
Archivo del candidato.	59
Entrevista.	59
2.2.2 Entrevista final.	61
Recolección de los documentos.	61
Entrevista.	61
2.2.3 Matriz de selección.	63
2.2.4 Información para candidatos no seleccionados.	63
2.2.5 Políticas de selección.	63
2.3. Proceso de contratación.	64
2.3.1 Convocatoria.	64
2.3.2 Contratación.	64
2.3.3 Políticas de contratación.	67
3. Proceso de inducción.	69
3.1. Objetivo.	69
3.2. Alcance.	69
Procedimiento desarrollado.	69

3.3. Inducción general.	69
3.3.1 Bienvenida a la empresa.	69
3.3.2 Recorrido por la empresa.	69
Área de barra:	69
Área de clientes:	70
Área de cocina:	70
Área de poceta:	70
Área de bodega:	70
3.3.3 Generalidades de la empresa.	71
Historia:.....	71
Misión:	71
Visión:.....	71
Valores:	71
3.3.4 Políticas de la empresa.....	71
3.3.5 Seguridad y salud ocupacional.	72
3.4. Inducción específica.	73
3.4.1 Presentación del jefe inmediato y compañeros de trabajo.	73
3.4.2 Responsabilidades y objetivos del puesto de trabajo.	73
3.4.3 Obligaciones y derechos de los colaboradores en la tienda.	73
3.4.4 Mapa de riesgos de la empresa.	74
3.4.5 Explicación del uso adecuado de las herramientas de trabajo.	74
3.4.6 Información sobre procedimiento a seguir en caso de emergencias.	75
3.4.7 Metodología.	75
3.4.8 Evaluación.....	75
4. Proceso de entrenamiento.	77
4.1. Objetivo.	77
4.2. Alcance.	77
Procedimiento desarrollado.....	77
4.3. Entrenamiento de apertura.	77
4.4. Entrenamiento de apoyo	78
4.5. Entrenamiento de cierre	79
4.6. Atención a clientes.....	79
4.7. Metodología.	80
4.8. Evaluación.....	80

5. Capacitación al personal operativo.....	82
5.1. Importancia.....	82
5.2. Objetivos.....	82
5.3. Procedimiento para el desarrollo de la capacitación.....	82
5.3.1 Detección de necesidades de capacitación.....	82
5.3.2 Formato para la detección de necesidades.....	83
5.4. Solicitud de capacitación.....	83
5.4.1 Calendarización.....	83
5.4.2 Distribución de participantes.....	83
5.5. Plan de capacitación.....	84
5.5.1 A quién se presentará.....	84
5.5.2 Institución que impartirá las capacitaciones.....	84
5.5.3 Presupuesto.....	84
5.5.4 Políticas de la capacitación.....	84
5.6. Temática que se propone de capacitación.....	85
5.6.1 Capacitación en atención y servicio.....	85
5.6.2 Solicitud para la capacitación en atención y servicio.....	86
5.6.3 Módulo I.....	86
5.6.4 Módulo II.....	87
5.6.5 Módulo III.....	87
5.6.6 Nota.....	87
B. Plan de implementación.....	88
Recursos materiales, financieros y humanos para el desarrollo de la propuesta.....	88
1. Recursos consolidados.....	88
2. Cronograma de la propuesta 2023.....	89
Bibliografía.....	89
Anexos.....	93
Anexo 1. Formato de cuestionario para los colaboradores de operaciones de RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	
Anexo 2. Tabulación de datos del cuestionario dirigido a los colaboradores de operaciones de RGD FOOD SERVICES S.A de C.V.	
Anexo 3. Formato de entrevista para el Gerente de tienda de RDG FOOD SERVICES.	
Anexo 4. Respuestas de la entrevista al Gerente de Tienda de RGD FOOD SERVICES	

- Anexo 5. Flujograma Proceso Reclutamiento
- Anexo 6. Flujograma Proceso Selección
- Anexo 7. Flujograma Proceso Contratación
- Anexo 8. Programa de Inducción
- Anexo 9. Evaluación Inducción
- Anexo 10. Programa de Entrenamiento
- Anexo 11. Evaluación Entrenamiento
- Anexo 12. Análisis de puestos.
- Anexo 13. Valuación de Puestos.
- Anexo 14. Manual de Descripción de Puestos
- Anexo 15. Programa de Incentivos
- Anexo 16. Detección de necesidades de capacitación
- Anexo 17. Solicitud de capacitación
- Anexo 18. Formato modulo a desarrollar
- Anexo 19. Formato de horario de actividades
- Anexo 20. Modelo de evaluación de capacitación.
- Anexo 21. Refrigerio propuesto
- Anexo 22. Recursos a utilizar para el desarrollo de la propuesta

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Distribución personal en oficinas.....	8
Ilustración 2. Distribución del personal operativo	8
Ilustración 3. Marco institucional.....	14
Ilustración 4. Proceso de la Administración Estratégica	19
Ilustración 5. Organigrama de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V	52
Ilustración 6. Estructura Recursos Humanos	53
Ilustración 7. Anunció externo.....	55
Ilustración 8. Contrato de trabajo.....	65
Ilustración 9. Mapa de riesgos de la empresa	74

Índice de Tablas

Tabla 1. Requerimiento de personal.....	54
Tabla 2. Solicitud de empleo	56
Tabla 3. Entrevista preliminar	60
Tabla 4. Entrevista final	61
Tabla 5. Matriz de decisión de personal.....	63

Resumen

El plan estratégico de recursos humanos es de gran beneficio a la gestión de las organizaciones, debido a que define el rumbo a largo plazo, contribuye a identificar las competencias necesarias del personal, así mismo lo fortalece para aportar al logro de los objetivos, y a retener al talento humano idóneo que contribuya al mejor desempeño laboral.

Para la investigación, en grupo se optó por ese tema, ya que se tomó en cuenta que la empresa brindaría acceso a información, y los respectivos contactos directos con cada uno de los jefes. Aportando la experiencia de la problemática que genera la rotación constante y dificultad para retener a los colaboradores.

El objetivo principal de la investigación es proponer un plan estratégico de recursos humanos para retener al talento humano idóneo que contribuya el mejor desempeño laboral de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.

Para realizar el proceso de recopilar información fue necesario utilizar técnicas como la encuesta y la entrevista, la encuesta se realizó a los 29 colaboradores operativos, ya que en esa área es donde se enfrentan con la rotación de constante, provocando dificultades en la atención y servicio, se desarrolló de forma presencial se visitaron cada una de las tiendas, en el caso de la entrevista se le realizó al gerente de tienda ubicada en centro comercial Galerías, quien a su vez es el colaborador con más años laborando.

Con los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la guía de entrevista, permitió conocer como los colaboradores se sienten actualmente dentro de la organización, sus motivaciones para seguir manteniendo relaciones laborales, en que aspectos se deben de mejorar en beneficio del recurso humano.

Es de importancia mencionar que se utilizó el tipo de investigación explicativa, se estudió una problemática nueva que no había sido abordada, con el propósito de encontrar la relación existente entre las causas y efectos brindando una solución a la problemática, así como también en el diseño de la investigación se empleó el no experimental, ya no que no se pueden alterar las variables, si no que se basa en las interpretaciones de los resultados obtenidos para llegar a las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Introducción

El trabajo de investigación desarrollado, tiene el propósito de buscar una solución a la problemática, que presenta la empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V, la cual tiene en operaciones la Franquicia Llaollao, la principal dificultad que enfrenta actualmente es el alto nivel de rotación de personal, en el área de operaciones, debido a la deserción laboral es necesario estar contratando a más personal.

Por lo anteriormente expuesto, mediante la utilización de técnicas e instrumentos, y con la obtención del diagnóstico de la investigación, se determinaron las necesidades que requieren fortalecerse, por lo cual se considera necesario la creación e implementación de un plan estratégico, cuya finalidad es llevar una gestión adecuada del personal permitiendo un desempeño eficaz para el logro de los objetivos de la empresa.

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: Comprende la recopilación de la información relevante, que contribuya a generar un aporte bibliográfico, que enriquezca el desarrollo de la investigación, los aspectos a indagar fueron, antecedentes de las franquicias, generalidades de la empresa en estudio, planeación y administración estratégica, planeación estratégica de recursos humanos, inducción, entrenamiento, motivación, capacitación, y marco legal que rige a la empresa.

Capítulo II: se encuentra integrado por la información procesada mediante el software, Microsoft Excel, por medio del cual se buscó agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para facilitar su interpretación, que dieron paso al diagnóstico del cual se plantearon las conclusiones y recomendaciones, para la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.

Capítulo III: se presenta la propuesta, resultado de la investigación de campo, la cual conllevó diseñar una implementación estratégica, para retener al talento humano, las propuestas que se plantearon incluyen, la creación de la unidad de Recursos Humanos, establecer los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y entrenamiento, manual de descriptor de puestos, programas de incentivos que brindará la empresa, así como también un plan de capacitación que brinde los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

Capítulo I: “Antecedentes de Franquicia, como de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, Marco teórico de referencia sobre las generalidades del Plan Estratégico de Recursos Humanos y Marco legal e Institucional que rige a la empresa.

Importancia del Capítulo I

La información teórica que se presenta a continuación servirá de base para poder brindar solución al problema de la retención del personal idóneo de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V. Se establece lo determinante de conocer aspectos relacionados a: plan, planeación, estratégica, planeación estratégica de recursos humanos, motivación y capacitación laboral, conocer lo que dicen los autores, para contrastarlo con la realidad en el estudio de campo.

Objetivos del Capítulo I

General

Recopilar la información relevante, que contribuya a generar un aporte bibliográfico, para el desarrollo de la investigación de campo, que influirá para conocer el diagnóstico de la situación actual de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.

Específicos

1. Conocer aspectos importantes sobre Franquicia, generalidades particulares de la Franquicia Llaollao, bajo la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.
2. Investigar el marco legal que rige a las empresas bajo el concepto de Franquicia, como leyes generales aplicables a las organizaciones.
3. Indagar la teoría de los autores, relacionada a la Planeación Estratégica, para comparar con la investigación de campo.

A. Planteamiento del problema.

1. Antecedentes.

La Franquicia Llaollao inicia operaciones en 2015 bajo la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, a lo largo del tiempo la empresa ha logrado la apertura de más tiendas, por ende, la contratación de más colaboradores ha sido fundamental para cubrir las necesidades de la organización y sus clientes.

En la medida que ha crecido el número de trabajadores de la empresa, la principal dificultad que enfrenta actualmente es el alto nivel de rotación de personal, debido a la deserción laboral, por ello es necesario estar contratando a más personal y realizar rotaciones en las diferentes tiendas para poder afrontar de la mejor manera las actividades operacionales y reducir la situación de poco personal capacitado, esta problemática afecta a los empleados que tienen más tiempo de trabajar específicamente en las 7 tiendas que tiene RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, ya que se recarga las operaciones a los colaboradores, por tener más experiencia, generando así un determinado malestar, esta situación se da específicamente en la área de operaciones, es por ello que la investigación de la recolección de información, solo se tomará esa parte de la empresa, de igual manera se ve comprometida la filosofía de la organización, en cumplir su misión y visión.

El ofrecer un buen producto no es suficiente si no hay un servicio que marque la diferencia, por ello la prioridad es la atención que brindan a sus clientes. Las actividades que realizan los trabajadores son operativas que requieren buena actitud y servicio con calidad, la mayoría del personal nuevo no dura mucho tiempo en la empresa, por lo general asisten al periodo de entrenamiento y luego se retiran, los empleados con más tiempo, se frustran y mejor deciden cortar relaciones laborales, porque se le recarga en sus actividades lo que conlleva bajar la productividad, generar estrés, conflictos en los compañeros entre otras causas.

La empresa quiere evitar que sus colaboradores terminen relaciones laborales a corto plazo y que se desmotivan y por ende que la calidad que ofrece a sus clientes resulte afectada por una mala atención y servicio. Es necesario la realización de un plan estratégico que sea la herramienta clave que guíe los pasos a desarrollar y recursos a utilizar para retener el talento humano idóneo en la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V y con esto mejorar la estabilidad de su recurso humano. **(Fuente:** Lic. Salomé, Rafael. 2022)

2. Formulación del problema.

¿En qué medida el Plan Estratégico de Recursos Humanos influye para retener al talento humano idóneo que contribuya al mejor desempeño laboral de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, ubicada en el municipio de Antigua Cuscatlán, La Libertad?

B. Marco teórico de franquicia y de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V

1. Antecedentes de la franquicia.¹

Los primeros sistemas de franquicia datan en los Estados Unidos, en las décadas de 1850 y 1860, la compañía Singer Sewing Machine, decidió cambiar su estructura operativa básica creando una red de distribuidores, a quienes se les cobraban por el derecho a distribuir las máquinas de coser, a razón de los costos laborales asociados con el soporte de muchos vendedores directos, Singer estableció las bases para el sistema de franquicias actual como franquicia de productos y marcas, creando el sistema de franquicias que tenemos hoy.²

La edad media.

El diseño comercial de franquicia inicio en la edad media (el año 476 – 1492) cuando los gobiernos locales autorizaron a los funcionarios de la iglesia y otros dignatarios para mantener el orden y evaluar los impuestos. Los señores dieron a esas personas el derecho de organizar mercados, así como de realizar negocios, y estas personas a su vez pagaron "regalías" para ser protegidos.

El periodo colonial.

El gobierno local permitió un mercado, organizar ferias e incluso cazar en su tierra. El rey utilizó este concepto para otorgar franquicias para diversas actividades económicas. Los "licenciatarios" pagaban "regalías" o tasas a cambio de protección.

Los años 1880.

El modelo de franquicias como se conoce hoy en día surgió con la máquina de coser Singer elaborada por Isaac Singer en 1858. Fue el primero en otorgar licencias de su producto a gran escala, lo que le valió a él y a sus franquiciados millones de dólares. Se le ocurrió la idea de vender máquinas de coser a negocios cercanos y aplicar un aprendizaje a los compradores de cómo usarlas correctamente. Esto contribuyó a que su compañía creciera.

¹ Directa, F. (11 de agosto de 2020). *Historia del sistema de franquicias*. Obtenido de Franquicia Directa: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/historia-del-sistema-de-franquicias/>

² Nuñez, Hernan. (25 junio 2017).” *Franquicia Comerciales*”. Obtenido de Linked In.: <https://es.linkedin.com/pulse/franquicia-comerciales-hernán-eugenio-núñez-gonzalez>

El cambio de siglo.

Los fabricantes de automóviles, que invirtieron mucho en líneas de montaje, se dieron cuenta de que podían hacer crecer sus redes de distribución con fondos de concesionarios independientes, tiendas de conveniencia entre otros. Las compañías petroleras como Standard Oil y Texaco, y talleres en los Estados Unidos cedieron derechos de sus productos o servicios, para ser comercializados.

Los años 50 y 60.

Ray Kroc en la década de los 50, vio la aceptación y un potencial de éxito, franquiciar un establecimiento de hamburguesas. Ha sido comparado con Henry Ford por introducir la línea de montaje en la industria de la comida rápida. Este modelo de franquicias se aceleró en la década de 1950 con el auge de locales de comida rápida, el más exitoso de este tipo de modelo, fue McDonald's. Actualmente, los establecimientos de comida son franquicias³.

Hoy.

Desde que aparecieron en el mercado los primeros modelos de franquicia, esta industria no ha dejado de crecer. En los últimos años, el concepto de franquicia se ha establecido y nunca dejó de expandirse. El top 100 de franquicia es un claro ejemplo de esta expansión internacional y de la importancia que han adquirido en los mercados de bienes y servicios.

2. Antecedentes de las franquicias en El Salvador.

En la década de 1970, llega una de las primeras franquicias a Centroamérica de comida rápida McDonald's a Costa Rica, y fue a principios de este período que abrió un local en El Salvador en 1971, convirtiéndose así en su segunda tienda de esta región, la franquicia más grande del mundo El Salvador cuenta con otras franquicias entre ellas: automotriz, informática, hidrocarburos, alquiler de vehículos, seguros, entre otros.

³ Directa, F. (11 de agosto de 2020). *Historia del sistema de franquicias*. Obtenido de Franquicia Directa: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/historia-del-sistema-de-franquicias/>

3. Definición de Franquicia.

Una franquicia es un contrato por el que una empresa cede a otra empresa el derecho a vender determinados productos o servicios en una determinada zona geográfica y bajo ciertas condiciones. a cambio de una compensación económica.⁴

4. Tipos de franquicias. ⁵

Franquicia industrial.

Se refiere a una colaboración comercial entre fabricantes, franquiciado y franquiciador. A través de contratos y el saber hacer empresarial, el franquiciador otorga el derecho de elaborar un conjunto de bienes bajo una marca y venderlos de acuerdo a las estrategias previamente definidas.

Franquicia comercial.

Es la franquicia más utilizada ya que permite reproducir de forma acelerada y eficaz un tipo de negocio bajo un sistema que ha tenido éxito. En este tipo franquicia se otorgan los elementos indispensables para la comercialización de la mercadería.

Franquicia de distribución.

Modelo de negocio que consiste que los franquiciados son simplemente comerciantes.

Franquicias de producción.

El franquiciador es responsable de fabricar cada producto mientras que el franquiciado se encarga de comercializar esos bienes producidos. Lo atrayente de este tipo de negocio es que el fabricante asegura la mayor parte de las ventas porque empuja a los franquiciados a comprar sólo sus productos.

5. Clases de franquicias según la relación del franquiciado y el franquiciador.

Los diferentes modelos de franquicia se pueden definir por el número de franquiciados y los planes de expansión, así como por la relación con los franquiciadores.

⁴ Economipedia. (1 de marzo 2020). "Franquicia". Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/franquicia.html>

⁵ Franquicy. (s.f.). *Tipos de franquicias*. Recuperado el 28 Junio de 2022. Obtenido de <https://franquicy.com/tipos-de-franquicias>

Franquicia máster o principal.

Tipo de contrato que otorga al franquiciado el derecho a desarrollar un negocio con una metodología ya establecida y estrategia en un área específica. En otras palabras, es una franquicia especial que incluye la posibilidad de ofrecer una subfranquicia, que suele utilizarse cuando el modelo de negocio se va a exportar a otro país.

Franquicia con participación accionarial.

Esta consiste que una parte puede estar incluida en el patrimonio de la otra parte, por ejemplo, el franquiciador puede invertir o convertirse en socio del franquiciador.

Franquicia área representativa.

En este modelo de franquicia, además de transferir el saber hacer, los franquiciados también participan en la búsqueda de colaboradores, participan en la capacitación y controlan las operaciones de la compañía por una tarifa previamente acordada.

Franquicia individual.

Esta se desarrolla bajo el concepto adquirir una franquicia, y que más adelante posiblemente desea comprar otra franquicia del mismo tipo o área, apropiarse de una franquicia es una forma común de comenzar.⁶

6. Antecedentes de la franquicia Llaollao que opera la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V

Llaollao, es una franquicia de heladería española experta en la producción de helados de yogur, granizados y batidos, ha crecido en los últimos años. La empresa abrió su primera tienda en 2009 en Denia, Alicante. El pionero, Pedro Espinosa Martínez, es oriundo de Murcia. La idea de negocio inicial era producir helados de yogurt. Como primera aventura empresarial, inicialmente pensó en instalarse en Benidorm. Al no ver las posibilidades, decidió apostar por Denia. Como uno de los primeros rubros de este tipo de franquicia en España, siempre pensó que sus proyectos en ventas fueran aceptables en zonas turísticas para atraer a todo tipo de público e incluso internacional.

⁶ Franquicy. (s.f.). *Tipos de franquicias*. Recuperado el 28 Junio de 2022. Obtenido de <https://franquicy.com/tipos-de-franquicias>

Actualmente, Llaollao tiene 220 tiendas entre España y en el exterior, además de tiendas en China. La filosofía de la compañía siempre ha sido poner en primer lugar la calidad del producto y la satisfacción de todas las personas que lo hacen posible. Con estos dos pilares bien establecidos, se proyecta tener una marca fuerte y competitiva.⁷

7. Antecedentes de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V

La empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, fue creada para operar la franquicia Llaollao, llega al El Salvador hace 7 años, en junio de 2015 con la apertura de la primera tienda en el centro comercial Multiplaza en Antiguo Cuscatlán, seguidamente por la aceptación del producto dos años después, apertura su segunda tienda en Metrocentro San Salvador, al día de hoy cuenta 7 tiendas en El Salvador. El principal reto que tendría que superar el franquiciado Rafael Antonio Salome, era dar a conocer la marca, y encontrar el personal adecuado, posicionando en la mente del consumidor, con el tiempo que llevan ya operando van logrando cumplir ese objetivo, sin embargo, todavía está la tarea pendiente de lograr encontrar al personal idóneo. Aspecto que caracteriza a la empresa es que la mayoría de productos como toppings exclusivos de la franquicia, desechables, utensilios y preparado para yogurt helado son importados de España, el yogurt que ofrecen es elaborado en cada tienda, diariamente con la receta autorizada. **Fuente:** Lic. Salomé, Rafael. 2022.

8. Generalidades de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V

Razón social: RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V

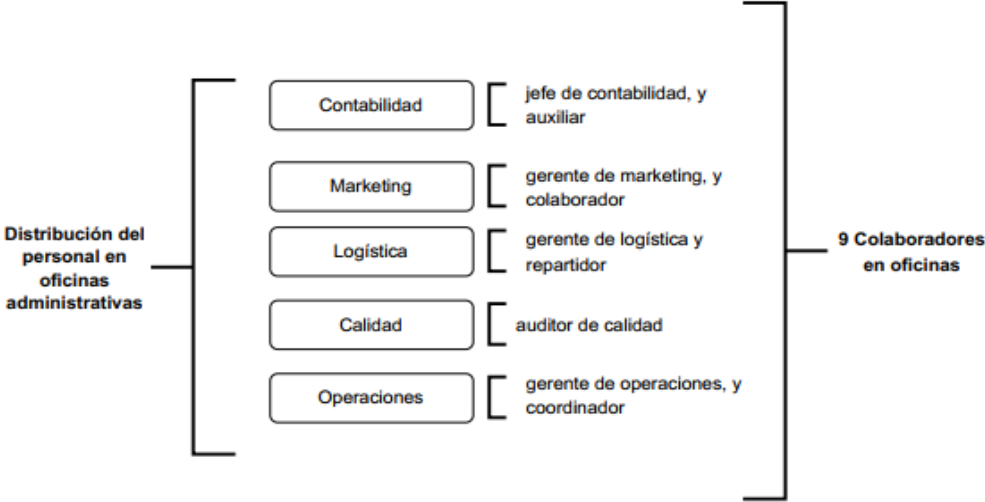
Cuenta con 29 empleados en todas las tiendas de RGD FOOD SERVICES S A DE C.V, en el área de operaciones, además del resto de colaboradores que conforman la entidad en las áreas de: Contabilidad, Marketing, Logística, Calidad, y Operaciones, detallando que gerente y coordinador de operaciones, como las áreas antes mencionadas están en oficinas administrativas, haciendo un total de 38 colaboradores en la organización.

⁷ Pymes, M. (13 de julio de 2022). *Una historia de éxito:Llaollao*. Obtenido de <https://www.muypymes.com/2018/10/24/una-historia-de-exito-llaollao>

Distribución de personal en oficinas.

Ilustración 1.

Distribución personal en oficinas

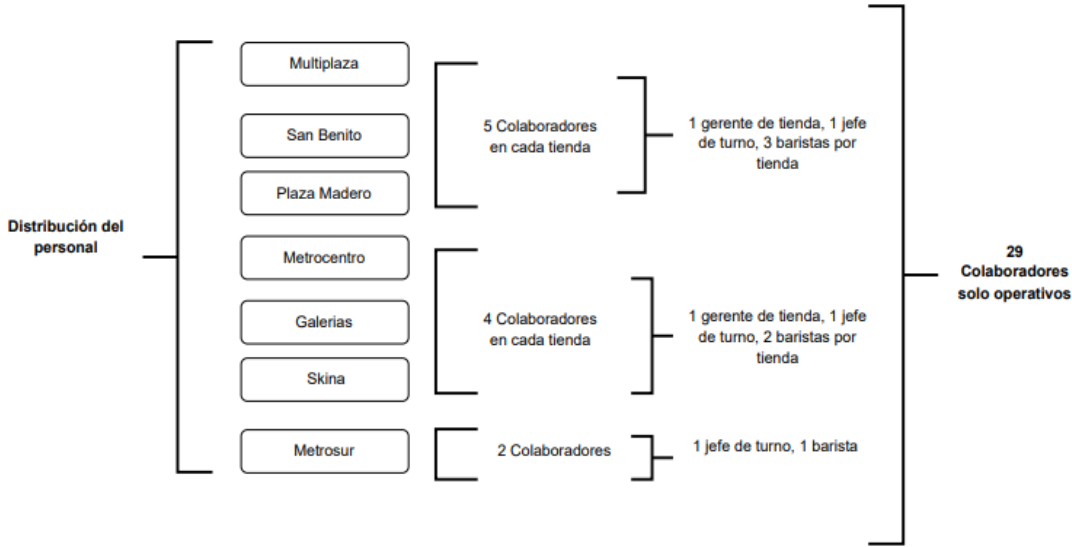


Fuente: Equipo de Trabajo.

Distribución de personal operativo por tienda.

Ilustración 2.

Distribución del personal operativo



Fuente: Equipo de Trabajo.

Giro: venta al por menor de alimentos.

Inicio de operaciones: en junio 2015, ya hace 7 años de estar en el mercado salvadoreño.

Dirección: las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en Urbanización la sultana, calle las azucenas, casa 17F, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.

Productos que ofrece: yogurt natural helado, en diferentes presentaciones, y opciones de toppings.

9. Filosofía de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V

Misión.

Hacer de nuestro yogurt helado un producto de gran aceptación por sus grandes beneficios para la salud, así como por su extraordinario sabor, siendo el cliente el protagonista de sus propias creaciones gracias a infinitas combinaciones de toppings.

Visión.

Estar cada día más cerca de nuestros clientes, presentes en los cinco continentes, trabajamos cada día para seguir creciendo, consolidando un modelo de negocio estable, exitoso y duradero.

Valores.

Nuestro compromiso con nuestros llaolovers y la sociedad en general se resume en nuestros valores de marca: Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Solidaridad.

9.1. Estructura organizativa.

La empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, no posee un esquema organizativo, el cual se propondrá uno.

10. Marco Legal.

Se refiere a las leyes o reglamentos donde se fundamenta el tema de investigación, el plan estratégico no existe una base legal que lo respalde, se toma como marco jurídico los siguientes:

10.1. Constitución de la República de El Salvador.

Art. 9. Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

Trabajo y seguridad social del Art. 37 al 52.⁸

10.2. Ley de marca y otros signos distintivos.

En El Salvador no existe una ley de franquicias propiamente dicha. Este tipo de contratos se rige por los artículos 35 y 36 de esta ley, “En lo pertinente, los contratos de franquicia se registrarán por las disposiciones de las licencias de uso”.

10.2.1 Licencia de Uso de Marca

Art. 35. El titular del derecho sobre una marca registrada puede conceder licencia para usar la marca. El contrato de licencia de uso surtirá efectos frente a terceros sin necesidad de registro.

10.2.2 Procedimiento de Inscripción de una Licencia de Uso

Art. 36. Para la inscripción de una licencia de uso de una marca registrada, en caso de que el licenciante o el licenciario desearan inscribirla, se deberá presentar ante el registro una solicitud.⁹

10.3. Código de trabajo

Art. 161. Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

⁸ Decreto Constitucional. N°38. Tomo: 281 Publicado: 16 de diciembre de 1983. Título: “*Constitución de la República de El Salvador*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 234

⁹ Decreto Legislativo N°868. Tomo: 356. Publicado: 8 de julio de 2002. Título: “*Ley de Marca y Otros Signos Distintivos*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 125.

Art. 168. Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

Descanso semanal

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

Vacación anual remunerada

Art. 177. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Días de asueto

Art. 190.- Se establecen como días de asueto remunerado: primero de enero, jueves, viernes y sábado de la Semana Santa, primero de mayo, seis de agosto, quince de septiembre, dos de noviembre, veinticinco de diciembre.

Aguinaldo

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Art. 198. La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo.

Prima en concepto de aguinaldo	
1 Año y menos de 3 Años	15 días
3 Años o más y menos de 10 Años	19 días
10 o más Años de servicio	21 días

10.3.1 Previsión y seguridad social

Art. 307 y 308 prestaciones por enfermedad.

Art. 309, 310 y 311 prestaciones por maternidad.

Art. 314 al 315 seguridad e higiene en el trabajo.

Art. 316 a los 332 riesgos profesionales¹⁰

10.3.2 Reglamento interno de trabajo

Art. 302.- Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que deberán someter a la aprobación del Director General de Trabajo

10.4. Ley del Seguro Social.

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte.

Art.3.- El Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. ¹¹

10.5. Ley Integral del Sistema de Pensiones.

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

Si transcurridos veinte días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

¹⁰ Decreto Legislativo N°15. Tomo: 26. Publicado: 31 de julio de 1972. Título: “*Código de Trabajo*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 142.

¹¹ Decreto Legislativo N°1,263. Tomo: 161. Publicado: 11 de diciembre de 1953. Título: “*Ley del Seguro Social*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 226.

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.¹²

10.6. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Art. 1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.¹³

10.7. Ley del Impuesto Sobre la Renta.

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

Art. 2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos.

Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no.¹⁴

¹² Decreto Legislativo N° 927. Tomo: 33. Publicado: 23 de diciembre de 1996. Título: “*Ley Integral del Sistema de pensiones*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 243.

¹³ Decreto Legislativo N° 296. Tomo: 316. Publicado: 24 de julio de 1992. Título: “*Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 143

¹⁴ Decreto Legislativo N° 577. Tomo: 353. Publicado: 18 de octubre de 2001. Título: “*Ley de Impuesto sobre la Renta*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 198

11. Marco Institucional.

Ilustración 3.

Marco institucional.

Marco Institucional		
N°	Leyes	Instituciones
1	Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
2	Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
3	Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
4	Ley Integral del Sistema de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
5	Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Ministerio de Hacienda
6	Ley del Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
7	Ley de Marca y Otros Signos Distintivos	Centro Nacional de Registros

Fuente: Equipo de Trabajo.

C. Marco teórico del tema Plan Estratégico de Recursos Humanos

1. Plan.

Todos los gerentes necesitan, fijar metas, determinar estrategias, para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar las actividades, parece bastante complicado, pero los administradores de la organización lo desempeñan.

La planeación reduce la incertidumbre, los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar, minimiza la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos y preparar soluciones anticipadas

1.1. Definición.

Según Ezequiel Arder Egg (1988) Plan: es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan: Lineamientos, Prioridades, Estrategias de acción, Asignación de

recursos, Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.¹⁵

Según María José Vicuña (2012) Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

“Documento en el que se explica la manera para alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas”.¹⁶

2. Planeación.

Una de las virtudes que el humano tiene es la capacidad de reflexionar y proyectar el pensamiento hacia el futuro. Einstein creía que "la imaginación es más importante que el conocimiento, ya que el conocimiento está limitado a todo lo que ahora sabemos y comprendemos; mientras que la imaginación abarca el mundo entero, y todo lo que hay que saber y comprender".

En la etapa de planeación, se requiere de imaginar una nueva posición competitiva para la empresa. La planeación es la etapa del proceso administrativo, donde el gerente debe proyectar lo que pretende lograr para la empresa.

2.1. Definición.

Koontz y Heinz (1998) Define la planeación como "la selección de misión, objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción".¹⁷

Stoner (1996) planeación es "El proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas efectivamente, planear no es otra cosa más que "decidir hoy lo que pretendo ser o alcanzar en el futuro, delimitando el tiempo y los recursos por utilizar"¹⁸

¹⁵ Ander, Egg, Ezequiel. "Introducción a la planificación". Buenos Aires, Editorial el Cid Editor. 1998

¹⁶ Robbins, P. Clouter, M. "Administración", 8° edición. Pearson Prentice Hall. México.2005

¹⁷ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. "Administración Una perspectiva global". 11° Edición. Mc Gran Hill, México 1998 Pág.126

¹⁸ Stoner, James. "Administración". 6. Edición. Prentice Hall, México 1996. Pág. 290

2.2. Principios de la planeación.

Es un conjunto de reglas que debe aplicarse o seguirse al pie de la letra, para llegar a cumplir una meta establecida.

Estos principios son de alta prioridad para la creación de planes que, al momento de ejecutarlos, estos sean exitosos. Entre los principales se tienen los siguientes:

1. **Unidad y Dirección:** Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.
2. **Delegación:** Aquí se pretende o debe involucrar a las unidades ejecutoras que van a intervenir, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución de las actividades.
3. **Flexibilidad:** Se debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos que surjan, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad del mismo.
4. **Congruencia con la Misión de la Empresa:** Todo plan debe estar fijo dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.
5. **Control:** Debe ser sujeto a supervisión, generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado, así como retroalimentar si existen observaciones.¹⁹

2.3. Metas y planes en la planeación.²⁰

La planeación consta de dos elementos importantes: metas y planes. Las metas son resultados deseados para el grupo y la organización como un todo. Una meta lleva consigo los objetivos para alcanzar estas y establecen la dirección de todas las decisiones gerenciales y forman el estándar contra el cual se mide el desempeño de la organización²¹.

Los planes se refieren al documento que explica cómo lograr un objetivo y, por lo general, describe la asignación de recursos, y unidades que van a intervenir en su desarrollo e implementación, los plazos y otras actividades necesarias para lograr el objetivo.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", 7° Edición. McGraw Hill. 2006

²⁰ Robbins, P. Clouter, M. "Administración", 8° Edición. Pearson Prentice Hall. México. 2005

²¹ Molz, R. "Cómo los líderes usan metas", Planificación a largo plazo. 1987. Pág. 91.

2.3.1 Tipos de planes

La manera más habitual de explicar un plan de una organización es que son la alineación, (estratégica u operativa), la duración (a corto o largo plazo), la especificidad (direccional o específica) y la frecuencia (única o continua). Estas clasificaciones de los planes no son independientes, es decir que no guarda relación de dependencia una de la otra.

1. Planes estratégicos: son aquellos que se aplican a toda la organización, y que define sus metas a cumplir y tratan de situarlos en su contexto.
2. Planes operativos: estos especifican y describen los detalles de cómo van a alcanzarse las metas establecidas por la empresa.

¿Cuál es la diferencia de ambos planes? La planificación estratégica cubre un período más largo y proporciona un panorama más amplio de la empresa. El mismo plan estratégico también implica el establecimiento de objetivos, mientras que un plan operativo define los medios para lograr los objetivos, cubriendo un período más corto.

3. Estrategia

La importancia de aplicar estrategias, se aprecia en los resultados de la organización, al diseñar e implementarlas como, por ejemplo: de venta, producción, de talento humano etc. Los gerentes reconocen el papel importante de establecer actividades específicas y de la administración de ellas.

3.1. Definición

Según Menguzzatto y Renau (1995), la estrategia empresarial articula los objetivos generales de la empresa y las líneas básicas de actuación en relación con los medios actuales y potenciales de la compañía para lograr su integración en el entorno que la rodea.²²

La estrategia es el curso de acción que una empresa debe tomar para lograr su misión. viendo la estrategia como un proceso esencialmente intuitivo, lograr este objetivo requiere una planificación a largo plazo, Según lo expuesto por Morrisey (1993).²³

²² Menguzzatto y Renau., “*La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*”. 1995

²³ Morrisey, George. “*El pensamiento estratégico*”. *Construya los cimientos de su planeación*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 1993

3.2. Gestión de talento

La administración de talento humano es la encargada de apoyar desde dirigir los procesos que tienen que ver con el personal de la organización, como el nuevo elemento que ingresan a la empresa, hasta la retención de este capital, buscando estrategias para conseguir ese objetivo. Así también de la buena o mala gestión que se realice depende la motivación, satisfacción, productividad y es por ello por lo que se considera la gestión como una estrategia fundamental. Según Serna C. (2007) “La administración del recurso humano implica la captación, desarrollo, retención, mejora y del mismo en todos sus niveles”.²⁴

3.3. Rotación de personal

Los autores Aranibar, Meléndres, Ramírez y García (2018) afirman que la movilidad no es más que “el movimiento o desplazamiento de colaboradores de una empresa a otra por diversas razones durante un período de tiempo”., Hernández et al. (2017) la definen como “la salida voluntaria o involuntaria lo que implica la necesidad de contratar a una o varias personas para realizar las actividades asignadas por la primera”.²⁵

La rotación de personal para las organizaciones es un tema primordial de interés principalmente en el área de recursos humanos que el personal se mantenga estable, que se sienta satisfecho y motivado, que desee quedarse en la empresa, que contribuya todas sus capacidades para la misma y a la vez que se estén cumpliendo los objetivos de la empresa.²⁶

4. Administración estratégica

Las funciones de la administración estratégica son diversas e importantes el formular, implementar y evaluar decisiones contribuye a que por medio de las actividades que realizan las empresas puedan alcanzar sus objetivos.

²⁴ Serna C. “*Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*”, Fundación EOI. Pág. 29.2008

²⁵ Aranibar, M. F., Melendres, V. D., Ramírez, M. C. & García, B. R., (2018) “*Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada*”. B.C.[Enlínea]. Available at: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n2-2018/RGN-V6N2-2018.pdf#page=27>

²⁶ Chiavenato, I. *Gestión del Talento Humano* 3ª Edición. México D.F: McGrawHill. 2009.Pág. 440

4.1. Definición

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas.

4.2. Importancia

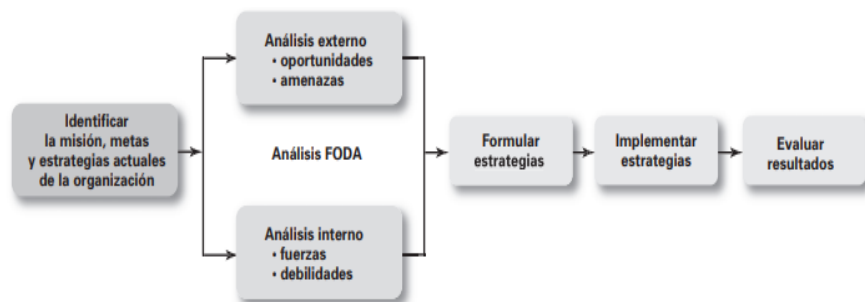
1. Las organizaciones que recurren a la gestión estratégica tienen mejor desempeño. Otra importancia de la gestión tiene que ver con el hecho de que las organizaciones de todos los tamaños se enfrentan a circunstancias en constante cambio. Estos pueden ser pequeños o grandes, pero son situación con los que los gerentes deben resolver.
2. La gestión estratégica también es importante por la naturaleza de la organización, la cual se compone de departamentos, unidades estructurales, funciones y actividades de trabajo que deben estar coordinadas y enfocadas para alcanzar las metas del negocio²⁷

4.3. Proceso de la administración estratégica²⁸

El proceso de la administración estratégica, mostrada en la ilustración 4, comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, seguidamente la implementación y la evaluación no son menos importantes, porque incluso las mejores estrategias planteadas pueden fracasar si la alta gerencia no las implementa o no las evalúa adecuadamente.

Ilustración 4.

Proceso de la Administración Estratégica



Fuente: Robbins, P. Coulter, M. "Administración", 8º Edición. Pearson Prentice Hall. México. 2005. Pág182

²⁷ Robbins, P. Coulter, M. "Administración", 8º Edición. Pearson Prentice Hall. México. 2005.

²⁸ Robbins, P. Coulter, M. "Administración", 8º Edición. Pearson Prentice Hall. México. 2005. Pág181-186

4.3.1 Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización

Todas las organizaciones necesitan una misión, la finalidad del porque existen. Esta responde una pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definirla obliga a los gerentes a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios. Las metas de la compañía son objetivos medibles del desempeño que los empleados se esfuerzan por cumplir sus objetivos en cada departamento. Conocer las metas actuales de la compañía les da a los gerentes una base para evaluar si hay que cambiarlas.

4.3.2 Etapa 2. Análisis externo

Los gerentes de todas las organizaciones necesitan realizar análisis externos. Por ejemplo, necesitan saber qué están haciendo los competidores, qué nueva legislación afectará a la organización o cómo es la oferta laboral en los lugares donde opera la organización. Analizar el entorno requiere que los gerentes examinen su ambiente, para comprender qué tendencias y cambios están ocurriendo.

Después de analizar el entorno, se tienen que evaluar lo que aprendieron, y tomar acciones en las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo; amenazas son tendencias negativas. Lo importante a destacar del análisis externo es que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo rubro, debido a sus diferencias de recursos.

4.3.3 Etapa 3. Análisis interno

En última instancia, el análisis interno debe evaluar claramente los recursos de la organización: capital financiero, empleados competentes, gerentes experimentados, etc.) y las capacidades para realizar diversas actividades funcionales (marketing, producción, sistemas de información, gestión de recursos, etc.). Las actividades o recursos únicos en los que sobresale una organización son sus fortalezas. Las debilidades son actividades que la organización no hace bien o recursos que la organización no tiene. Esta etapa obliga a los gerentes a aceptar el hecho de que todas las organizaciones, sin importar cuán grandes o exitosas sean, tienen recursos limitados.

4.3.4 Etapa 4. Formulación de estrategias

Después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y reducen las amenazas. Hay que establecer estrategias para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.

4.3.5 Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias

Después de formular las estrategias, hay que echarlas a andar. Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar con cuánta eficacia haya planeado la organización sus estrategias, no tendrá éxito si no las implementa de manera apropiada.

4.3.6 Etapa 6. Evaluación de los resultados.

La última etapa del proceso de la administración estratégica consiste en evaluar los resultados. Preguntándose lo siguiente ¿Han sido eficaces las estrategias? ¿Se requieren ajustes?, es importante ser flexibles antes posibles cambios que sufran las estrategias planteadas.

5. Planeación estratégica de recursos humanos²⁹

La necesidad de atender a toda organización hace que la planificación estratégica de los recursos humanos sea una forma eficaz de anticipar el futuro y posibilitar la implementación de estrategias que contribuyan al desarrollo de proyectos y al logro de las metas organizacionales.

5.1. Definición

La planeación estratégica de recursos humanos se define como el proceso de vincular las metas de la organización, identificando las políticas y los programas necesarios para lograr los objetivos específicos en camino hacia esas metas y determinando los métodos necesarios para garantizar que se lleven a cabo las políticas y los programas.³⁰

²⁹ Mondy, Wayne.R. “Administración de recursos humanos”. 11ª edición. Pearson. México. 2010, pág. 106-112

³⁰ Mintzberg, H. y Brian, J. “*El proceso estratégico*”. México: Prentice Hall Hispanoamericana 1993.

También, se puede definir como el proceso de analizar las necesidades del capital humano a medida que cambia el entorno interno y externo de la organización, y aplicar las estrategias proactivas resultantes para garantizar la disponibilidad de los recursos humanos que necesita la organización.

5.2. Pronóstico de necesidades

Implica determinar el número, las habilidades y la ubicación de los empleados que una organización necesitará en el futuro para lograr sus objetivos.

Estos pronósticos reflejarán varios factores, como los planes de producción y los cambios en el rendimiento. La determinación si una empresa puede encontrar empleados con las habilidades requeridas y de qué fuentes, se llama pronóstico de disponibilidad.

5.3. Pronóstico de la disponibilidad de RRHH.

Para predecir la disponibilidad de RRHH, el gerente de recursos humanos considera fuentes internas (empleados actuales) así como fuentes externas (mercado laboral). Cuando la empresa analiza las necesidades y la disponibilidad de sus empleados, puede determinar si tiene exceso o escasez de personal. Deben encontrarse formas de reducir el número de trabajadores si se prevé un excedente. Si se pronostica una escasez de trabajadores, la empresa debe atraer la cantidad y la calidad adecuada de los trabajadores del exterior. En este caso, se requiere reclutamiento y selección externa.

5.4. Pronóstico de escasez de empleados

Cuando las organizaciones se enfrentan a la escasez de personal, deben intensificar sus esfuerzos para reclutar el personal necesario para satisfacer las necesidades de la empresa.

5.4.1 Reclutamiento innovador

La falta de personal a menudo significa que se deben utilizar nuevos enfoques en el reclutamiento. Es posible que la organización deba reclutar en áreas geográficas distintas a las del pasado, explorar nuevos enfoques y buscar diferentes tipos de candidatos. Al utilizar el reclutamiento innovador, las empresas deben trabajar para identificar quiénes son sus empleados potenciales y qué los motiva.

5.4.2 Incentivos de remuneración

Las empresas que compiten por trabajadores en situaciones de alta demanda pueden recurrir a los incentivos salariales. Los salarios altos son el camino obvio. Sin embargo, este enfoque puede conducir a guerras de ofertas que las organizaciones no pueden sostener a largo plazo. Para compensar estos beneficios, algunas organizaciones ofrecen beneficios adicionales para alentar a los empleados a unirse a la empresa. Así también pueden atraer trabajadores con incentivos más sutiles, como semanas laborales de cuatro días, horarios de trabajo flexibles, trabajo a tiempo parcial y guarderías.

5.4.3 Programas de capacitación

En ocasiones se requieren programas especiales de capacitación para preparar a quienes no están calificados para ocupar puestos dentro de la empresa. La educación y la capacitación son dos tipos de programas que pueden ayudar a atraer empleados a una empresa en particular.

5.4.4 Diferentes normas de selección

Otra forma de lidiar con la escasez de personal consiste en reducir los estándares de empleo. Puede ser necesario revisar los criterios de selección para excluir a ciertos candidatos y garantizar que haya suficientes puestos para cubrir. En lugar de solicitar una amplia experiencia laboral, la empresa puede estar dispuesta a contratar personal sin experiencia y capacitarlo para realizar el trabajo.

La elaboración de un plan estratégico de recursos humanos es una decisión muy seria que requiere de tiempo previo para contemplar sus oportunidades y posibilidades de éxito; llevar a cabo un proyecto de este tipo requiere un doble compromiso, por un lado, con la dirección de la empresa y con el equipo de trabajo en su conjunto, y por otro, un compromiso directo con la propia función de recursos humanos y con el equipo profesional que lo desarrolla.

5.4.5 La planificación estratégica RR. HH, una forma efectiva de identificar necesidades de personal

Todos los involucrados en la planificación estratégica quieren mejorar la organización para hacerla más eficiente, humana, racional, útil y rentable para la sociedad y sus dueños.

Su potencial de mejora es enorme. Cualquier cambio estructural que se lleve a cabo puede ser el inicio de un proceso que eventualmente conducirá a cambios importantes en la estructura organizacional para asegurar la posición competitiva de la empresa.

Según Caldera (2005), la planificación de recursos humanos es el proceso de prever el movimiento de personas dentro y fuera de la organización. Su objetivo es utilizar los recursos de la manera más eficiente posible donde y cuando se necesiten para lograr los objetivos de la organización.³¹

5.5. Objetivos de la planificación de recursos humanos

Según Valle (1995), los objetivos básicos de la planificación de los recursos humanos son: optimizar el factor humano de la empresa; asegurar oportunamente la calidad y cantidad del personal requerido; desarrollar, capacitar y proporcionar a los empleados existentes de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa, estimular los factores de recursos humanos de la empresa, mejorar el ambiente de trabajo y promover la maximización de las ganancias de la empresa.

Se enumeran por qué la planeación de los recursos humanos es importante:

1. Mantener en calidad y cantidad: el éxito a largo plazo de una organización depende en última instancia de poner en el puesto a las personas adecuadas en el momento oportuno.
2. Anticipar los cambios: la necesidad de planificar los recursos humanos se debe principalmente al tiempo que transcurre entre el reconocimiento de la necesidad de personal y la búsqueda de la persona adecuada para el puesto.³²

³¹ Caldera, R. “*Planificación estratégica de recursos humanos*”: *Conceptos y teorías*. Editorial eumed.net. 2005

³² Milkovich, G. y Boudreau, J. “*Dirección y administración de recursos humanos*”. México: Addison-Wesley Iberoamericana 1994

6. Inducción

La inducción puede ocupar los primeros días de trabajo de un empleado nuevo en el puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye a lo largo del tiempo

6.1. Definición

La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto a desempeñar y la integración al grupo de trabajo, para iniciar de mejor manera sus labores.³³

Un buen programa de inducción es importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo. Los programas de inducción otorgan a las organizaciones la oportunidad de iniciar bien una relación laboral, después de todo, en el proceso de selección se han invertido recursos de tiempo, dinero y esfuerzo.³⁴

6.2. Propósitos de la inducción

Una inducción eficaz tiene que ver en la reducción de la rotación de los empleados. Los formatos de inducción son únicos para cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos se describen a continuación.

1. **La situación del empleo.** Desde el inicio de la relación laboral, es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
2. **Políticas y reglas de la compañía.** Todo el trabajo dentro de la organización debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y las restricciones que establecen las políticas y las reglas. Los empleados deben tener claros tales lineamientos para asegurarse de una transición adecuada y uniforme hacia el ámbito de trabajo.

³³ “La incorporación asegura el talento a largo plazo”. Administración de personal. (25 de junio de 2007) del libro: Mondy, Wayne.R. “Administración de recursos humanos”. 11° edición

³⁴ Delahoussaye, Martin. “Capital Uno”. Capacitación. (marzo de 2001). del libro: Mondy, Wayne.R. “Administración de recursos humanos”. 11° edición

3. **Remuneración.** Los empleados tienen un interés especial en la obtención de información acerca del sistema de remuneración. Por lo regular, la administración da esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y con frecuencia la reitera durante la inducción.
4. **Desarrollo del empleado.** La seguridad laboral de una persona depende de su capacidad para dominar los conocimientos y las habilidades necesarias en continuo cambio. La empresa debe de brindar programas de desarrollo patrocinados.
5. **Socialización.** Con la finalidad de reducir la ansiedad que con frecuencia experimentan los empleados nuevos, la empresa debe tomar medidas para integrarlos al ambiente en el trabajo.³⁵

7. Entrenamiento

7.1. Definición

El entrenamiento es un enfoque probado, sistemático y práctico para enseñar a las personas cómo hacer su trabajo de manera correcta, segura y efectiva.

Su propósito es brindar toda la información necesaria para que los nuevos colaboradores puedan desarrollar las habilidades y competencias que les permitan desempeñar su trabajo de acuerdo con los estándares de calidad, productividad, y seguridad desde el momento en que ingresan al puesto de trabajo asignado.³⁶

8. Motivación

Es una de las habilidades por desarrollar y aplicar por parte de un gerente. Esto requiere encontrar la forma de cómo poner en acción a sus colaboradores a fin de lograr las metas.

Los gerentes motivan a sus trabajadores, esto significa que realizan cosas con los que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera. La motivación como fuerza que impulsa es un elemento de importancia en cualquier ámbito, es el primer paso que lleva a la acción.

³⁵ Mondy, Wayne.R. "Administración de recursos humanos". 11° edición. Pearson. México. Pág.211

³⁶ Ramírez. Gabriel. "Proceso de Inducción y Entrenamiento". Recuperado el 9 de agosto de 2023. Obtenido de: https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducion.pdf

8.1. Definición

Según Thomas S. Bateman y Scoot A. Senll. La motivación es: “La fuerza que llena de energía, dirige y sostiene los esfuerzos de una persona.”³⁷

Bob Nelson, en su libro "101 Formas de Motivar a los Empleados" menciona que: "La esencia de una fuerza laboral motivada, está en la calidad de las relaciones individuales que los trabajadores tienen con sus superiores; en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les proporcionen”.

8.2. Los incentivos

La finalidad de los incentivos en una empresa es lograr atraer, motivar y retener a los trabajadores actuales y potenciales. Para Harold Koontz (1998) los incentivos son:” Las cosas que inducen a las personas para alcanzar un alto desempeño”. Hace referencia a todas aquellas recompensas que los gerentes proporcionan al colaborador, para que estos se sientan entusiasmados en el desempeño de sus actividades.

No se debe confundir motivación con incentivos, porque la primera son las expectativas, deseos, necesidades, anhelos, energía o fuerza que las personas experimentan individualmente en su interior. Mientras que los incentivos, se refieren a la forma de recompensa que genera un interés en la persona.

8.3. Incentivos o técnicas motivadoras

1. **Incentivos económicos (dinero):** es un valioso elemento, que hace referencia a la compensación monetaria (el salario, bono, participaciones de utilidades, etc.) que la empresa puede ofrecer al trabajador para satisfacer sus necesidades; especialmente las fisiológicas, para atraer y retener al personal. Tiene la desventaja de que su efecto es muy breve.
2. **La seguridad:** Este incentivo establece que mientras mayor seguridad física y psicológica (estabilidad laboral) exista, superior será la participación y productividad del empleado. La desventaja es que su exceso puede ocasionar acomodamiento.

³⁷ Thomas, S, Bateman y Scoot A. Senll. " *Administración una ventaja competitiva* ". 4ª Edición. Pág. 86

3. **Reconocimiento:** al buen desempeño, debe efectuarse en el momento indicado para que genere los resultados deseados.
4. **Participación:** es involucrar y tomar en cuenta las opiniones del trabajador. Con el fin de buscar el compromiso del trabajador hacia el logro de metas y de esta forma estimular su ego.
5. **Las prestaciones sociales:** genera relevancia para atraer y retener al recurso humano. Entre las prestaciones más comunes se encuentran: gastos, financieros de auto, seguro médico, seguro de vida, gastos escolares, financiamiento de vivienda, cafetería, despensa entre otros.³⁸

9. Capacitación

9.1. Definición

Según Alfonso Síliceo (1995) “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales que tiene una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

9.2. Importancia

La capacitación constituye un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias del personal y el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humano. Se diseña con el objeto de proporcionar al personal el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos.³⁹

9.3. Tipos de capacitación

Existen 3 tipos de capacitación laboral esenciales para los trabajadores y diferentes equipos de trabajo:

1. La capacitación en el trabajo

Este proceso hace referencia a enseñar y entrenar a los colaboradores para que desarrollen las habilidades y los conocimientos necesarios con el propósito de avanzar en cualquier área de su desarrollo profesional, en su mismo rol o asumiendo uno nuevo.

³⁸ Koontz Harold. “*Administración, una perspectiva Global*” .11. Edición. Página 502-503

³⁹ Chiavenato Idalberto, “*Gestión del talento humano*”, 3ª edición, McGraw Hill, México, 2009. Pág. 372.

2. La capacitación para el trabajo o capacitación interna

Son los programas que se pueden diseñar dentro de una empresa para apoyar tanto al personal no tomando en cuenta el tiempo dentro de la organización a desempeñar mejor sus tareas en según el puesto de que desempeñan. La finalidad de estos programas es que el colaborador inicie sus actividades con claridad en cuanto a sus nuevas funciones y responsabilidades, de esta manera desempeñarse de manera eficiente.

3. La capacitación formal o externa

Promover una cultura de aprendizaje continuo requiere de programas que incentiven y actualicen las diferentes habilidades de tus equipos. Puedes enfocarte en dos tipos: Programas para actualización y desarrollo de conocimientos técnicos, habilidades blandas y formar equipos innovadores⁴⁰

10. Análisis de Puestos

10.1. Definición

Es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz en las condiciones establecidas.⁴¹

10.2. Importancia

Es una técnica esencial de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades.

El análisis proporcionará información que se utilizará para elaborar las descripciones de los puestos (es una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se deberá contratar con la finalidad de ocuparlo).

10.3. Cómo se obtiene la información

Los datos del análisis y la descripción de puestos en la práctica generalmente se obtienen a partir de: cuestionarios y entrevistas.

⁴⁰ Alexa Cor. (04 de abril de 2021). *Capacitación para el personal y su importancia*. Obtenido de Platzi: <https://platzi.com/blog/emp-tipos-capacitacion-personal/>

⁴¹ Valera. Ricardo” *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Compensaciones*”. México. Pearson Segunda Edición 2013. Pág. 70

Para elaborar el análisis, se encuentra 4 métodos básicos para la obtención de información:

1. Observación, 2. Entrevista, 3. Cuestionario, 4. Métodos mixtos.

10.3.1 Entrevista

Son usuales para obtener datos en el análisis de puestos. Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador; grupales con varios empleados que ocupan el mismo puesto, o con la supervisión,⁴²

11. Valuación de Puestos

11.1. Definición

Es un sistema metodológico para determinar la importancia que cada puesto tiene en relación con los demás dentro de la organización. La valuación de puestos tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores⁴³

11.2. Modelos de Valuación

Para elaborar la valuación de puestos, se puede realizar por medio de cuatro métodos de obtención de la información:

1. Alineación, 2. Grados predeterminados, 3. Comparación de factores, 4. Puntos.

11.2.1 Modelo de Alineación

Sistema denominado de alineación o alineamiento. Este modelo permite economizar tiempo, por lo que es adecuado para empresas pequeñas o con escalas jerárquicas reducidas, donde hay poca diversidad de funciones y los procesos de fabricación o de servicios son poco complejos. Este consiste en ordenar los puestos con base en el criterio de cada miembro del comité de valuación. Posteriormente se les asigna un orden a los puestos, cada miembro intercambia sus puntos de vista para tratar de llegar a un consenso donde las diferencias se reduzcan al máximo.⁴⁴

⁴² Valera. Ricardo” *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Compensaciones*”. México. Pearson Segunda Edición 2013. Pág. 78

⁴³ Valera. Ricardo” *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Compensaciones*”. México. Pearson Segunda Edición 2013. Pág. 95

⁴⁴ Valera. Ricardo” *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Compensaciones*”. México. Pearson Segunda Edición 2013. Pág. 96-103

Capítulo II: “Diagnóstico de la situación actual sobre la retención del talento idóneo, que contribuya a mejorar el desempeño de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, ubicada en el municipio de Antigua Cuscatlán, La Libertad”.

Importancia del Capítulo II.

El presente capítulo sirvió para determinar el diagnóstico de la situación actual, de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, mediante la utilización de técnicas e instrumentos, se obtuvo la información necesaria la cual permitió realizar la interpretación de los resultados de la investigación de campo.

La información recopilada se procesó mediante el software, Microsoft Excel, por medio del cual se buscó agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para facilitar su interpretación, conclusiones y recomendaciones.

Objetivos del Capítulo II.

General.

Realizar una investigación de campo, de apoyo para generar un diagnóstico de la situación actual, de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V que busque una solución efectiva, para retener al talento humano.

Específicos.

1. Determinar el diseño metodológico, técnicas e instrumentos, que se utilizaron para la ejecución de la investigación de campo.
2. Recopilar información de la unidad de Análisis, que determinó la situación actual de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.
3. Establecer el diagnóstico, conclusiones y recomendaciones de la investigación de campo realizada.

A. Diseño metodológico.⁴⁵

1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se realizó es el explicativo, se estudió los fenómenos puntuales nuevos o que no se han abordado con profundidad. Con la recolección de fuentes bibliográficas se obtuvo una amplia comprensión del tema, la investigación proporcionó conocimientos relevantes sobre la información determinando las causas y efectos de la situación actual de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.

2. Diseño de la investigación.

El diseño de investigación que se utilizó, fue el no experimental, ya que las situaciones que se desarrollaron no pueden y no son controladas por el investigador, es decir las variables.

Solo se pueden observar los fenómenos en su ambiente natural para después analizar las causas y consecuencias de la problemática

3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Para obtener la información fue necesario utilizar técnicas e instrumentos de recolección de datos, que permitió determinar la calidad de la misma, facilitando así el proceso de tabulación, análisis e interpretación

3.1. Técnicas.

3.1.1 Encuesta.

Se realizó a los 29 colaboradores del área de operaciones (gerentes de tienda, jefes de turno y baristas) de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, se tomó esta área, debido que ahí es donde se presenta la problemática de la rotación constante de personal, se desarrolló de manera presencial de esta forma se obtuvo la información de las unidades de análisis, sujetas a estudio.

⁴⁵ Sampieri, Roberto. *“Metodología de la Investigación”*. 6 Edición. McGraw – Hill Interamericana. México. 2014.

3.1.2 Entrevista.

Se entrevistó al gerente de la tienda ubicada en el centro comercial Galerías, por medio de video llamada se obtuvo información adicional, que sirvió para el diagnóstico. Con el propósito de conocer las medidas que la empresa adopta, para retener al personal y aporta al desarrollo del recurso humano.

3.2. Instrumentos.

3.2.1 Cuestionario.

Se estructuro mediante preguntas abiertas como cerradas y en su caso de opción múltiple. Con el propósito de conocer la percepción de los colaboradores, del porqué no se retiene al personal.

3.2.2 Guía de entrevista.

Se utilizó entrevista estructurada y no estructurada. Fue diseñada con un número específico de preguntas de fácil comprensión, así como preguntas abiertas donde el entrevistado se pudo extender en sus respuestas. Por el tipo de escenario que se presentó, aportando información importante del porque no se retiene al personal.

4. Fuentes de información.

4.1. Primaria.

Se basó en información original y nueva que brindaron los colaboradores de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, mediante las técnicas e instrumentos de recolección de información.

4.2. Secundaria.

Se consultó bibliografía relacionada al tema de investigación de: libros, leyes y sitios web, fuentes que fueron necesarias para cumplir con el propósito de indagar sobre el plan estratégico de recursos humanos

5. Ámbito de la investigación.

La investigación se desarrolló en las instalaciones de cada tienda de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V, ubicadas en los departamentos de San Salvador y La Libertad.

6. Unidad de análisis.

6.1. Objeto de estudio

La empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V.

6.2. Unidad de análisis.

Los colaboradores del área de operaciones conformado por gerentes de tienda, jefes de turno y baristas, separando al gerente de operaciones y coordinador, ya que ellos se encuentran en oficinas administrativas, de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V

7. Determinación del universo y la muestra.

7.1. Universo.

La investigación de campo realizada estuvo integrada, por los colaboradores del área de operaciones de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, sumando en total 29

7.2. Muestra.

El universo es pequeño se utilizó censo.

La población de estudio la conforman 29 empleados, dentro de los cuales ocupan diferentes puestos de trabajo, se procedió a utilizar el censo, porque el universo es reducido.

8. Procesamiento de la información.

Con la utilización de las técnicas e instrumentos se obtuvo la información necesaria la cual permitió realizar la interpretación de los resultados de la investigación de campo.

La información recopilada se procesó mediante el software, Microsoft Excel, por medio del cual agilizó la elaboración de la tabulación, gráficos y su interpretación.

8.1. Tabulación.

Con la información recopilada, por los diferentes instrumentos, se logró resumir en cuadros estadísticos con sus respectivas gráficas, en base a ello las respuestas obtenidas permitieron su interpretación procediendo a elaborar el diagnóstico de la situación actual que enfrenta la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.

8.2. Interpretación de datos.

Etapa la cual conllevó interpretar los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios, permitiendo hacer comentarios que sirvieron de base, en la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones oportunas.

9. Diagnóstico de la investigación.

Colaboradores de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V

La empresa bajo la razón social RDG FOOD SERVICES S.A de C.V, con la Franquicia Llaollao, se dedica a la venta de yogurt helado natural, tiene 7 años de operar en el país bajo el concepto de Franquicia, integrada por 7 tiendas en los departamentos de La Libertad y San Salvador, está compuesta por los puestos de trabajo: barista, jefe de turno y gerente de tienda, con un total de 29 empleados, para el desarrollo de sus operaciones.

Para esta investigación de campo se tomó, específicamente a los colaboradores operativos, debido a que la problemática de la rotación de personal se encuentra en esa área, por tal razón no se consideran, objeto de estudio, las demás áreas de la empresa, solo son parte del estudio los colaboradores que están en tiendas

Exceptuando al gerente de operaciones y coordinador de operaciones, ya que ellos se encuentran en oficinas

De acuerdo a la información obtenida de la unidad de análisis, mediante las técnicas e instrumentos que se utilizaron se señala lo siguiente:

Información General.

Género: La mayor parte de los colaboradores de la empresa, están representados por el género femenino; con un 79.31%, el resto pertenece al género masculino. Esto debido a que las diferentes actividades operativas que se realizan en la empresa, no requieren mayor esfuerzo físico. (Anexo 2, Cuadro 1).

Edad: El rango de edad que predomina en los colaboradores de la empresa es de 18 a 24 años, encontrando en este rango el 79.31%, y el restante está en el grupo de 25 a 30 años. El personal que labora en su mayoría son jóvenes, la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V busca transmitir frescura y juventud por medio de sus colaboradores de las diferentes tiendas. (Anexo 2, Cuadro 2).

Tiempo de laborar en la empresa: El 55.17% tienen menos de 1 año, de trabajar en la empresa, es decir que más de la mitad de todo el personal es nuevo, en el puesto de trabajo, no está totalmente acoplado o capacitado, lo que afecta el ritmo de las actividades en cada una de las tiendas, debido a que no todos cuentan, con las mismas habilidades y experiencia, que el resto de colaboradores que ya tienen más de un año laborando, generando un desequilibrio y malestar en los equipos que se conforman en cada tienda, por el recargo de actividades al personal de mayor tiempo en la organización. Esto de igual manera influye en la calidad del producto y servicio que se les brinda a los clientes, el no retener la plantilla de colaboradores, quiere decir que algo no está haciendo bien la compañía, para buscar medidas favorables que permitan, una estabilidad en su personal. (Anexo 2, Cuadro 3).

Nombre del puesto: Los nombres del puesto están en referencia a las posiciones que hay en cada una de las 7 tiendas que pertenecen a RGD FOOD SERVICES, el detalle de los puestos de trabajo son: gerente de tienda, jefe de turno y barista de yogurt, en su mayoría el 58.62% de este capital humano está representado por los baristas, que con los demás colaboradores, son los que contribuyen a la elaboración y venta del producto, es por ello que esta área es importante para el crecimiento y uso eficiente de los recursos de la empresa.(Anexo 2, Cuadro 4).

Salarios: Los rangos de salarios que perciben los colaboradores operativos son en relación al puesto de trabajo que desempeñan para el caso de la información recolectada se nos brindó el siguiente detalle: jefes de turno de \$400.01 hasta \$500.00, gerentes de tienda más de \$500.01 y baristas de yogurt es de \$365.00 hasta \$400.00 lo cual este último representa el 62.07%, (Anexo 2, Cuadro 5).

Preguntas de contenido

En relación a que si los empleados conocen la misión y visión de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V se identificó que el 100% no tiene conocimiento de ello, esto afecta el desempeño de los colaboradores debido a que no se encuentran relacionados con los intereses de la empresa, no conocen la razón del porqué está en el mercado y hacia donde se plantea llegar en un futuro, el desconocer esta información para los colaboradores dificulta a que no contribuyan al logro de los objetivos y metas como organización, de igual se nos comentó en la entrevista que la empresa no aplica procesos efectivos de selección del recurso humano idóneo, que se sienta parte de ella, es por ello que los empleados son indiferentes a los propósitos de la empresa. (Pregunta N°1, Anexo 2, Cuadro 6).

El 17.24% de los colaboradores manifestaron que su jefe en ningún momento les explicó que esperaban de ellos en su puesto para el cual aplicaron, en relación a su actitud y competencias, información importante que se les debe brindar al colaborador, esto con el fin de asegurar y motivar a que el recurso humano comprenda la importancia de su presencia en la organización, generando un ambiente de conformidad, que se limita a realizar justo las actividades de operación según su posición. Para el resto de los empleados se dio el caso contrario debido que sí, se explicó que esperaba la empresa de su desempeño, por lo cual es importante que la organización desarrolle procesos establecidos para todos los nuevos colaboradores que se integran. (Pregunta N°2, Anexo 2, Cuadro 7).

Para la mayoría de los colaboradores, la motivación para buscar una mejor oportunidad laboral está relacionada con la experiencia laboral con un 41.38%, seguidamente estabilidad económica, lo que les permite optar por asegurar el trabajo. En la entrevista se informó que la empresa no exige experiencia mínima en la posición de barista, se basan en la actitud. Algunos tienen otro tipo de motivación reflejado en la flexibilidad laboral, y un ambiente agradable, La empresa apoya con los horarios al personal que se encuentra estudiando. Es importante que la alta gerencia escuche a su personal, ya que esto influye en la medida de lo posible para atraer y retener a los mismos, a la misma vez desarrollar y aplicar normas de selección flexibles. (Pregunta N°3, Anexo 2, Cuadro 8).

El 10.34% consideran que la empresa no está cumpliendo, sus expectativas laborales, ya que no cuentan con horarios flexibles para las personas que no están estudiando, un ambiente laboral agradable, compañeros que se apoyan entre sí, implementos necesarios para realizar las actividades, carga laboral distribuida no conocen sobre los incentivos económicos como el bono de venta, de igual manera esperan una inducción y entrenamiento que sirven para guiar orientar e integrar al nuevo recurso humano. En la entrevista realizada, consideran importante, las expectativas que tenga el nuevo colaborador ya que motiva al personal a cumplir con los objetivos establecidos y asimismo evitar la deserción laboral. El resto de colaboradores si logró cubrir sus expectativas. (Pregunta N°4, Anexo 2, Cuadro 9).

La mayoría de los colaboradores representados por el 89.66%, busca al ingresar a una empresa, que ella le brinde un buen ambiente laboral, esto es un motivo, para desarrollar sus actividades cotidianas de manera eficiente y eficaz, encontrando en sus equipos de trabajo, el apoyo mutuo y las herramientas necesarias para adaptarse y desarrollar sus labores. Aportando a proyectar relaciones laborales duraderas. En la entrevista el gerente mencionaba que esto es motivo por el cual los trabajadores se retiran, porque eso es lo que buscan en otras organizaciones. (Pregunta N°5, Anexo 2, Cuadro 10).

El 100% de los colaboradores de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V respondieron que la organización no posee manual de descriptor de puestos, donde tanto los colaboradores como la empresa, puedan tener el acceso a verificar el contenido de cuáles son sus actividades, responsabilidades, descripción general del puesto, objetivo del mismo y competencias que el nuevo trabajador debe de poseer para cubrir aspectos de relevancia, asimismo para realizar el proceso de reclutamiento y selección efectivos aportando a encontrar al talento humano idóneo, así también planes de capacitación, de igual manera esto lo afirmo en la entrevista el gerente de tienda, y él considera de importancia que esta información sea detallada en un manual y no se comunique solamente de manera verbal. (Pregunta N°6, Anexo 2, Cuadro 11).

El 24.14% afirmaron que no recibieron inducción sobre el puesto que iban a realizar al momento de ingresar a la empresa, a los que no se les impartió este proceso les generó incertidumbre en las actividades a desempeñar en su jornada laboral, con respecto a los temas a abordar en aspectos puntuales relacionados a la organización y el resto de los colaboradores informaron que sí se les brindó inducción, pero se destaca de acuerdo a la entrevista que no, se desarrolla de una manera

igual, y se les comunica de forma diferente, no hay una estructura establecida, para que todos los nuevos colaboradores del área operativa, manejen la misma información. (Pregunta N°7, Anexo 2, Cuadro 12).

El 90.91% indicó que se les proporcionó información sobre del programa de incentivos, en la entrevista se agregó que solo se expresa de forma verbal, debido a esto ocasionando que no todos los trabajadores manejen la misma información, de los requisitos que deben cumplir para gozar el incentivo, eso también genera que los colaboradores desconozcan o se les olviden las reglas para aplicar y recibir el mismo. El restante de los colaboradores afirma que no se les brindó una inducción, sobre la presentación de la empresa, de que trata RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, que ofrece, cuánto tiempo lleva en el país, con cuántas tiendas cuenta. Se está fallando en el proceso de comunicación es de priorizar compartir este tipo de información con todo el personal de la organización cuando se comienzan relaciones laborales y apostarle de acuerdo a lo antes mencionado que esto contribuya a que los miembros se encuentren motivados a seguir formando parte de la organización. (Pregunta N°8, Anexo 2, Cuadro 13).

Los resultados indican que el 100% de los colaboradores afirman que recibieron entrenamiento al momento de ingresar a la empresa, el gerente de tienda que se entrevistó nos manifestó que, si se entrenaban a los colaboradores, para la adaptación al puesto de trabajo y desarrollo de sus actividades, pero en muchos casos el entrenamiento se impartió de manera rápida, lo cual conllevo que no se tomará el tiempo debido o prudencial para tener las bases sólidas al momento de incorporarse a la tienda asignada, es importante que se aplique una estandarización en los entrenamientos y asegurar que todos los colaboradores los reciban, evitando lo que actualmente se presenta, que afecta a los trabajadores antiguos que se dan la misión de guiarlos, y esto impacta en la forma de retrasar las actividades, por el detalle que los nuevos colaboradores no vienen preparados . (Pregunta N°9, Anexo 2, Cuadro 14).

El 55.17% de los encuestados manifestaron que el entrenamiento es impartido por los compañeros de trabajo, no hay una asignación específica de quien debe cumplir esa actividad, para que todos los colaboradores lleven los mismos conocimientos, así mismo en la entrevista se nos aporta que no tomar el tiempo necesario y el personal que ejecute esta actividad, se lleva a trabajadores con deficiencias, que hacen que no se cumpla la filosofía de la empresa, mientras que el resto, expresaron que es brindado por la empresa. RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V,

se debe tomar en consideración cambiar esa dinámica que desarrollan actualmente y darles entrenamiento, según sean sus necesidades para luego poder asignarlo a un equipo de trabajo, que vaya preparado, evitando y solucionando que no sea el mismo colaborador que lo haga, si no alguien especializado, que designe la unidad de recursos humanos, al día de hoy, nos comentaba el gerente de tienda que no existe esa área. (Pregunta N°9.1, Anexo 2, Cuadro 15).

El 75.86% respondieron que se debe mejorar el entrenamiento en el área de recetas, para poder familiarizarse con el producto, de esta manera se evitará pérdida de tiempo y se maximizará la efectividad de su trabajo, al tener una idea precisa de las actividades que realizará el colaborador. Mientras que el resto de empleados, sugieren un refuerzo en las operaciones que se realizan en tienda, atención al cliente y la comunicación. Es importante escuchar a los colaboradores, y tomar estos puntos en el desarrollo del entrenamiento para que se les imparta. (Pregunta N°10, Anexo 2, Cuadro 16).

Los resultados muestran que un 3.45% de los empleados expresaron, que asisten a la jornada laboral con un estado de ánimo de enojo al momento de desarrollar sus actividades diarias o cuando son removidos de una tienda a otra, lo cual es un factor desfavorable para la empresa ya que eso significa que los trabajadores no están comprometidos y motivados, aunque los resultados muestran que la mayor parte asiste con optimismo, se debe considerar o abordar porque no todos los colaboradores reflejan ese estado de ánimo. (Pregunta N°11, Anexo 2, Cuadro 17).

El 72.41% de los colaboradores opinan que su principal fuente de motivación para asistir al trabajo es el salario, los demás los empleados manifestaron horarios flexibles y el ambiente laboral. La empresa no ofrece un programa de incentivos variados donde no solo se ha el salario el motivo para desarrollar sus actividades, el crear otras fuentes de motivación permitirá a los colaboradores, atraer y retener a los mismo y que la empresa no se vea afecta por la rotación de personal en tienda, de la misma forma no cuenta con capacitaciones constantes para sus trabajadores, que influyan a mejorar las áreas deficientes, este dato fue recolectado por medio de la entrevista. (Pregunta N°12, Anexo 2, Cuadro 18).

El 100% de los colaboradores manifestaron que reciben incentivos, por parte de la empresa, en la entrevista se mencionó que siempre y cuando se cumplan con las metas de ventas y se tengan

buenos resultados en las auditorías, y aclaró que no se cuenta con un programa de incentivos donde se detalle los requisitos a cumplir para poder recibir el derecho al incentivo, es evidente que el uso de incentivos es importante para contribuir a mejorar el rendimiento de los colaboradores. (Pregunta N°13, Anexo 2, Cuadro 19).

Todos los colaboradores manifestaron que reciben incentivos económicos entre estos se encuentra el bono mensual que es una fuente de motivación, pero el 51.72% expresaron que reciben el incentivo de reconocimiento según su buen desempeño, se comentó en la entrevista que no todos conocen a detalle de la diversidad de incentivos que ofrece la organización, ocasionando de esta manera que se perciba que no se brindan más que solo el económico, dejando a un lado la seguridad laboral, prestaciones sociales y participación, que son fuente importante para crear relaciones estables. (Pregunta 14, Anexo 2, Cuadro 20).

De acuerdo a los resultados, el 65.52% de los empleados consideran que pueden mantener o crear una motivación laboral con incentivos de trabajo grupal e individual, seguidamente las demás áreas que expresan los colaboradores: ambiente laboral, reconocimiento por desempeño y mejora de comunicación y empatía, la empresa debe considerarlos ya que permitirá fortalecer la unión del recurso humano con la organización, reduciendo la deserción laboral con la que se enfrenta actualmente (Pregunta N°15, Anexo 2, Cuadro 21).

Se puede determinar que el 10.34% de los colaboradores se encuentran poco satisfechos con su trabajo que realizan diariamente, y el 20.69% dice que neutral, según la entrevista nos comentó que se debe a la sobre carga laboral que genera el alto nivel de rotación, ya que unas tiendas cuentan con su personal completo y en otras se ven en la necesidad de extender las horas de trabajo, como también desarrollar las actividades de la persona que se retira por completo. (Pregunta N°16, Anexo 2, Cuadro 22).

El 44.83% de los colaboradores consideran que una mayor fuente de ingresos es una razón para que deseen integrarse a otra empresa, el resto de los empleados manifestaron un crecimiento profesional, estas son razones suficientes, para que la empresa tome en consideración esas respuestas que los mismos colaboradores consideran un motivo principal por el cual ven la oportunidad de migrar a otra organización, que satisfaga sus expectativas. (Pregunta N°17, Anexo 2, Cuadro 23).

Podemos observar que el 6.90% dice que el trato en las relaciones laborales se encuentra en regular y necesita mejorar, es importante que la alta dirección de la organización, vea esos detalles claves, que contribuyen a que los empleados, se sientan en un ambiente cómodo, es crucial que todo el personal pueda opinar que existe muy buen trato por parte de los jefes superiores, con el objetivo de dinamizar la jornada laboral. (Pregunta N°18, Anexo 2, Cuadro 24).

En relación a la pregunta anterior, el 13.79%, dice que se necesita mejorar el tipo de socialización, con sus compañeros de trabajo, seguidamente el 6.90% establece que regular, se debe tomar medidas para mantener buenas relaciones en el ambiente de trabajo, porque es un factor que adquiere importancia, ya que ello puede repercutir no solo a la satisfacción del personal, sino que también la productividad de la empresa, que se ve dañada por la falta de colaboradores en tienda, porque deciden buscar mejores oportunidades, que no las encuentran en la misma organización. (Pregunta N°19, Anexo 2, Cuadro 25).

Del total de los encuestados, el 17.24% expresan que no hay una motivación y que sienten el no apoyo por parte de sus superiores y equipos de trabajo en tienda, el área recursos humanos debe tener ese objetivo de cuidar la satisfacción del personal, que desarrolle sus tareas en un espacio y ambiente adecuado, cabe recalcar que en la entrevista se informó que no existe esa área, y es necesario que la empresa pueda gestionar la integración de la misma. (Pregunta N°20, Anexo 2, Cuadro 26).

Para el 37.93% de los colaboradores consideran que la rotación de personal constante, debido a que esto suele pasar con mucha frecuencia, afectando al personal que sigue operando en las tiendas, eso implica se hagan modificación de horarios, mayor carga laboral, jornadas de trabajo largas, esto afecta los planes personales de los colaboradores, por los cambios que ocurren de forma imprevista, todo ello suma a que se genere lo que actualmente presenta la organización la migración de personal, y la falta de recurso humano idóneo comprometido con la misión y visión. (Pregunta N°21, Anexo 2, Cuadro 27).

De acuerdo a lo anteriormente descrito se pidió a los colaboradores, que expresaran que podría hacerse para mejorar esos aspectos negativos, el 37.93% opina que la empresa debe de identificar las causas del porque se presenta la alta rotación del personal, y buscar aquellos aspectos de

mejora para reducir esta problemática, y el resto manifestó que las jornadas de trabajo no deben ser mayores a ocho horas, el entrevistado menciona que considera importante asignar 1 o 2 colaboradores por tienda, para distribuir de mejor manera las actividades, por lo cual recursos humanos, debe lograr las mejores condiciones laborales para obtener el mejor desempeño, dar el acompañamiento a lo largo de toda la trayectoria de su personal dentro de la empresa. (Pregunta N°22, Anexo 2, Cuadro 28).

Según la encuesta el 31.03% de los colaboradores dicen que no le estimula e inspira a dar lo mejor, considerando así, que hay un ambiente no ameno, en el cual pueden sentirse bien, para desempeñarse de la mejor manera, y esto puede ocasionar que estos colaboradores decidan retirarse de la empresa, por no sentirse en un ambiente óptimo para desarrollar sus actividades, y el resto opina que su ambiente laboral, si le ayuda a dar más del cien por ciento, (Pregunta N°23, Anexo 2, Cuadro 29).

El 51.72% de los colaboradores expresaron que en el desarrollo de sus actividades operacionales han recibido comentarios negativos de las actividades que desarrollan, ante esta situación hace que los ánimos se bajen y se sienta tenso el ambiente, es importante ser asertivo y aprender de cada corrección, el resto considera que a veces recibe de parte de sus superiores y compañeros aspectos negativos de su desempeño, la retroalimentación siempre se debe asimilar desde un punto constructivo y positivo (Pregunta N°24, Anexo 2, Cuadro 30).

El 48.28% de los colaboradores opinan que no hay oportunidades de crecimiento laboral, en la entrevista realizada se comentó que RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V solo da la oportunidad de promoverse a dos puestos, lo que significa que los colaboradores ven que existen pocas posibilidades de seguir escalando jerárquicamente, lo cual genera una causa que los trabajadores deciden terminar relaciones laborales. (Pregunta N°25, Anexo 2, Cuadro 31).

Entrevista al gerente de tienda, Lic. Edwin Ramírez

En el desarrollo de la entrevista que se llevó de manera virtual al gerente de tienda Lic. Edwin Ramírez que tiene más de 5 años de laborar en la empresa, destacando lo siguiente:

Respecto a la rotación de personal, se da para cubrir espacios, que los empleados dejan, por enfermedad, pero lo relevante es por la deserción laboral, que se da actualmente, lo cual conlleva

a que aumente la carga laboral al no tener el personal completo por tienda, este fenómeno ya tiene un tiempo que se viene dando, y la empresa no se ha tomado el espacio para reflexionar qué es lo que causa esta problemática, y más allá las consecuencias que implica no hacer nada, ya hay una filosofía de calidad del producto y del buen servicio al cliente, este problema viene a sumar a que no se cumplan esos propósitos planteados por la organización

Comentó que considera importante tener a un colaborador más por tienda, porque el volumen de ventas es muy fuerte en días de fines de semana por lo cual no alcanzan a cubrir las actividades de operación de la mejor manera, y a eso sumándole que actualmente hay tiendas que no tienen al personal completo, conlleva a generar malestar, estrés, carga laboral y todo esto abona a que otros colaboradores quieran terminar contrato y salirse de la tienda, volviendo a ese círculo de reclutar y seleccionar al nuevo personal, es importante que la empresa tenga en claro el recursos humano que va a contratar que se ha el idóneo para el puesto de trabajo

Seguidamente indicar que no hay una estandarización en el desarrollo de la inducción y el entrenamiento, donde se involucre a todo los colaboradores nuevos del departamento operativo, y se establezca el tiempo prudencial para integrar guiar y la adaptación del colaborador a su puesto de trabajo, y que esto contribuya a desarrollar sus actividades eficientemente, y puntualmente que se asigne al personal que desarrollaran este proceso, que actualmente lo ejecuta tanto el mismo personal como en ocasiones la empresa, y eso en la medida de los posible afecta a los objetivos de la organización

Actualmente la Empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V, no tiene una área de recursos humanos que se encargue de proponer gestionar y supervisar todas las actividades relacionadas con el capital humano, desde que entra a la organización hasta retenerlo, velar por los intereses, espacios de trabajo y herramientas adecuadas para el desarrollo de sus operaciones, es importante ya que ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa y a mejorar su eficiencia y efectividad esta actividad por el momento la ejecuta el gerente de operaciones, por tal razón considera que la problemática que presentan va encaminada, o parte de su solución es detallar el área de recursos humanos, que con apoyo de la alta gerencia guíen los procesos, caminos a seguir para retener a los colaboradores, y que encuentren en la organización ese espacio ideal, para brindar sus servicios, de igual manera no hay un organigrama que indique a los empleados su posición en la empresa, su interrelación con otros puestos

10. Conclusiones y recomendaciones.

10.1. Conclusiones.

1. La empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V no posee una, unidad de recursos humanos que apoye en, administrar al personal y gestionar todas aquellas actividades enfocadas en lograr las mejores condiciones laborales, para obtener el mejor desempeño de los colaboradores, actualmente esa actividad la desempeña el gerente de operaciones o el gerente de tienda.
2. La entidad no cuenta con un organigrama, que proporcione información relevante acerca del funcionamiento de la empresa, permita coordinar actividades, estrategias, que cubra otros aspectos como: la cadena de mando, división de las tareas y transparencia en el proceso de crecimiento.
3. De acuerdo a la información recopilada, se identifica que existe, sobrecarga de trabajo dentro de la empresa, por la deserción laboral, lo que implica rotación de personal, esto significa un riesgo a disminuir la calidad de vida y la productividad de los colaboradores, lo que conlleva que los colaboradores no desempeñen todas las actividades laborales correctamente, no puedan con la carga excesiva que recae en ellos, el nivel de estrés y presión aumenta considerablemente.
4. Se identificó que se está fallando en el proceso de inducción al no poseer un programa bien estructurado, con el objeto de guiar, orientar e integrar al nuevo personal, en el ambiente de trabajo, en el puesto y que se dedique el tiempo prudente, en la cual el colaborador comience a integrarse al medio de trabajo, para poder tener un comienzo productivo.
5. La empresa actualmente no cuenta con un procedimiento de entrenamiento estructurado, generando dificultades al nuevo personal que ingresa, ocasionando que a las tiendas llegue personal con dudas e inquietudes sobre procedimientos fundamentales, al no ser aclaradas, lleva a malentendidos o falta de información ocasionando inconvenientes internos, incumplimientos, mal clima laboral, y accidentes laborales.

6. Se identificó que la empresa, no tiene un manual descriptor de puestos, que permita recoger, los conocimientos, habilidades, actitudes, así como la experiencia y formación que debería tener los candidatos que participen, por el puesto laboral, no contar con ello puede ocasionar fallos en los procedimientos, incluso errores en la selección de personal, la importancia que radica, desde promocionar una plaza, hasta la contratación del nuevo colaborador.
7. La empresa brinda a sus colaboradores incentivos, pero actualmente no cuenta con un documento donde se detallen de manera específica: beneficios económicos y no económicos, restricciones entre otros, donde el personal pueda estar informado y actualizado, contribuyendo a mantener motivados a su capital humano.

10.2. Recomendaciones.

1. Crear una unidad de Recursos Humanos, que ayude a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, mejorar su eficiencia y eficacia, la cual será la encargada de llevar todo lo que implica la administración del talento humano.
2. Elaborar un organigrama, que permita proporcionar información relevante acerca del funcionamiento de la empresa, ayude a coordinar actividades, implementar estrategias, y que para los colaboradores cubra otros aspectos importantes: el nivel jerárquico, la cadena de mando.
3. Establecer un proceso de reclutamiento, selección y contratación, de nuevo personal, para hacer mayor cobertura, en la atención de los clientes, en las tiendas de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, evitando la carga laboral que actualmente se presenta, y que lleva a generar estrés depresión e inclusive la deserción laboral de los colaboradores.
4. Que la empresa elabore un proceso de inducción, con el fin de guiar, informar, orientar e integrar al nuevo personal, ambiente de trabajo y puesto que desempeñará. Con la participación del dueño, gerente operativo y gerente de tienda.

5. Establecer el procedimiento de entrenamiento, que facilite la integración del personal nuevo a la empresa, asegurándose de esta forma de enviar el recurso humano idóneo a las tiendas a desempeñar de manera eficiente y eficaz las actividades según el puesto de trabajo que desempeñará.
6. La elaboración de un manual de descriptor de puestos que ayude a los colaboradores a conocer las tareas, responsabilidades, requerimientos del puesto con el objetivo de facilitar el contenido del puesto de trabajo que debe ocupar, describiendo las actividades a realizar, cuándo, cómo y por qué lo hace, el cual servirá de base para encontrar al personal idóneo.
7. Es fundamental que la empresa tenga un documento o una guía de incentivos dirigidos a los trabajadores, especificando cuáles son y en qué momento pueden optar por los beneficios económicos y no económicos, restricciones entre otros, de esta manera se espera tener motivados e informados a los colaboradores.

Capítulo III. Propuesta de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para retener al talento humano idóneo que contribuya al desempeño laboral de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, ubicada en el municipio de Antigua Cuscatlán, La Libertad.

Importancia de la propuesta.

La presente propuesta fue realizada con base a los resultados obtenidos del diagnóstico de la situación actual de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, que opera la franquicia Llaollao, se determinan estrategias para conservar al talento humano.

La gestión adecuada del personal permitirá un desempeño eficaz para el logro de los objetivos de la empresa, el siguiente Plan Estratégico de Recursos Humanos, cuyo objetivo es retener en la medida de lo posible a los colaboradores, que están actualmente, como los que inicien sus labores aportando al crecimiento y desarrollo de la organización, las estrategias a realizar se presentan a continuación.

Objetivos de la propuesta.

General.

Diseñar una implementación estratégica de Recursos Humanos para retener al talento idóneo que contribuya a mejorar desempeño laboral de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.

Específicos.

1. Proponer la creación de la Unidad de Recursos Humanos, como base fundamental para la administración del activo humano, para el logro de los objetivos de la empresa.
2. Establecer el proceso de reclutamiento, selección y contratación, que deberá guiar a recursos humanos para encontrar al personal idóneo para desempeñar la labor correspondiente.
3. Determinar el proceso inducción y entrenamiento a seguir para el personal nuevo, cuyo fin será buscar una rápida integración, al nuevo ambiente y un mayor compromiso por parte del colaborador.
4. Diseñar un manual de descripción de puestos, que identifique aquellos aspectos necesarios, que deberá tener el personal que integre la empresa.

5. Desarrollar un programa de incentivos, que servirá para estimular la motivación y el desempeño del personal para aumentar el rendimiento laboral.

A. Propuesta del Plan Estratégico de Recursos Humanos.

1. Creación de la Unidad de Recursos Humanos

1.1. Recursos Humanos.

Esta unidad será la responsable de proponer, gestionar y supervisar las acciones relacionadas con el capital humano, la atracción de talento, como velar por los intereses, relaciones laborales así también la satisfacción en el trabajo de sus colaboradores.

1.2. Planeación del Recurso Humano.

La creación de la unidad, deberá anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro y hacia fuera. Su propósito será utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

1.3. Misión y visión de la Unidad de Recurso Humanos.

Misión.

“Somos la unidad encargada de atraer y retener al recurso humano idóneo, aplicando procesos efectivos en reclutamiento, selección, contratación, inducción y entrenamiento, que contribuyen al desarrollo de nuestros empleados para mantener un mejoramiento continuo, que permita cumplir las metas de la organización”.

Visión.

“Ser la unidad clave que garantice la efectividad de las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal, que aporte al cumplimiento de metas de la organización”.

1.4. Valores de la Unidad de Recursos Humanos.

1. **Participación:** tomar la iniciativa, generar aportes, abrir espacios para que otros hagan parte de una actividad, y formar parte de ella.

2. **Compromiso con la calidad y mejora continua:** todo colaborador deberá de comprometerse con impulsar las mejores soluciones que se adapten a estándares de la organización, así como innovaciones.
3. **Trabajo en equipo:** cada uno de los colaboradores deberán estar dispuestos a trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, uniendo esfuerzos para el logro de metas.
4. **Efectividad:** realizar actividades de la mejor manera que genere un impacto en la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.
5. **Ética:** cada colaborador de la organización deberá de realizar las actividades según el puesto en base a los valores y normas establecidos.
6. **Responsabilidad:** como colaboradores deberán de responder por sus acciones y contribuir con el logro de objetivos y metas planteadas por la organización.

1.5. Objetivos.

General.

Gestionar el recurso humano de la organización, para contribuir por medio de un equipo eficaz de trabajo a alcanzar las metas y objetivos estratégicos planteados por la organización en un ambiente de calidad para los colaboradores.

Específicos.

1. Desarrollar acciones que permitirán el compromiso e identificación de los colaboradores con la organización.
2. Contratar al personal idóneo para desarrollar actividades del puesto de trabajo de acuerdo con sus competencias.
3. Conservar al recurso humano idóneo motivado para desempeñar el puesto de forma eficiente.

1.6. Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.

General.

La unidad de recursos humanos será la encargada de velar el cumplimiento de los procesos a seguir en el reclutamiento, selección, contratación, inducción y entrenamiento, compensaciones del recurso humano de la organización.

Específicas.

1. Toda persona que aspire a formar parte del equipo de la organización, tendrá que pasar por el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y entrenamiento.
2. Realizar evaluaciones del desempeño en las diferentes áreas de la organización en periodos establecidos.
3. Velar por la seguridad física y emocional de los colaboradores de la organización
4. Será responsabilidad de la unidad de recursos humanos, coordinar las diferentes actividades, que estén relacionadas en la guía y desarrollo del recurso humano que garantice su eficiencia y eficacia.

1.7. Estrategias de la Unidad de Recursos Humanos.

General.

Implementar los procesos establecidos para la gestión de recursos humanos que generarán las condiciones necesarias para que los empleados desarrollen sus actividades de forma eficiente.

Específicas.

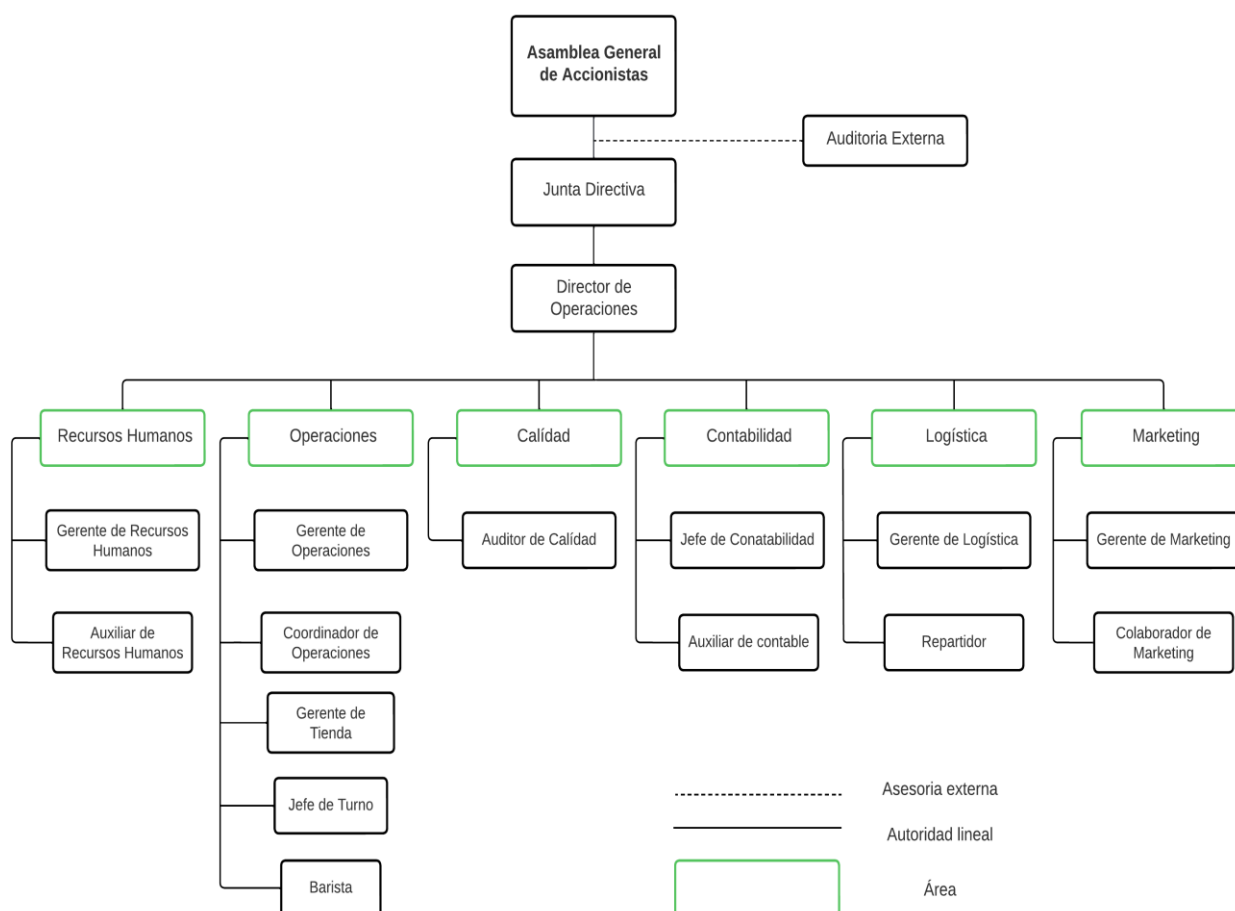
1. Facilitar y agilizar el proceso de adaptación de nuevos miembros del equipo.
2. Establecer herramientas de uso que satisfagan las necesidades del equipo de trabajo.
3. Atraer a los candidatos necesarios para cubrir las vacantes de puestos disponibles.
4. Velar por el cumplimiento de incentivos a colaboradores
5. Supervisar el seguimiento del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y entrenamiento de los colaboradores a la organización.

1.8. Organigrama propuesto para la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.

Se presenta la propuesta del organigrama para la organización, en el cual se detalla, en la ilustración 6, el área que se creará, será Recursos Humanos, las demás áreas, ya se encuentran en operaciones normales con su personal respectivo, en total son 38 colaboradores, en la ilustración 1 y 2, se detalla la cantidad de personal en oficinas y en operaciones en tienda, no se toma en cuenta la nueva área, ya que estos trabajadores no están en planilla por el momento.

Ilustración 5.

Organigrama de RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V



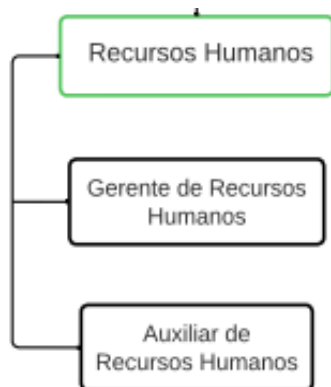
Fuente: Equipo de Trabajo.

1.9. Estructura de la Unidad de Recursos Humanos.

Para la unidad de recursos humanos sugerida, se necesitarán dos colaboradores, el gerente de recursos Humanos y el auxiliar de recursos humanos, quienes velarán por realizar las funciones necesarias para obtener resultados eficientes del desempeño de dicha unidad.

Ilustración 6.

Estructura Recursos Humanos



Fuente: Equipo de Trabajo.

2. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.

2.1. Proceso de Reclutamiento.

Con la finalidad de atraer candidatos posibles y así mismo cumplan con los requisitos indispensables para el puesto de trabajo, el encargado del proceso de reclutamiento necesitará conocer con precisión el perfil del puesto de trabajo que se debe cubrir, para esto es necesario que se cuente con un manual de descripción de puestos

A continuación, se describe la propuesta del proceso de reclutamiento

Procedimiento desarrollado (Pasos).

2.1.1 Procedimiento de convocatoria.

Detección de la vacante.

Surge la necesidad de personal en cualquier área de la empresa debido a que un colaborador se retira, o para cubrir las nuevas plazas, esto lo podrá definir el gerente de tienda

Requisitos del personal.

El gerente de operaciones, redactará un documento de requisición de personal, en el cual deberá aplicar el reclutamiento externo, para cubrir la plaza vacante de acuerdo al perfil del puesto. El director de operaciones decidirá si continuar con el proceso

Tabla 1.

Requerimiento de personal

	RGD FOOD SERVICES, S.A. DE C.V. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS REQUERIMIENTO DE PERSONAL
1. Generalidades	
Puesto a cubrir: _____	
Para la dirección de:	_____
Fecha para la cual se requiere:	_____ Salario actual: _____
Causa de la vacante:	_____
2. Requisitos para el puesto de trabajo	
Sexo: _____	Edad mínima: _____ Edad máxima: _____
Nivel educativo:	_____
Experiencia laboral relacionada con el cargo:	_____
Cualidades personales:	_____
3. Solicitado por	
Nombre: _____	Firma: _____
Fecha: _____	
4. Para uso del área del personal	
Nombre del encargado: _____	Firma: _____
Fecha de recibido: _____	Sello: _____

Fuente: Equipo de Trabajo.

2.1.2 Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo se estará realizando cuando no cumplan los requisitos los colaboradores internos que demande el puesto, deberá llenar la solicitud de empleo, para anunciar la plaza se utilizarán: redes sociales, anuncios en periódico, bolsas de trabajo entre otros que se consideren oportunos. El anuncio que se presentara es el siguiente:

Ilustración 7.

Anuncio externo



VACANTE LABORAL

¡PERTENECE A LA FAMILIA LLAOLLAO!

(NOMBRE DEL PUESTO)

Requisitos

- Edad
- Sexo
- Estudios
- Experiencia

Se ofrece

- Prestaciones de Ley
- Beneficios laborales
- Buen ambiente laboral

llaollao.

RGD FOOD SERVICES, S.A DE C.V.

Contáctanos


☎ (503) 2104-54555

✉ info@llaollaosv.com

Fuente: Equipo de Trabajo.

Tabla 2.

Solicitud de empleo

		RGD FOOD SERVICES, S.A. DE C.V. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS SOLICITUD DE EMPLEO		
Puesto que solicita		Fecha		
Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad		Salario Mensual Deseado		
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">FOTOGRAFIA RECIENTE</p> </div>				
DATOS PERSONALES				
Nombre completo		Edad	Estado Civil	
Dirección		Municipio	Departamento	
Lugar y Fecha de Nacimiento		No. Doc. Identificación	Lugar y Fecha de expedición	
No. NIT	Nacionalidad	Teléfono	Correo Electrónico	
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo		Personas que dependen de Usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		
DOCUMENTACION				
Nombre según AFP	Nombre según ISSS	Número ISSS		
Tiene licencia de manejar <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	Clase y Numero de Licencia	N.º Pasaporte		
ESTADO DE SALUD				
¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si		¿Posee alguna discapacidad? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si		
Si su respuesta es Si, ¿Qué tipo de discapacidad?				
DATOS FAMILIARES				
NOMBRE		DOMICILIO		OCUPACION
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombres y edades de los hijos				Edad

NIVEL DE ESTUDIOS

NOMBRE	DIRECCION	PERIODO			TITULO OBTENIDO
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria o Vocacional					
Profesional					
Otras					

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idioma que domina
Otros trabajos o funciones que domina
Equipo de oficina que sabe manejar

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO		ANTERIOR		ANTERIOR	
Nombre de la empresa						
Teléfono						
Nombre de su jefe inmediato						
Puesto desempeñado						
Periodo de puesto desempeñado	desde	hasta	desde	hasta	desde	hasta
Motivo de retiro						

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

Comentarios de Entrevistador y firma	Hago constar que mis respuestas son verdaderas <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma del solicitante </div>
---	--

Fuente: Equipo de Trabajo.

2.1.3 Obtención de curriculum vitae.

El gerente de recursos humanos iniciará el proceso de reclutamiento a través de los siguientes medios:

1. Base de datos.
2. Contacto con organizaciones promotoras de empleo y bolsa de trabajo.
3. Anuncios en plataformas virtuales.
4. Presentarse a la empresa y llenar la solicitud de empleo

2.1.4 Preselección de curriculum vitae.

Recursos Humanos identificará las hojas de vida que cumplan con las características del perfil requerido para el puesto de trabajo, para la siguiente etapa se les comunicará vía llamada

2.1.5 Políticas de reclutamiento.

La unidad de recursos humanos con el apoyo de gerente de operaciones y gerente de tienda serán los encargados del reclutamiento, realizando todas las acciones necesarias de personal, con el propósito de atraer candidatos potenciales que puedan someterse al proceso de selección.

Las políticas que se tomarán en cuenta en el proceso de reclutamiento son:

1. La necesidad de talento humano en la empresa, podrá ser propuesta por los gerentes de tienda o gerente de operaciones.
2. La edad del candidato a reclutar estará en función del tipo de puesto a ocupar según el manual de descripción de puestos.
3. Los candidatos que reúnan los requisitos exigidos por los puestos a ocupar se someterán al proceso.
4. Requisito indispensable para el reclutamiento externo, de completar la solicitud de empleo, en caso la obtención del currículum se ha de manera virtual, el día que se presente a la entrevista deberá llenar la solicitud.

2.2. Proceso de selección.

En principio se deberá determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.). Posteriormente se procederá a realizar la entrevista preliminar y la entrevista final.

2.2.1 Entrevista preliminar.

Convocatoria.

El gerente de operaciones y el gerente de recursos humanos, convocará los candidatos.

Archivo del candidato.

Recursos humanos, elaborará un expediente del candidato y recibirá en un folder los siguientes documentos.


1. Curriculum vitae.
2. Solicitud de empleo.
3. Copia de comprobación de titulación.
4. Copia de Dui y Nit.
5. Copia de comprobación de cursos, capacitaciones, u otros estudios.

Entrevista.

Se entrevistarán a los candidatos preseleccionados. Los puntos a tratar serán los presentados en el formato siguiente:

Tabla 3.

Entrevista preliminar

	<p style="text-align: center;">RGD FOOD SERVICES, S.A. DE C.V. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR</p>
Fecha:	
Nombre del candidato:	
Cargo solicitado:	
Expectativa salarial:	
1.¿Conoce acerca de la empresa Llaollao?	
2.¿Como se entero de la vacante?	
3.¿Por qué le gustaría trabajar con nosotros?	
4.¿Qué conoce sobre el puesto a desempeñar?	
5.¿En que puesto se ha desempeñado?	
6.¿Cuáles fueron sus funciones en su ultimo empleo?	
7.¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa dos principales	
8.¿Tiene algún comentario o algo más que aportar?	
OBSERVACIONES	
Nombre del Entrevistador:_____ Firma:_____	

Fuente: Equipo de Trabajo.

Si, durante la entrevista, se considera que el candidato puede proseguir a la siguiente etapa, le informará lo siguiente:

1. Hora y fecha de la próxima entrevista
2. Debe presentar original y copia: Solvencia de policía y antecedentes, referencias personales, laborales

2.2.2 Entrevista final.

Recolección de los documentos.

El gerente de operaciones y gerente de RR. HH, recogerá los documentos solicitados a los candidatos.

Entrevista.

El gerente de operaciones y gerente de RR. HH, revisará el expediente de los candidatos y realizará la entrevista, abarcando lo descrito en el formato siguiente

Tabla 4.

Entrevista final

	RGD FOOD SERVICES, S.A. DE C.V. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS FORMATO DE ENTREVISTA FINAL		
DATOS DEL CARGO			
Fecha de la entrevista:			
Cargo solicitado:			
Área del cargo:			
DATOS PERSONALES			
Nombre completo:			
No.DUI:		Edad:	
Dirección:		Teléfono:	
Estado civil:		Sexo: F___ M___	
DATOS FAMILIARES			
NOMBRE	PARENTESCO	EDAD	OCUPACION

ESTUDIOS REALIZADOS			
NOMBRE	DIRECCION	PERIODO	TITULO OBTENIDO
Primaria			
Secundaria			
Preparatoria			
Profesional			
Otros			

EXPERIENCIA LABORAL		
EMPRESA DONDE LABORO	TIEMPO QUE LABORO	PUESTO OCUPADO

INFORMACION COMPLEMENTARIA	
1. ¿Qué expectativas tiene de la empresa?	
2. ¿Si tuviera personal a cargo que acciones tomaría para motivarlos?	
3. Mencione 3 virtudes y 3 defectos que lo identifiquen	
4. ¿Qué habilidades o conocimientos lo preparan para el puesto?	
5. ¿Cuál es su disponibilidad de horario?	
6. ¿Cuál es su aspiración salarial?	

OBSERVACIONES

Nombre del Entrevistador _____ Firma: _____

Fuente: Equipo de Trabajo.

2.2.3 Matriz de selección.

Una vez el candidato pase la entrevista, el gerente de operaciones y gerente de RR. HH seleccionará en orden de prioridad a los candidatos.

Tabla 5.

Matriz de decisión de personal

Matriz de Decisión								
N°	Nombre	Entrega de todos los documentos	Preparación académica	Carácter y personalidad	Experiencia laboral	Referencia personales	Suma	Prioridad
1		5	3	5	5	3	21	1
2							0	0
3							0	0
4							0	0
5							0	0

Alto 5 Medio 3 Bajo 1

Fuente: Equipo de Trabajo.

2.2.4 Información para candidatos no seleccionados.

Si los candidatos no seleccionados que participaron en la entrevista técnica solicitan información sobre los resultados, deberá informárseles que no fueron seleccionados pero que su información queda en la base de datos de la empresa y contarán con la posibilidad de ser considerados para otro puesto vacante.

2.2.5 Políticas de selección.

Las políticas para seleccionar al personal se desarrollarán en garantía de igualdad

1. Se someterán al proceso de selección los candidatos, considerados idóneos para cubrir el puesto vacante.
2. Para el reclutamiento y selección, no se tomarán en cuenta aspectos como: religión, raza, política y otros que no tengan que ver con el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo.

3. Todo el proceso de selección deberá estar basado en el perfil de competencias, detallado en el manual descriptor de puestos.
4. Los requisitos que incidirán en la selección de candidatos serán: preparación académica, carácter, personalidad, la investigación de las referencias laborales y personales.
5. Por decisión del director de operaciones, no se realizarán ninguna prueba referente a la plaza a concursar.

2.3. Proceso de contratación.

Contratado el personal es requisito que desarrolle la fase de inducción y entrenamiento una vez concluido y realizada la evaluación se procederá al inicio de sus labores en tienda.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, será necesario darle seguimiento al candidato a fin de verificar su integración, y desempeño.

2.3.1 Convocatoria.

El gerente de operaciones, solicitará llamar al candidato para su respectiva integración a la empresa.

2.3.2 Contratación.

El gerente de operaciones realizará una entrevista de contratación en el cual se abordará lo siguiente:

1. Firma de contrato.
2. Trámites legales de incorporación ISSS Y AFP
3. Salario definitivo y compensaciones.
4. Fecha de inicio de labores.
5. Indicar que el horario laboral establecido en el contrato puede variar en turnos, pero no en cantidad de horas.
6. Entrega del manual de descripción de puesto.
7. Programa de inducción.

El gerente de recursos humanos elaborará el contrato de trabajo de acuerdo a la ley.

Ilustración 8.

Contrato de trabajo

CONTRATO DE TRABAJO**TRABAJADOR**

Nombre: _____

Edad: _____

Estado civil: _____

Profesión: _____

Residencia: _____

Domicilio: _____

Nacionalidad: _____

DUI No.: _____

Expedido en: _____

Con fecha: _____

REPRESENTANTE PATRONAL

Nombre: _____

Edad: _____

Estado civil: _____

Profesión: _____

Residencia: _____

Domicilio: _____

Nacionalidad: _____

DUI No.: _____

Expedido en: _____

Con fecha: _____

Actuando en nombre y representación de **RGD FOOD SERVICES, S.A. de C.V.** en SAN SALVADOR que en lo sucesivo se denominará **LA EMPRESA**, por una parte, y, por otra parte, quien en lo sucesivo se denominará **EL TRABAJADOR**.

Convenimos celebrar el presente contrato individual de trabajo, regido por las siguientes estipulaciones:

Cláusula 1: OBJETO. El trabajador se obliga a prestar sus servicios de manera exclusiva a la empresa, desempeñando el puesto de _____, cuyas funciones detalladas están contenidas en el Manual de Descripción de Puestos correspondiente. Dicha labor la desempeñará en las tiendas que la empresa tenga en el país. La empresa podrá designar un cambio de acuerdo a las necesidades, sin que esto altere los términos del presente contrato. Además, el trabajador, en el desarrollo de su cargo, se obliga a cumplir con todas las disposiciones que impongan las leyes laborales.

Cláusula 2: PLAZO. El presente contrato se celebra por plazo indefinido y entra en vigor a partir del día _____. El Trabajador estará sujeto a un período de prueba de 7 días, a partir de la fecha de inicio de este contrato dentro de los cuales, si el trabajador no aprueba el proceso de entrenamiento podrá darse por terminado. Si al concluir este período, ninguna de las partes manifiesta expresadamente su intención de dar por terminado el mismo, el contrato continuará vigente por plazo indefinido.

Cláusula 3: HORARIO. El trabajador estará sujeto a una jornada semanal máxima de cuarenta y cuatro horas, con un horario administrativo de _____ en todos los casos con 45 minutos de pausa de almuerzo diario y cena 30 minutos. Si el trabajador desempeña un puesto en áreas comerciales, ventas o servicio al cliente en tiendas, los horarios serán continuos y el día de descanso podrá fijarse cualquier día distinto del domingo, pero en ningún caso su semana laboral excederá las cuarenta y cuatro horas. Semanalmente se comunicará con anticipación en horario de turno y podrán modificarse según las necesidades comerciales y planes de negocio de la Empresa, previa comunicación directa al Trabajador por el Jefe Inmediato. Lo establecido anteriormente se entenderá sin perjuicio a que, cuando lo requieran las necesidades de la Empresa, el Trabajador prestará sus servicios en horas extraordinarias, las cuales deberán ser comunicadas y autorizadas previamente por escrito por el Jefe Inmediato, siendo remuneradas de conformidad a la ley.

Cláusula 4: REMUNERACIÓN. El salario que recibirá el Trabajador por sus servicios será de \$_____ se estipula que puede generar comisiones extras a su salario fijo, determinado por el Bono Mensual integrado por (metas de venta, auditorias de calidad y cliente secreto). Es entendido que las comisiones devengadas por el Trabajador en un mes calendario, serán canceladas en el mes siguiente. En ningún caso, el salario a pagar al trabajador será inferior al salario mínimo vigente a la fecha de pago para el sector comercio y servicios. Pagadero en moneda de curso legal, mediante depósito en la respectiva cuenta bancaria (_____) del Trabajador, quincenalmente, los días quince y treinta de cada mes. Adicionalmente el Trabajador gozará de los beneficios, de Acuerdo a la ley.

Cláusula 5: HERRAMIENTAS; MATERIAL Y DOCUMENTOS DE TRABAJO. El trabajador recibirá de la Empresa, para el cumplimiento de las obligaciones derivadas de este contrato , el equipo, materiales y documentos necesarios y pertinentes para el desempeño de su labores, todos los cuales el trabajador se compromete a conservarlos y utilizarlos con la máxima diligencia posible y devolverlos a la Empresa en el estado en que los recibió cuando le fueron requeridos, salvo disminución o deterioro causado por caso fortuito, fuerza mayor, por la acción del tiempo, por el consumo o uso normal de los mismos. Así mismo todo documento de la Empresa, sean éstos, estudios, transcripciones, fotocopias y cualquier información contenida en medios físicos o magnéticos que hubiere realizado el Trabajador individual o colectivamente, en el marco de sus obligaciones contractuales, son propiedad de la empresa, por lo que, en caso de ser requerido por está, el trabajador se obliga a transferir los derechos de explotación de conocimientos a la propiedad intelectual de los mismos, para los efectos consiguientes, sin costo adicional, ni restricción alguna para la empresa, en virtud de lo anterior, el trabajador al finalizar la presente relación laboral, estará obligado a entregar a la empresa, toda la información respectiva en forma completa y ordenada.

Cláusula 6: OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR. El trabajador está obligado a observar las siguientes disposiciones a) Norma de Confidencialidad. El trabajador se compromete a guardar la confidencialidad y secreto profesional con relación a todo asunto o información oral o escrita, del cual haya tenido conocimiento a raíz de sus actividades laborales incluso después de haber expirado el contrato de trabajo. En caso que una corte o entidad legalmente autorizada solicite información, El Trabajador deberá primero suministrar un pronto aviso por escrito de dicho requerimiento a la Empresa, a fin de que puedan darse cumplimiento y optar a las medidas que exija la ley.

Cláusula 7: DEPENDIENTES. Para los efectos legales, el trabajador detalla a continuación las personas y su parentesco, que dependen económicamente

Nombre	Parentesco	Fecha de Nacimiento

Cláusula 8: TERMINACION. La empresa y el Trabajador acuerdan que el presente contrato podrá darse por terminado por decisión unilateral y voluntaria de cualquiera de las partes, bastando que para el efecto el aviso que por escrito haga una de ellas a la otra. Así también podrá darse por terminado si el colaborador no aprueba el proceso de entrenamiento.

Cláusula 9: FORMA ESCRITA. El presente contrato requiere forma escrita y cualquier modificación posterior o estipulación accesoria relativas al presente, tendrá efecto legal solamente si se efectúa por escrito. Este contrato sustituye a cualquier otro convenio individual anterior, sea verbal o escrito, que haya estado vigente entre Empresa o Trabajador.

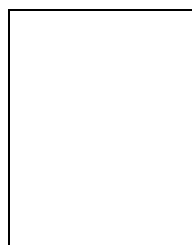
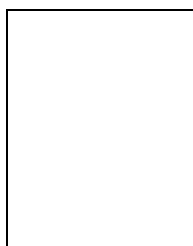
Así nos expresamos, ratificando en todas sus partes el contenido del presente contrato, en fe de lo cual firmamos en original tipificado en la ciudad de _____

A los _____ días del mes _____ de _____

EMPRESA

TRABAJADOR

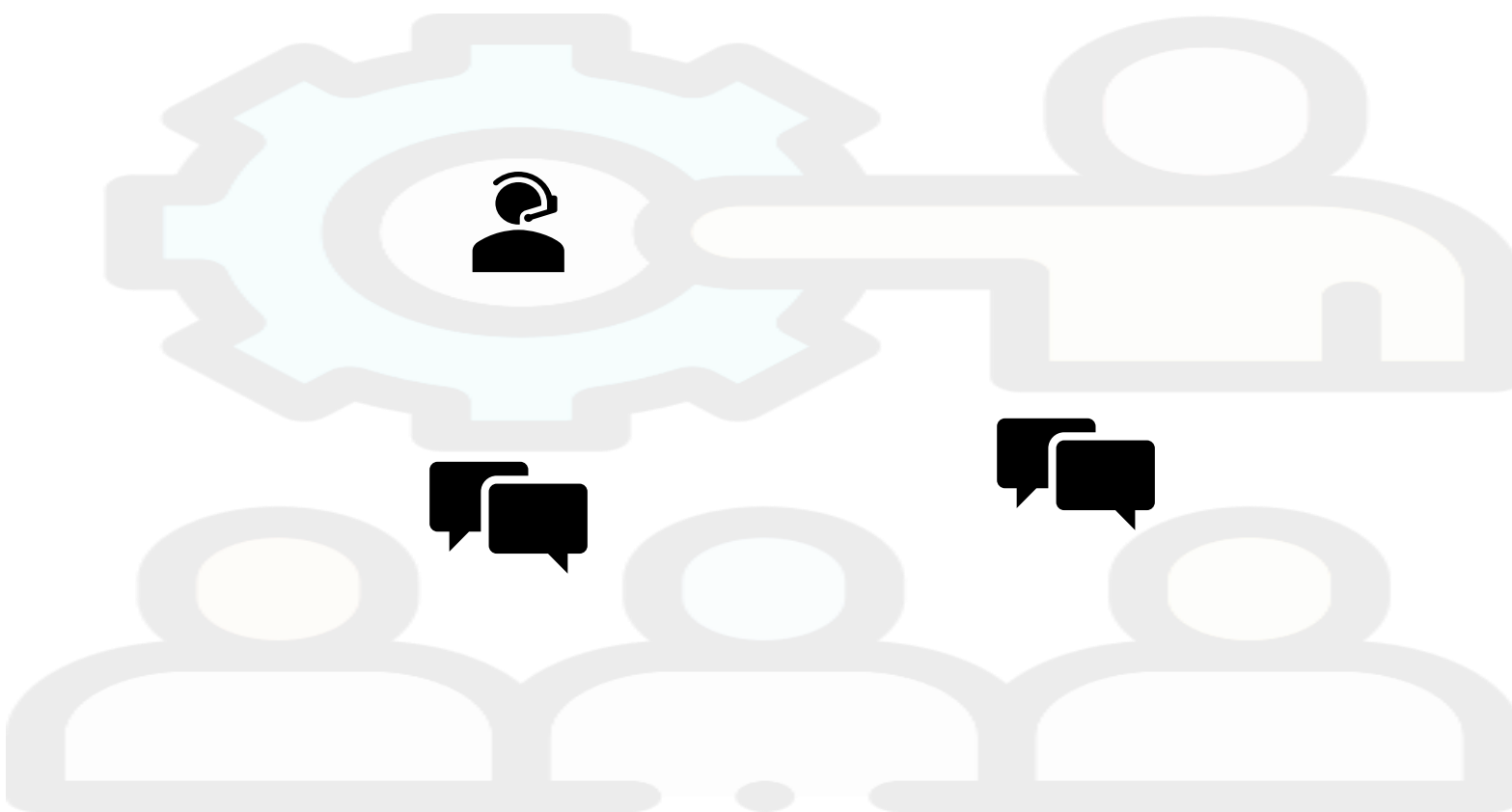
SI NO PUEDE EL(LA) TRABAJADORA FIRMAR:



Huellas digitales del trabajador (a)

2.3.3 Políticas de contratación.

1. Candidato que no avance en el proceso, se procederá a comunicarles de la decisión vía telefónica o correo electrónico.
2. Toda persona que sea contratada tendrá que haberse sometido a todos los requerimientos sobre todo al proceso de reclutamiento y selección de personal.
3. El candidato contratado, deberá recibir el proceso de inducción y de entrenamiento, debiendo pasar las evaluaciones respectivas.
4. La decisión final del candidato a contratar, será definido por el gerente de operaciones y gerente de tienda.



Proceso de Inducción



3. Proceso de inducción.

3.1. Objetivo.

Promover la integración al contexto y dinámica organizacional, fortaleciendo el sentido de pertenencia e identidad para el buen desempeño laboral.

3.2. Alcance.

Aplicará para todo el personal operativo que se encuentra activo al momento del desarrollo de la inducción.

Procedimiento desarrollado.

De acuerdo a lo anteriormente descrito se presentará el siguiente procedimiento, que deberá incluir la inducción.

Se especifica el proceso de inducción para el personal operativo de las tiendas, se detalla a continuación la actividad, el responsable y tiempo estimado.

3.3. Inducción general.

Estará a cargo del gerente de recursos humanos y el auxiliar, se desarrollará en un tiempo de 30 minutos.

3.3.1 Bienvenida a la empresa.

Se le brindara una bienvenida al colaborador: “la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, le damos la bienvenida a formar parte del gran equipo de trabajo de la Franquicia Ilaollao”

3.3.2 Recorrido por la empresa.

Se les brindará un recorrido por la tienda el cual será el siguiente:

Área de barra:

Donde se encuentra la variedad de toppings disponible, desechable, batidora, pesa, cámara fría donde se encuentra una parte de la materia prima para la elaboración del yogurt helado, parte de la máquina para servir. Basurero para empleados y punto de cobro

Área de clientes:

Donde se ubican las mesas y sillas, donde los clientes pueden disfrutar sus productos y depósito de basureros para clientes.

Área de cocina:

Conformada por: mesas donde se realiza la producción de frutas y mezcla de yogurt, utensilios varios, y toppings abiertos para abastecer contenedores de barra, microondas, refrigeradora, producción de fruta, mezcla del yogurt y basurero de cocina.

Área de limpieza:

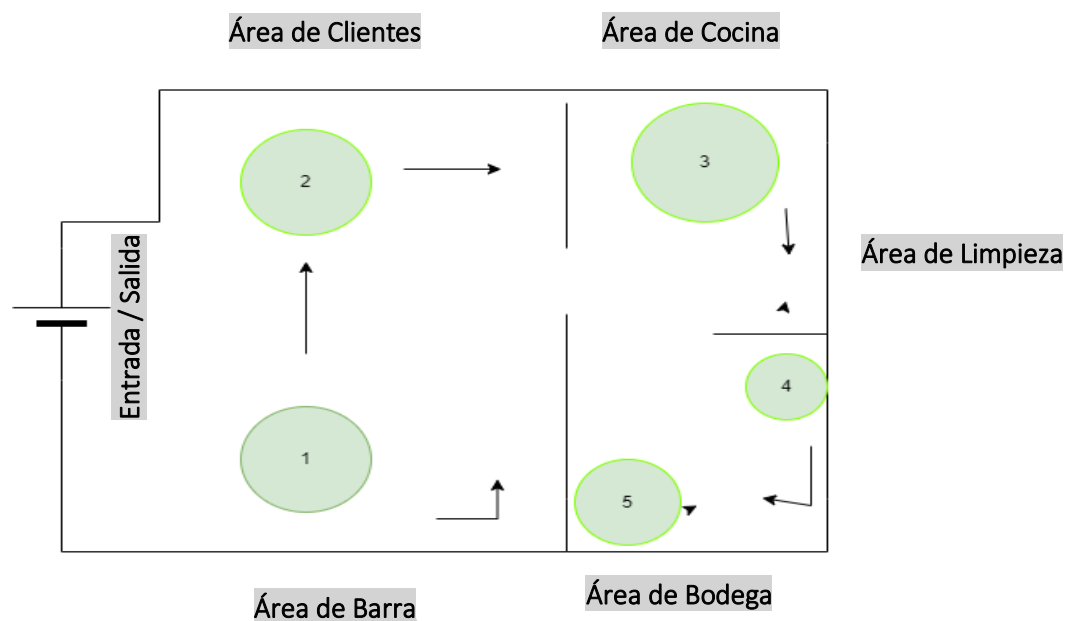
Se encuentran todos los implementos de limpieza como trapeadores, escobas, palas, detergente, cloro, entre otros químicos, y poceta donde se lavarán los trapeadores.

Área de bodega:

Lugar donde se resguardan todos los toppings y desechables cerrados, materia prima para la elaboración de la mezcla del yogurt y casilleros de empleados.

Ilustración 11.

Áreas de la empresa



Fuente: Equipo de Trabajo.

3.3.3 Generalidades de la empresa.

Historia:

Llaollao es una franquicia española, bajo la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V que llegó a El Salvador, en junio del 2015, con la primera tienda en el centro comercial Multiplaza, actualmente cuenta con 12 tiendas a nivel nacional, teniendo una gran aceptación por parte de los consumidores.

Misión:

“Hacer de nuestro yogurt helado un producto de gran aceptación por sus grandes beneficios para la salud, así como por su extraordinario sabor, siendo el cliente el protagonista de sus propias creaciones gracias a infinitas combinaciones de toppings.”

Visión:

“Estar cada día más cerca de nuestros clientes, presentes en los cinco continentes, trabajamos cada día para seguir creciendo, consolidando un modelo de negocio estable, exitoso y duradero”.

Valores:

Nuestro compromiso con nuestros llaolovers y la sociedad en general se resume en nuestros valores de marca: Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Solidaridad.

3.3.4 Políticas de la empresa.

1. Todo colaborador cumplirá con jornadas de trabajo semanales de 44 horas, en horarios rotativos, turnos de apertura, cierre y apoyo, deberán marcar en el sistema con huella dactilar la hora de entrada y salida.
2. Todo colaborador tendrá derecho a un día libre entre semana de lunes a viernes. Dispondrá de tiempo de almuerzo de 45 minutos y cena de 30 minutos.
3. Si el colaborador falta a turno sin justificación médica se les descontará el día.
4. Se efectuará el pago a través de depósito a cuenta bancaria (la cual se establecerá dependiendo conveniente para la empresa), cada 15 y 30 de cada mes, hora máxima 5 pm.
5. Se pagarán horas extras, nocturnas según la ley, los 30 de cada mes.
6. Los incrementos de salario serán conforme a lo establezca la ley.

7. Se brindarán vacaciones anuales, hasta que el colaborador cumpla el año en la empresa, se trabajarán días de asueto y estos serán pagados según el Código de Trabajo.
8. Todo colaborador deberá poseer uniforme según lo establezca RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V en buen estado, se realizará cambio cada 6 meses, este no será por cuenta de la empresa.
9. Todo empleado deberá pasar el proceso de entrenamiento establecido en el tiempo estipulado.
10. Todo empleado podrá disfrutar de los incentivos según la especificación de requisitos en el programa de incentivos.

3.3.5 Seguridad y salud ocupacional.

RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V

Política de Seguridad y Salud Ocupacional

San salvador, abril 2023

Alcance

La Política de Seguridad y Salud Ocupacional tendrá aplicabilidad en toda la organización.

POR TANTO, SE ESTABLECE LA PRESENTE POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

1. Empleados darán fiel cumplimiento a lo establecido en el Artículo 2 de la Constitución de la República, a efecto de asegurar el estricto cumplimiento de la Ley General de Prevención de Riesgos.
2. El área de recursos humanos junto al de operaciones deberán fomentar, promover y apoyar la ejecución de las actividades laborales en condiciones factibles de seguridad y salud ocupacional con el objeto de garantizar la integridad física, la salud de todos los empleados.
3. Los empleados deberán participar activamente en la formulación y ejecución de las actividades promovidas por el área de recursos humanos y de Operaciones. Con el fin de prevenir riesgo en el trabajo. Dando cumplimiento al Art.315 de la Código de Trabajo, título segundo Seguridad e Higiene del Trabajo.

4. La Dirección General proveerá los recursos oportunos y necesarios para que se efectúen de manera eficiente y segura dentro de la organización. Dando cumplimiento al Art. 314 de del Código de Trabajo, título segundo Seguridad e Higiene del Trabajo.
5. El uso de escalera será exclusivo para rellenar máquinas de yogurt y colocar producto en bodega.

Revisado por: _____

Autorizado por: _____

3.4. Inducción específica.

Se tratarán aspectos importantes tales como: lo referente a las funciones que deberán realizar dependiendo el puesto de trabajo, esta actividad será desarrollado por el gerente de operaciones en un tiempo estimado de 30 minutos se considerará los siguientes puntos:

3.4.1 Presentación del jefe inmediato y compañeros de trabajo.

Este proceso lo realizará el gerente de operaciones, se presentará primero con los compañeros baristas, jefe de turno y para finalizar al gerente de tienda.

3.4.2 Responsabilidades y objetivos del puesto de trabajo.

Responsabilidades: deberá realizar las tareas que se les asignen con el fin de garantizar el eficiente desarrollo de las actividades diarias. Cumpliendo los estándares de calidad exigidos por RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.

Objetivo del puesto: realizar la producción diaria de todos los productos que se venden en la tienda, de acuerdo a las recetas establecidas.

3.4.3 Obligaciones y derechos de los colaboradores en la tienda.

Obligaciones: deberá presentarse puntualmente a su turno, seguir indicaciones del jefe inmediato, colaborar con las diferentes actividades de operación.

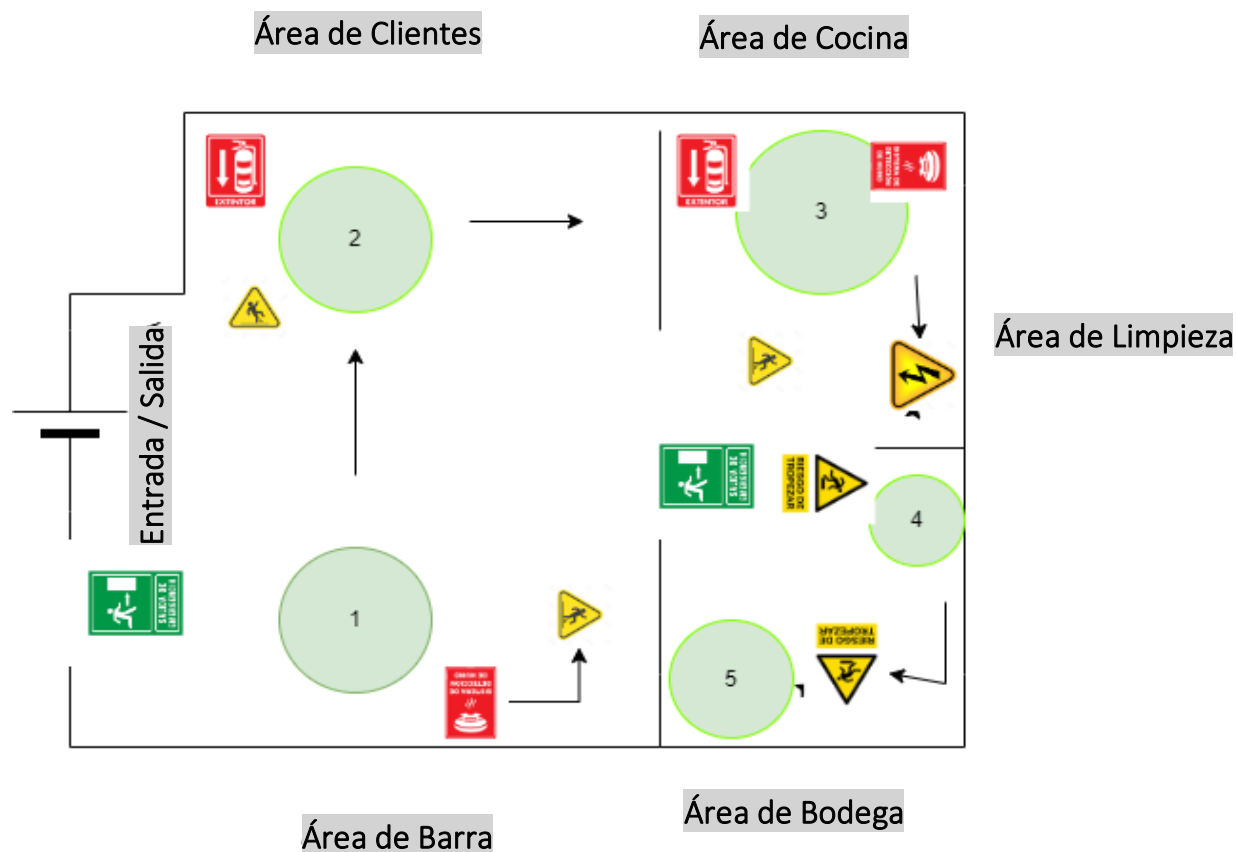
Derechos: se le respetara la hora de salida, tendrá derecho a propina una vez ya se encuentre en barra, a calentar y consumir alimentos dentro del local.

3.4.4 Mapa de riesgos de la empresa.

Para conocer a que riesgos puede estar expuesto. En las tiendas no existe riesgo de maquinaria pesada, se incluye en el mapa donde se encuentran ubicados extintores, cajas térmicas, y el piso mojado cuando se trapea.

Ilustración 9.

Mapa de riesgos de la empresa



Fuente: Equipo de Trabajo.

3.4.5 Explicación del uso adecuado de las herramientas de trabajo.

Después del uso deberán desinfectarse:

Robot cupe: se utilizará para batir granizados, mezclas de yogurt.

Batidora: para producción de batidos, frappes.

Cuchillos y tablas de picar: para la producción de fruta.

Coladores: se utilizará para colar, granizados y la mezcla de yogurt.

Cubetas plásticas: para guardar la fruta y producción de yogurt.

Refrigeradora: en ella se almacenará fruta, mezcla de yogurt.

Microondas: se utilizará para calentar salsa de galleta y alimentos de empleados.

Escalera: para rellenar la máquina de yogurt y colocar productos de bodega, después de usarla se deberá de guardar.

3.4.6 Información sobre procedimiento a seguir en caso de emergencias.

En caso de emergencia se les compartirá los contactos de las personas encargadas según sea el caso: problemas con equipo eléctrico, accidentes laborales, en cada tienda estarán los contactos de emergencia del centro comercial.

3.4.7 Metodología.

Para el desarrollo de las actividades de inducción se hará uso de la siguiente estrategia didáctica:

- Presentación en Power Point u otra herramienta, de manera presencial y/o virtual, teórica y práctica, lo recomendable es presencial, para interactuar con los participantes.

3.4.8 Evaluación.

Después de finalizar el proceso de inducción, el gerente de operaciones y coordinador de operaciones deberán realizar una evaluación con el fin de identificar si todo lo expuesto por el capacitador fue claro y aprendido.

La evaluación deberá ser aprobada como mínimo el 70%, de no cumplirse se realizará una retroalimentación, para fortalecer aquellos aspectos donde se encuentran deficiencias y se efectuará nuevamente.

Dentro de 30 días, se llamará al colaborador, para conocer cómo se siente en su proceso de adaptación a la empresa y repasar si existe alguna duda de los puntos vistos en la inducción.

RGD FOOD SERVICES
S.A de C.V

Proceso de



Entrenamiento

4. Proceso de entrenamiento.

Se realizará el entrenamiento al personal nuevo, así como también al trabajador que necesite una retroalimentación en los procedimientos o en caso que el empleado sea trasladado y ascendido. Se desarrollará en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento del personal operativo.

4.1. Objetivo.

Proporcionar a los colaboradores el conocimiento y habilidades necesarias para la realización de las tareas en el cargo a desempeñar.

4.2. Alcance.

El proceso de entrenamiento se hará a todo el personal operativo al momento de ingresar al área de trabajo, se le ofrecerá al colaborador un entrenamiento antes de llevar a cabo sus labores.

El gerente de operaciones y el gerente de tienda deberán guiar al empleado en relación a las siguientes actividades de apertura, apoyo, cierre y atención al cliente que facilitarán su proceso de entrenamiento en el puesto de trabajo.

Procedimiento desarrollado.

Se le brindara el proceso de entrenamiento al personal de las tiendas en: operaciones de apertura, apoyo, de cierre y atención a clientes, todo el desarrollo del entrenamiento lo llevaran a cabo el gerente de operaciones y gerente de tienda.

4.3. Entrenamiento de apertura.

1. Encender las luces del local.
2. Abrir la cortina o puertas.
3. Colocar de mesas, sillas y basureros en las posiciones correctas.
4. Encender baño maría, cuba fría, luz de barras, televisores o pantallas y música.
5. Batir granizados con robot cupe.
6. Elegir fruta fresca que se colocara en barra.

7. Colocar bayetas (trapos para limpiar) se colocan 4, uno en cada lado de la barra, uno en la mesa batidora y uno en la máquina donde se sirve el yogurt.
8. Colocar bol (platos verdes) se colocan 3, uno en cada lado de la barra y el otro que va dentro de la cámara fría.
9. Destapar los toppings (salsas y crunch).
10. Poner en producción la máquina donde se saca el yogurt.
11. Trapear el área de los clientes.
12. Lavar las herramientas que se utilizaron (tapas de los crunch y salsas, recipiente donde se guarda la fruta, cuchillos y paletas).
13. Activarse en plataforma.
14. Encender el punto de cobro y contar el fondo de caja.
15. Enseñar a cobrar.
16. Acumular puntos a clientes en Ilaollao club.
17. Limpiar mesas y sillas.
18. Realizar corte x.

4.4. Entrenamiento de apoyo

1. Realizar mix (mezcla de los ingredientes que se utilizan para hacer el yogurt helado).
2. Hacer cambios de crunch y salsas.
3. Rellenar la máquina de yogurt.
4. Rellenar toppings durante el turno.
5. Hacer producción de fruta.
6. Botar la basura en el contenedor del centro comercial.

4.5. Entrenamiento de cierre

1. Limpiar paredes, basureros, mesas, sillas, área de cocina, refrigeradora, máquina de yogurt helado.
2. Lavar, secar y guardar herramientas que se utilizaron (bayetas, bol, cuchillos, paletas, etc.)
3. Realizar inventario diario.
4. Recibir pedidos en físico y en el sistema.
5. Realizar corte z.
6. Dejar fondo de caja contado y preparar remesas.
7. Botar la basura en el contenedor del centro comercial.
8. Apagar todas las luces, músicas y pantallas.
9. Dejar bien cerrado el local.

4.6. Atención a clientes

Se le explicará las recetas de los diferentes productos a los colaboradores, incluirá, tamaño, peso, cantidad de yogurt, toppings desechables que se utilizan. En el caso de frappes se les enseñará el proceso de elaboración y utensilios a utilizar.

Se les enseñara los pasos básicos de atención a clientes que deben de seguir: Saludo distintivo:

1. “Bienvenido a llaollao”.
2. Preguntar si es primera que visita la tienda.
3. Preguntar qué se servirá.
4. Hacer proceso de agrandar.
5. Mencionar toppings.
6. Ofrecer toppings extra.

7. Mencionar promoción del mes.
8. Ofrecer botella con agua.
9. Desear buen provecho.
10. Indicar a dónde pasarán a pagar el producto.
11. Acercarse a la mesa a preguntar si todo está bien.
12. Se les enseñará qué hacer en situaciones con clientes molestos, difíciles, indecisos.

4.7. Metodología.

Para el desarrollo de las actividades de entrenamiento se hará uso de la siguiente estrategia didáctica:

- Se desarrollará de manera presencial, directamente a la práctica un acercamiento al puesto de trabajo para lograr un impacto y apropiación del conocimiento.

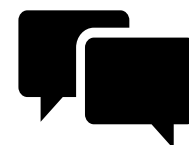
4.8. Evaluación.

El gerente de tienda deberá realizar una evaluación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de entrenamiento.

La calificación deberá ser arriba del 70%, en caso de que el empleado obtenga una calificación inferior, se tendrá que brindar reentrenamiento al empleado para reforzar sus conocimientos o en su caso terminar el proceso y no continuar.



Capacitación Al Personal Operativo



RGD FOOD SERVICES
S.A de C.V

5. Capacitación al personal operativo.

A continuación, se presenta la propuesta para desarrollar una capacitación, cuando se ha necesario según las necesidades que actualmente presente la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V.

5.1. Importancia.

Mediante la capacitación, la empresa aprovechara los recursos humanos, financieros y materiales a su alcance para lograr sus objetivos, incrementando la productividad de la misma.

5.2. Objetivos.

1. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en su puesto de trabajo actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
2. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
3. Superar aquellas debilidades que intervienen en el rendimiento, a fin de lograr un mejor desempeño de los empleados.

5.3. Procedimiento para el desarrollo de la capacitación.

5.3.1 Detección de necesidades de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación, se utilizará un método basado en la solución de problemas; esto permitirá identificar las dificultades que enfrenta actualmente la empresa, y puedan ser resueltos en corto plazo.

El objetivo principal es obtener una lista de las necesidades de capacitación de los empleados, en función de mejorar los procesos de operación. Ver Anexo 15. Detección de necesidades de capacitación

5.3.2 Formato para la detección de necesidades.

Este formato deberá ser llenado por los colaboradores, a realizar la detección de las necesidades de capacitación, deberá llevar como máximo tres causas y por ende tres consecuencias para poder enfatizar en el problema que se quiere resolver.

Una vez se disponga de toda la información y que los datos hayan sido revisados y validados, por recursos humanos y el director de operaciones, deberá proceder con una solicitud de capacitación, Ver Anexo 16. Solicitud de capacitación, que contenga generalidades, calendarización y distribución de participantes, para dar inicio al desarrollo del plan de capacitaciones que cubra las necesidades expuestas.

5.4. Solicitud de capacitación.

5.4.1 Calendarización.

Grupos	Horarios	Fecha que se desarrollara
Uno	8:00-10:00am	-
Dos	8:00-10:00am	-

La calendarización quedará sujeta a disponibilidad de la empresa proveedora de la capacitación, con mutuo acuerdo de la empresa solicitante.

5.4.2 Distribución de participantes.

N° grupo	Nivel de los participantes						Total por Grupo
	Personal Tecnico		Personal Operativo		Personal Administrativo		
	F	M	F	M	F	M	
1							
2							
Total							

Esta dependerá de quienes participaran en el evento, para recolectar el total de colaboradores, y queda a criterio de la empresa si lo desarrollará por grupos.

5.5. Plan de capacitación.

Lo que se propone es que la capacitación se desarrolle por módulos Ver Anexo 17. Formato modulo a desarrollar, en el cual se presente el objetivo del evento, las temáticas a abordar entre otros aspectos importantes, así como también el horario para el desarrollo de las actividades Ver Anexo. 18 Formato de horario de actividades, y la evaluación respectiva Ver Anexo 19. Modelo de evaluación de capacitación.

5.5.1 A quién se presentará.

Los resultados de la evaluación se entregarán al gerente del área de recursos humanos.

5.5.2 Institución que impartirá las capacitaciones.

Las capacitaciones que sean requeridas según la necesidad serán financiadas por el INSAFORP, otras capacitaciones específicas a procedimientos lo desarrollaran la empresa misma.

5.5.3 Presupuesto.

El costo de los cursos y programas de formación en INSAFORP incluye:

- Pago del instructor.
- Material didáctico.
- Materiales de práctica.
- Uso de equipos y herramientas.
- Instalaciones.
- Impuestos.

Refrigerio propuesto, invertido por la empresa beneficiada. Ver Anexo 20. Refrigerio propuesto

5.5.4 Políticas de la capacitación.

1. Todos los colaboradores cuando sea necesario deberán recibir las capacitaciones, tanto de forma teórica como práctica.
2. La programación de los temas a impartir deberá realizarse en el transcurso del lunes a viernes, debido a que el giro de la empresa no permite tener a muchas personas a la vez, fuera de sus puestos de trabajo.

3. Las capacitaciones podrán hacerse con personal interno o externo dependiendo de la temática a impartir.
4. Se deberá desarrollar una evaluación después de terminada la jornada o el día siguiente a la capacitación recibida.
5. Antes de impartir una capacitación será necesario saber, detectar en que se está fallando para convertirlo en un área de mejora.
6. Se deberá respetar la prioridad planificada de cada módulo. No deben saltarse o eliminarse los temas establecidos.
7. Si un colaborador no asiste a la capacitación, se investigará y de acuerdo a los resultados se aplicará una sanción.

5.6. Temática que se propone de capacitación.

La capacitación que se propone desarrollar, dependerá de acuerdo a las necesidades que se presenten donde se busque una mejora continua.

5.6.1 Capacitación en atención y servicio.


Antes de dar pasó a una capacitación, será necesario saber qué tipo problemática se necesita tomar acción, y solucionarlo mediante una capacitación, los colaboradores mismos podrán manifestarlas, la cual se hará entregándoles una **hoja de detección de necesidades** que deberá ser llenada.

Una vez completada por todos los colaboradores, se analizarán las respuestas y se llega a un consenso entre el área de recursos humanos y el director de operaciones, en qué áreas son necesarias trabajar, se procede a completar la solicitud.

5.6.2 Solicitud para la capacitación en atención y servicio.

Fecha de elaboración	05/04/2023				
Empresa solicitante	RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V				
Dirección	Urbanización La Sultana, Calle Las Azucenas, Casa 17F, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.				
Actividad económica	Venta al por menor de alimentos				
Telefono		Correo electronico			
Información del proveedor de la capacitación					
Contacto	Capacitate para el empleo	Cargo	-	Números telefonicos	-
Nombre de la capacitación	Atención y servicio				
Duración del evento	7 Dias	Número de Grupos	-	Total de Horas	9 Horas
Departamento	-	Municipio	-		
Dirección donde se desarrollara el evento	Virtualmente				
Empresa que desarrollara el evento	Capacitate para el empleo				
Nombre del facilitador	El que designe la plataforma virtual				

5.6.3 Módulo I.

Modulo I	Capacitación en Atención y Servicio					
El objetivo del modulo a desarrollar: crear y consolidar competencias técnicas, comunicativas y de colaboración en los integrantes del equipo, ofrecer un servicio de mayor calidad, mejorar el feedback de los clientes y incrementar la retención de clientes						
Objetivos a cumplir	Temas	Técnicas a aplicar	Facilitador	Recursos y Medios Didácticos	Tiempo en horas	
					Teoría	Práctica
1. Asegurar la comprensión y aceptación de los empleados de la importancia del servicio al cliente para que se desenvuelvan mejor en su puesto de trabajo 2. Proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos sobre la calidad en el servicio de los empleados hacia el cliente	1. Servicio de excelencia	Expositiva en Línea	Plataforma Virtual	Capacitate para eln empleo	30min	
	2. Atributos del servicio		30 min			
	3. Protocolo de vestimenta	30 min				
	4. Atención preferencial	30min				
Total Horas					2 Horas	

5.6.4 Módulo II.

Objetivos a cumplir	Temas	Técnicas a aplicar	Facilitador	Recursos y Medios Didácticos	Tiempo en horas	
					Teoría	Práctica
1. Asegurar la comprensión y aceptación de los empleados de la importancia del servicio al cliente para que se desenvuelvan mejor en su puesto de trabajo 2. Proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos sobre la calidad en el servicio de los empleados hacia el cliente	1. Atención dirigida				30min	
	2. Comunicación no verbal		Plataforma		30 min	
	3. Escucha activa	Expositiva en	Virtual		30 min	
	4. Modulación de voz	Línea	Capacitate para el empleo		30min	10 min
	5. Tipos de servicio				25 min	10 min
	6. Identificación de necesidades				25 min	
Total Horas					2.5 Horas	20 min

5.6.5 Módulo III.

Objetivos a cumplir	Temas	Técnicas a aplicar	Facilitador	Recursos y Medios Didácticos	Tiempo en horas	
					Teoría	Práctica
1. Asegurar la comprensión y aceptación de los empleados de la importancia del servicio al cliente para que se desenvuelvan mejor en su puesto de trabajo 2. Proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos sobre la calidad en el servicio de los empleados hacia el cliente	1. Práctica en atención presencial				30min	20 min
	2. Práctica en atención telefónica		Plataforma		30 min	20 min
	3. Comunicación escrita	Expositiva en	Virtual		30 min	
	4. Manejo de emociones	Línea	Capacitate para el empleo		30min	
	5. Atención de quejas y cierre				30 min	20 Min
	6. Seguimiento al cliente				30 min	
Total Horas					3 Horas	1 Hora

5.6.6 Nota.

Los horarios para la capacitación en línea quedarán, a disposición del tiempo que considere oportuno el colaborador, con la condición que deberá ser realizado en el transcurso de 7 días, una

vez concluida la capacitación realizada por todos se entregará la evaluación, con el propósito de descubrir si fue de provecho, y que los resultados se usen para mejorar futuras capacitaciones, el costo de la capacitación es gratuito de manera virtual.

B. Plan de implementación

Recursos materiales, financieros y humanos para el desarrollo de la propuesta.

Se presentan los recursos que serán necesarios para la empresa RDG FOOD SERVICES S.A de C.V, ponga en marcha la propuesta realizada por el equipo de trabajo, iniciando con el recurso financiero integrado por el capital humano necesario para poner al desarrollo de sus actividades la creación de la unidad de recursos humanos.

Seguidamente de los recursos materiales y responsables de llevar a cabo las actividades, para el desarrollo del proceso de reclutamiento, selección y contratación, inducción entrenamiento, manual de descripción de puestos, finalizando con el programa de incentivos. Ver Anexo. 21 Recursos a utilizar para el desarrollo de la propuesta.

1. Recursos consolidados.

Descripción	Total
Recursos Financieros	\$19,803.94
Contratación de personal	\$4,930.36
Vacaciones	\$2,733.25
Aguinaldo	\$2,102.50
Incentivos	\$10,037.83
Recurso Materiales	\$4,162.60
Unidad de Recursos Humanos	\$3,763.80
Reclutamiento, Selección y Contratación	-
Inducción	\$194.15
Entrenamiento	\$90.25
Análisis de Puesto	\$2.00
Valuación de Puestos	\$0.60
Manual Descriptor de Puestos	\$90.25
Programa Incentivos	\$18.40
Capacitación	\$3.15
Recurso Humano	
Director de Operaciones, Gerente de Operaciones, Logística, Gerente de Tienda, Jefe de Turno, Unidad de Recursos Humanos, Empresa proveedora de las capacitaciones	
	\$23,966.54

Fuente: Equipo de Trabajo.

2. Cronograma de la propuesta 2023.

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3		Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
Entrega del Documento	■										Grupo de Trabajo
Revisión y Estudio del Documento		■									Director de Operaciones
Aprobación de la propuestas del Plan Solución			■								Junta Directiva y Director de Operaciones
Aprobación del Presupuesto a utilizar para la puesta en marcha				■							Junta Directiva y Director de Operaciones
Creación y adecuación de la Unidad de Recursos Humanos					■						Director de Operaciones y Gerente de Operaciones
Puesta en marcha la Unidad de Recursos Humanos						■					Gerente de Recursos Humanos
Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal							■	■			Recursos Humanos, Gerente de Tienda, Gerente de Operaciones
Puesta en marcha el Programa de Inducción, Entrenamiento, Incentivos, Capacitación									■		Departamento de Recursos Humanos

Fuente: Equipo de Trabajo.

Bibliografía.

Libros.

1. Ander, Egg, Ezequiel (1988) *“Introducción a la planificación”*. Buenos Aires, Editorial El Cid editor.
2. Chiavenato, Idalberto.” *Introducción a la Teoría General de la Administración*”, 7° edición. McGraw Hill.2006
3. Chiavenato, Idalberto. *“Administración de recursos humanos”*. 5° Edición. Mc Graw Hill. Colombia.2000
4. Chiavenato Idalberto, *“Gestión del talento humano”*, 3ª edición, McGraw Hill, México, 2009. Pág.

5. Caldera, R. (2005). *“Planificación estratégica de recursos humanos”*: Conceptos y teorías. Editorial eumed.net
6. Granjo, J. *“Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos”*. La Coruña: Netbiblo. 2008
7. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. *“Administración una perspectiva global”*.11 Edición.Mc Gran Hill, México.1998
8. Menguzato y Renau., *“La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management”*. España.1995
9. Mintzberg, H. y Brian, J. *“El proceso estratégico”*. Prentice Hall.Hispanoamericana. Mexico1993.
10. Morrisey, George. *“El pensamiento estratégico”*. *Construya los cimientos de su planeación*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 1993
11. Molz, R. *“Cómo los líderes usan metas”*, Planificación a largo plazo.1987
12. Mondy, Wayne.R. *“Administración de recursos humanos”*. 11° edición. Pearson. México
13. Milkovich, G. y Boudreau, J. *“Dirección y administración de recursos humanos”*. Addison-Wesley Iberoamericana. México.1994
14. Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). *“Planificación estratégica de recursos humanos”*: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
15. Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. *“Administración”*. 8°Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005
16. Serna C. *“Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo”*, Fundación EOI.
17. Sampieri, Roberto. *“Metodología de la Investigación”*. 6 Edición. McGraw – Hill Interamericana. México. 2014.
18. Stoner, James. *“Administración”*.6. Edición. Prentice Hall, México 1996.

19. Thomas, S, Bateman y Scoot A. Senll.” *Administración una ventaja competitiva*”.4°. Edición.
20. Valera. Ricardo” *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Compensaciones*”. México. Pearson Segunda Edición 2013.

Leyes.

1. Decreto Constitucional N°38. Tomo: 281 Publicado: 16 de diciembre de 1983. Título: “*Constitución de la República de El Salvador*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 234
2. Decreto Legislativo N°868. Tomo: 356. Publicado: 8 de julio de 2002. Título: “*Ley de Marca y Otros Signos Distintivos*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 125. Reformase la “*Ley de Marca y Otros Signos Distintivos*”. 06-05-2013
3. Decreto Legislativo N°15. Tomo: 26. Publicado: 31 de julio de 1972. Título: “*Código de Trabajo*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 142. Reformase la “*Código de Trabajo*”. 31-10-2022
4. Decreto Legislativo N°1,263. Tomo: 161. Publicado: 11 de diciembre de 1953. Título: “*Ley del Seguro Social*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 226. Reformase la “*Ley del Seguro Social*”. 05-06-2021
5. Decreto Legislativo N° 927. Tomo: 614. Publicado: 21 de diciembre de 2022. Título: “*Ley Integral del Sistema de Pensiones*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 241.
6. Decreto Legislativo N° 296. Tomo: 316. Publicado: 24 de julio de 1992. Título: “*Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 143. Reformase la “*Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios*”. 21-10-2013
7. Decreto Legislativo N° 577. Tomo: 353. Publicado: 18 de octubre de 2001. Título: “*Ley del Impuesto sobre la Renta*”. Lugar de publicación: Diario oficial N° 198. Reformase la “*Ley del Impuesto sobre la Renta*”. 15-12-2011

Sitios Web

1. Aranibar, M. F., Melendres, V. D., Ramírez, M. C. & García, B. R., (2018) “*Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada*”. B.C.[Enlínea]. Available at: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n2-2018/RGN-V6N2-2018.pdf#page=27>
2. Alexa Cor. (04 de abril de 2021). *Capacitación para el personal y su importancia*. Obtenido de Platzi: <https://platzi.com/blog/emp-tipos-capacitacion-personal/>
3. Economipedia. (1 de marzo 2020). “*Franquicia*”. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/franquicia.html>
4. Directa, F. (11 de agosto de 2020). *Historia del sistema de franquicias*. Obtenido de Franquicia Directa: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/historia-del-sistema-de-franquicias/>
5. Franquicy. (s.f.). *Tipos de franquicias*. Recuperado el 28 Junio de 2022.Obtenido de <https://franquicy.com/tipos-de-franquicias>
6. Llaollao. (s.f.). Recuperado el 30 junio de 2022.Obtenido de Llaollao: <https://www.llaollaoweb.com/es/>
7. Nuñez, Hernan. (25 junio 2017).” *Franquicias comerciales*”. Obtenido de Linked In.: <https://es.linkedin.com/pulse/franquicia-comerciales-hernán-eugenio-núñez-gonzalez>
8. Pymes, M. (13 de julio de 2022). *Una historia de éxito:Llaollao*. Obtenido de <https://www.muypymes.com /2018/10/24/una-historia-de-exito-llaollao>
9. Ramírez. Gabriel. “*Proceso de Inducción y Entrenamiento*”. Recuperado el 9 de agosto de 2023. Obtenido de: https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf

Anexos

Anexo 1. Formato de cuestionario para los colaboradores de operaciones de RGD FOOD SERVICES S.A de C.V



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



Cuestionario dirigido al personal de operaciones de RGD FOOD SERVICES
S.A DE C.V, que opera la franquicia Llaollao

Objetivo: Recolectar información a través del cuestionario sobre las tareas, responsabilidades, obligaciones y ambiente laboral, que se ejecutan en la empresa. Con el fin de hacer un diagnóstico actual de la organización.

Indicación: Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y señale con una “X” la opción que estime conveniente, complete la respuesta cuando se le indique.

La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos.

A. DATOS GENERALES:

Objetivo: Conocer el género de los colaboradores que integran la franquicia.

Género: Femenino Masculino

Objetivo: Indagar los rangos de edad de los colaboradores de la franquicia.

Edad: 18 a 24 años 25 a 30 años Más de 30 años

Objetivo: Identificar el rango de tiempo que llevan los colaboradores dentro de la empresa.

Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1 año 1 a 3 años 4 a 6 años

Más de 6 años

Objetivo: Identificar el cargo que desempeñan los colaboradores y salario que perciben.

1. **Nombre del puesto:** _____

2. Salario:

Desde \$365.00 Hasta \$400.00

Desde \$400.01 Hasta \$500.00

Más de \$500.01

B. DATOS DE CONTENIDO

Objetivo: Conocer el grado de conocimiento de los colaboradores, del porque y para que existe la empresa.

1. ¿Conoce la Misión y Visión de la Franquicia Llaollao?

Si

No

Objetivo: Saber si el jefe inmediato u otro superior, le explico lo que la empresa espera de sus colaboradores.

2. ¿Su jefe u otro superior le ha explicado claramente lo que la empresa espera de usted?

Si

No

Objetivo: Identificar las razones por cuales decidieron buscar un trabajo en la franquicia Llaollao.

3. ¿Qué lo motivo a buscar una oportunidad de empleo en la franquicia Llaollao?

Objetivo: Conocer si los colaboradores sienten que están logrando alcanzar o superar sus expectativas labores que tenían desde que entraron a la empresa.

4. ¿Considera que la organización está logrando alcanzar sus expectativas laborales (Salario, Horarios, Ambiente Laboral, Incentivos entre otros)?

Si

No

Objetivo: Analizar que esperan los trabajadores, que les brinde una organización cuando comienzan a laborar.

5. ¿Cuándo se incorpora a una empresa que espera usted de ella como colaborador?

Buen clima laboral

Herramientas laborales

Estabilidad laboral

Flexibilidad laboral

Oportunidad laboral

Otro

Objetivo: Indagar si la empresa cuenta con un manual de descriptor de puestos que facilite el reclutamiento y selección del personal idóneo.

6. ¿Tiene la empresa un manual de descriptor de puestos que identifique las actividades y responsabilidades que se deben realizar según el puesto de trabajo?

Si No

Objetivo: Conocer si la organización brinda a sus colaboradores un proceso de Inducción (adaptación e integración).

7. ¿Al momento de su ingreso a laborar a la empresa recibió inducción sobre el puesto a desempeñar?

Si No

(Si su respuesta es No pase a la pregunta 9)

Objetivo: Identificar los puntos que fueron abordados en el proceso de inducción.

8. ¿Qué información le fue brindada en la inducción?

Programas de desarrollo	<input type="checkbox"/>	Presentación de la empresa	<input type="checkbox"/>
Programas de incentivos	<input type="checkbox"/>	Reglamento interno	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>	Capacitaciones	<input type="checkbox"/>

Otro _____

Objetivo: Conocer si la organización brinda a sus colaboradores entrenamiento antes de desempeñar sus actividades según su cargo y quien lo desarrollo.

9. ¿Al momento de su ingreso a laborar a la empresa, recibió entrenamiento?

Si No

¿Por quién? Empresa Compañeros de trabajo

(Si su respuesta es No pase a la pregunta 11)

Objetivo: Exponer las áreas que los colaboradores consideran a mejorar dentro del proceso de entrenamiento.

10. ¿Qué áreas considera a mejorar en el proceso de entrenamiento?

Actividades de operación Atención a clientes

Comunicación Recetas

Otra _____

MOTIVACIÓN

Objetivo: Conocer el estado de ánimo, con el que el colaborador asiste a la jornada laboral.

11. ¿Al asistir a su jornada laboral que tipo de emoción (ánimos), tiene al desarrollar actividades del día?

Alegría Decepción Desesperación

Optimismo Enojo Miedo

Desprecio Satisfacción

Objetivo: Identificar la principal fuente de motivación por que el colaborador, asiste a su trabajo.

12. ¿Podría mencionar su fuente principal de motivación por la que asiste a su trabajo?

Capacitaciones constante Oportunidades de desarrollo

Horarios Flexibles Ambiente laboral

Beneficios adicionales Salario

Otra _____

Objetivo: Identificar si el colaborador recibe incentivos por parte de la organización.

13. Como colaborador recibe incentivos por parte de la empresa

Si No

(Si su respuesta es No pase a la pregunta 15)

Objetivo: Conocer los incentivos que recibe el colaborador por parte de la empresa.

14. ¿Qué tipo de incentivos le brinda la empresa?

Económico Seguridad Reconocimiento
Prestaciones sociales Participación

Otro _____

Objetivo: Conocer las áreas que influencia a mantener empleados motivados.

15. ¿Que áreas considera que contribuyen para mantener o crear una motivación laboral?

Incentivos de trabajo grupal e individual Mejora de la comunicación y empatía
Ambiente laboral Beneficios sociales
Reconocimiento por desempeño

Otro _____

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del colaborador con el puesto de trabajo.

16. ¿En relación con su nivel de satisfacción hacia su trabajo, considera que se encuentra?

Totalmente satisfecho Muy satisfecho Neutral
Poco satisfecho Nada Satisfecho

Objetivo: Identificar porque razones un colaborador tomaría la decisión unirse o no, a otra organización.

17. Considere hipotéticamente, si se diera la oportunidad de integrarse a otra empresa ¿Por qué razones específicas estaría dispuesto/a, a hacerlo o no?

AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Conocer cómo se siente el colaborador, con el trato de los superiores.

18. ¿Cómo considera que es el trato que recibe por parte de sus superiores?

Excelente Muy Bueno Se necesita mejorar
Regular Bueno

Objetivo: Analizar el tipo de relación que mantiene entre colaboradores.

19. ¿Como considera el tipo de relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?

Excelente Muy Bueno Se necesita mejorar
Regular Bueno

Objetivo: Conocer si el colaborador se siente respaldado por su equipo de trabajo.

20. ¿Se siente motivado, y respaldado por su jefe y equipo de trabajo?

Si No

Objetivo: Identificar que aspectos consideran los colaboradores que menos les gusta de las actividades que realizan.

21. ¿Mencione una o dos cosas que menos le gustan de su trabajo?

Objetivo: Analizar las propuestas mencionadas que contribuyan a mejorar el ambiente laboral.

22. ¿Según usted que se podría hacer para mejorar lo anteriormente respondido?

Objetivo: Conocer si el colaborador se siente motivado, al desarrollar sus actividades.

23. ¿Su ambiente de trabajo le estimula e inspira a dar lo mejor de sí?

Si No

Objetivo: Indagar si los colaboradores reciben comentarios no positivos, en su desempeño.

24 . ¿Recibe comentarios negativos sobre la calidad de su trabajo?

Si No A veces Siempre

Objetivo: Conocer que piensan los colaboradores, respecto a si dentro de la organización ven la oportunidad de crecer profesionalmente.

25. ¿Considera que la Franquicia Llaollao puede darle oportunidad de crecimiento profesional?

Si No

Gracias por su atención y colaboración.

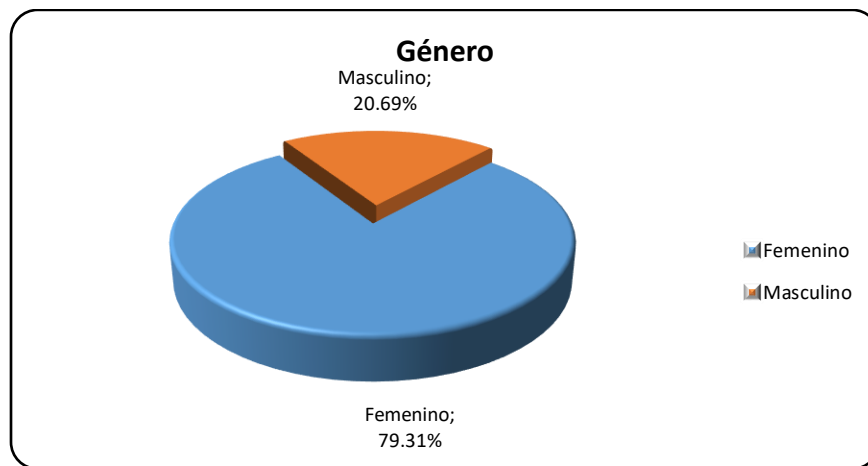
Datos de control	
Lugar _____	Fecha _____
Encuestador/a _____	
Uso exclusivo para el encuestador/a, para fines académicos	

Anexo 2. Tabulación de datos del cuestionario dirigido a los colaboradores de operaciones de RGD FOOD SERVICES S.A de C.V.

Cuadro N°1

Cuadro N° 1		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Femenino	23	79.31
Masculino	6	20.69
Total	29	100.00

Gráfico N°1



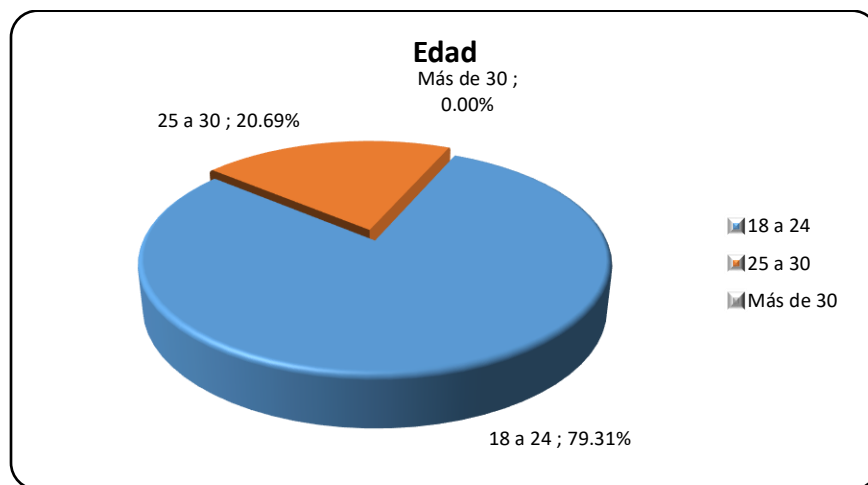
Interpretación

La mayor parte de los colaboradores de la empresa, están representados por el género femenino; el resto pertenece al género masculino. Esto debido a que las diferentes actividades operativas que se realizan en la empresa, no requieren mayor esfuerzo físico.

Cuadro N°2

Cuadro N° 2		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
18 a 24	23	79.31
25 a 30	6	20.69
Más de 30	0	0.00
Total	29	100

Gráfico N°2



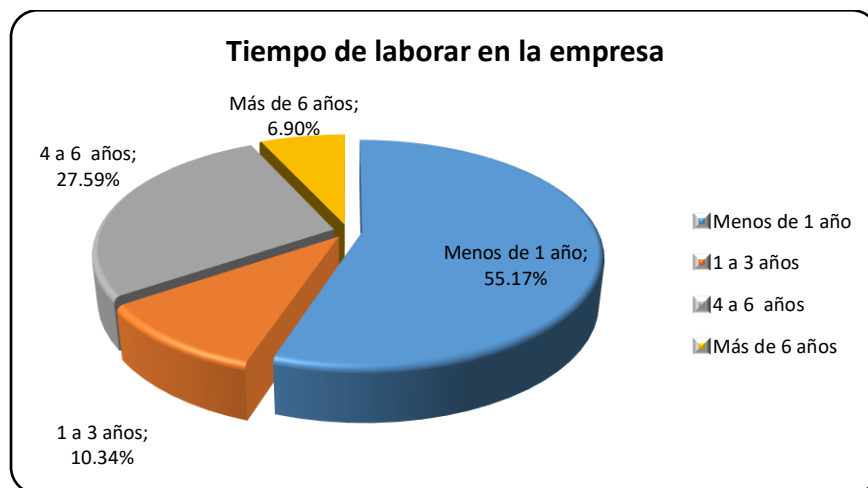
Interpretación:

La mayoría del personal que predomina en la empresa es de 18 a 24 años, encontrando y el restante está en el grupo de 25 a 30 años. El personal que labora en su mayoría son jóvenes, la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V, busca transmitir frescura y juventud en las tiendas.

Cuadro N°3

Cuadro N° 3		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Menos de 1 año	16	55.17
1 a 3 años	3	10.34
4 a 6 años	8	27.59
Más de 6 años	2	6.90
Total	29	100.00

Gráfico N°3



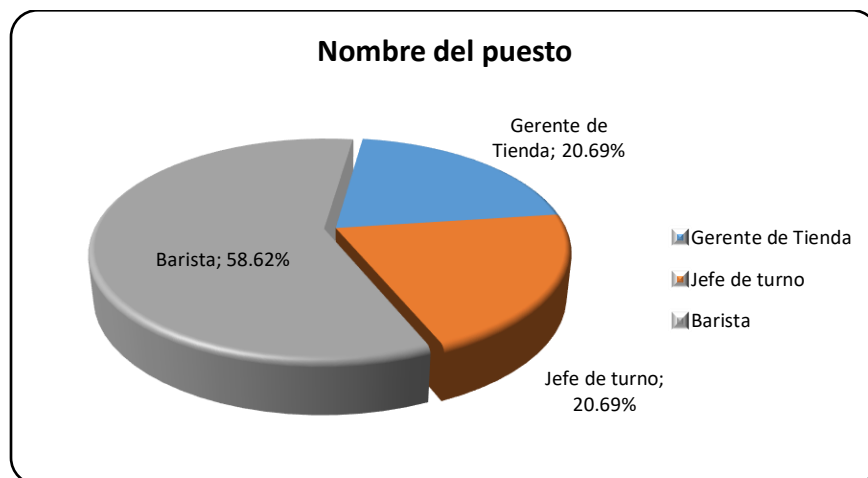
Interpretación:

Se tiene que más de la mitad de los colaboradores, tienen menos de 1 año, de trabajar, es decir que en su mayoría es personal nuevo, en el puesto de trabajo, este no está totalmente acoplado, lo que afecta el ritmo de las actividades en cada una de las tiendas, debido a que no todos cuentan, con las mismas habilidades y experiencia, que el resto de colaboradores, generando un desequilibrio y malestar en los equipos de cada tienda, por el recargo de actividades al personal

Cuadro N°4

Cuadro N° 4		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Gerente de Tienda	6	20.69
Jefe de turno	6	20.69
Barista	17	58.62
Total	29	100.00

Gráfico N°4



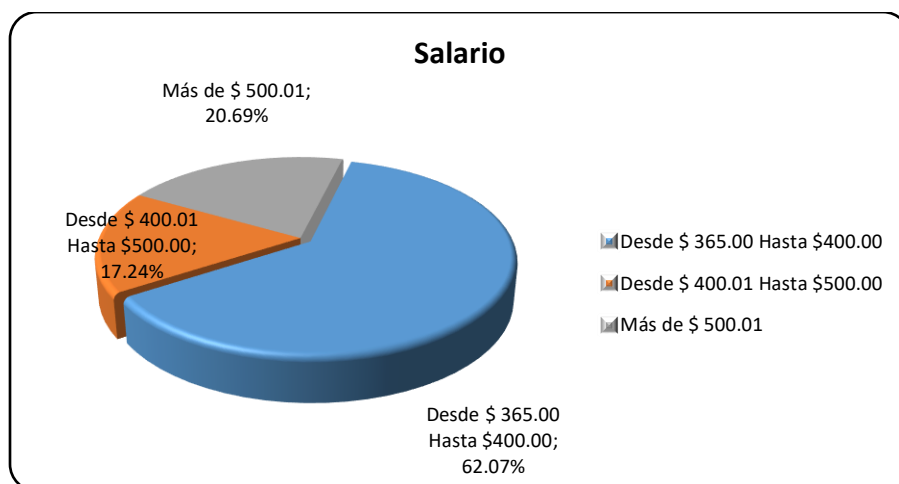
Interpretación:

En su mayoría del capital humano está representado por los baristas, que apoyo, de los demás colaboradores, de esa área, son los que contribuyen a la elaboración y venta del producto, es por ello que esta área es importante para el crecimiento y uso eficiente de los recursos de la empresa.

Cuadro N°5

Cuadro N° 5		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Desde \$ 365.00 Hasta \$400.00	18	62.07
Desde \$ 400.01 Hasta \$500.00	5	17.24
Más de \$ 500.01	6	20.69
Total	29	100

Gráfico N°5



Interpretación:

Los salarios que perciben los colaboradores operativos son en relación al puesto de trabajo que desempeñan para el caso de la información recolectada se nos brindó el siguiente detalle de salarios de: jefes de turno, gerentes de tienda y baristas de yogurt, este último con un salario entre \$365.00 hasta \$400.00 lo cual representa el mayor talento humano que integran las operaciones en tienda.

Cuadro N°6

Cuadro N° 6		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	0	0.00
No	29	100.00
Total	29	100.00

Gráfica N°6



Interpretación:

Se identificó que el 100% no tiene conocimiento de ello, esto afecta el desempeño de los colaboradores debido a que no se encuentran relacionados con los intereses de la empresa, no conocen la razón del porqué está en el mercado y hacia donde se plantea llegar en un futuro, el desconocer esta información para los colaboradores dificulta a que no contribuyan al logro de los objetivos y metas como organización

Cuadro N°7

Cuadro N° 7		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	24	82.76
No	5	17.24
Total	29	100.00

Gráfica N°7



Interpretación:

Hay un porcentaje, de los colaboradores que manifestaron que su jefe en ningún momento les explicó que esperaban de ellos en su puesto para el cual aplicaron, en relación a su actitud y competencias, esta es información importante que se les debe brindar a todos, esto con el fin de asegurar y motivar a que el recurso humano comprenda la importancia de su presencia en la organización, generando un ambiente de conformidad, por lo cual es importante que la organización desarrolle procesos establecidos para todos los nuevos colaboradores que se integran.

Gráfica N°8

Cuadro N° 8		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Estabilidad Economica	11	37.93
Flexibilidad laboral	4	13.79
Ambiente laboral	2	6.90
Experiencia laboral	12	41.38
Total	29	100.00

Gráfica N°8



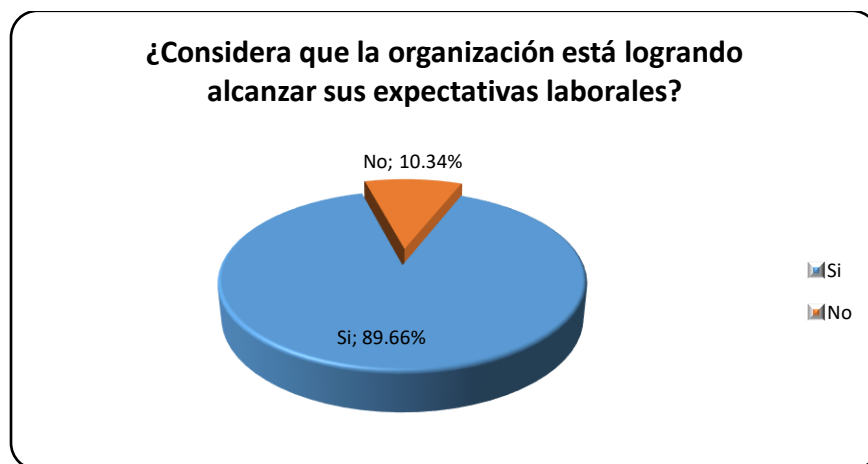
Interpretación:

La motivación para buscar una mejor oportunidad laboral está relacionada con la experiencia laboral seguidamente estabilidad económica, lo que les permite optar por asegurar el trabajo. Es importante que la alta gerencia escuche a su personal, ya que esto influye en la medida de lo posible para atraer y retener a los mismos, a la misma vez desarrollar y aplicar normas de selección flexibles.

Cuadro N°9

Cuadro N° 9		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	26	89.66
No	3	10.34
Total	29	100.00

Gráfica N°9



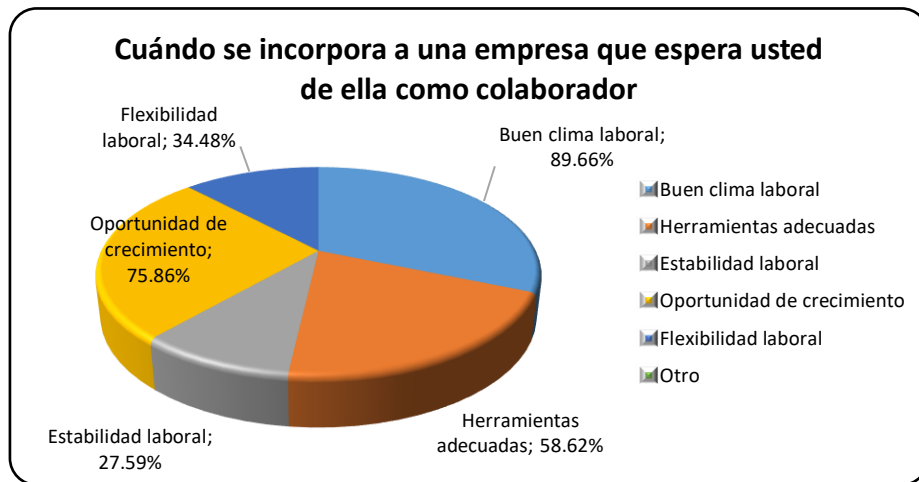
Interpretación:

Un porcentaje del personal, consideran que la empresa no está cumpliendo, sus expectativas laborales ya que no cuentan con horarios flexibles para las personas que no están estudiando, carga laboral distribuida, entre otros. Es importante, considerar las expectativas del nuevo colaborador ya que motiva al personal a cumplir con los objetivos establecidos y asimismo evitar la deserción laboral.

Cuadro N°10

Tabla N° 10		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Buen clima laboral	26	89.66
Herramientas adecuadas	17	58.62
Estabilidad laboral	8	27.59
Oportunidad de crecimiento	22	75.86
Flexibilidad laboral	10	34.48
Otro	0	0.00

Gráfica N°10



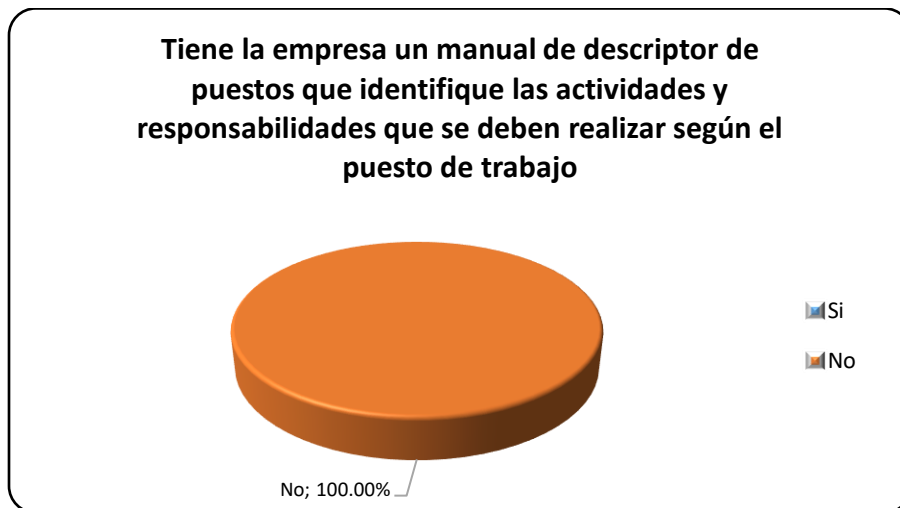
Interpretación:

La mayoría de los colaboradores, busca al ingresar a una empresa, que ella le brinde un buen ambiente laboral, esto es un motivo, para desarrollar sus actividades cotidianas de manera eficiente y eficaz, con las herramientas necesarias para adaptarse y desarrollar sus labores. En la entrevista el gerente mencionaba que esto es motivo por el cual los trabajadores se retiran, porque eso es lo que buscan en otras organizaciones.

Cuadro N°11

Cuadro N°11		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	0	0.00
No	29	100.00
Total	29	100.00

Gráfica N°11



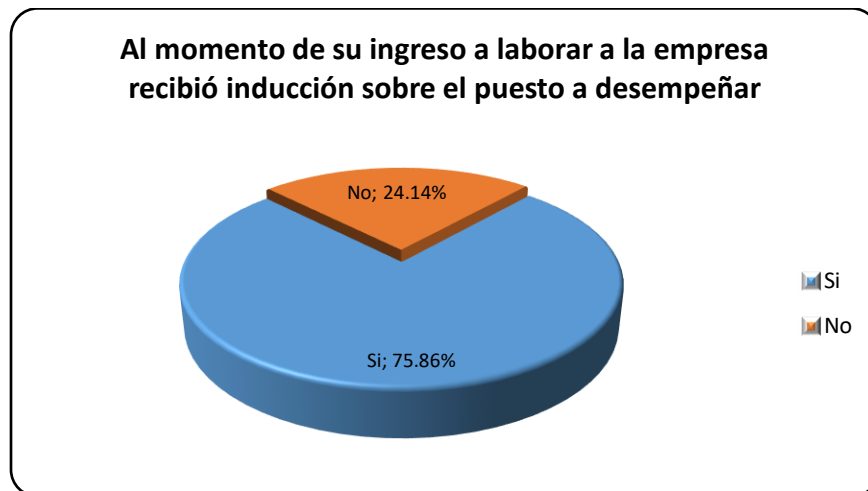
Interpretación:

El 100% de los colaboradores respondieron que no posee manual de descriptor de puestos, donde tanto los colaboradores como la empresa, puedan tener el acceso a verificar el contenido de cuáles son sus actividades, responsabilidades, entre otros, el entrevistado comento que considera de importancia que esta información sea detallada en un manual y no se comunique solamente de manera verbal, esto ayuda a realizar el proceso de reclutamiento y selección efectivos aportando a encontrar al talento humano idóneo

Cuadro N°12

Cuadro N°12		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	22	75.86
No	7	24.14
Total	29	100.00

Gráfica N°12



Interpretación:

Se observa que no todos los colaboradores recibieron el proceso de inducción al iniciar la relación laboral, generando una diferencia en la información brindada, es fundamental para su integración a la empresa debido que es la etapa donde se da la socialización e integración

Cuadro N°13

Cuadro N° 13		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Capacitaciones	0	0.00
Programas de desarrollo	0	0.00
Presentación de la empresa	2	9.09
Políticas	0	0.00
Programas de Incentivos	20	90.91
Reglamento interno	0	0.00
Otra	0	0.00
Total	22	100

Gráfica N°13



Interpretación:

Se identificó que la empresa el proceso de inducción lo brindó, a algunos colaboradores, y se les proporcionó información sobre los incentivos que ofrecen a sus empleados y en algún caso mencionaron una breve presentación de la empresa de forma general, es de priorizar compartir toda la información relevante, con todo el personal de la organización, y que esto contribuya a que los miembros se encuentren motivados a seguir formando parte de la organización

Cuadro N°14

Cuadro N°14		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	29	100.00
No	0	0.00
Total	29	100.00

Gráfico N°14



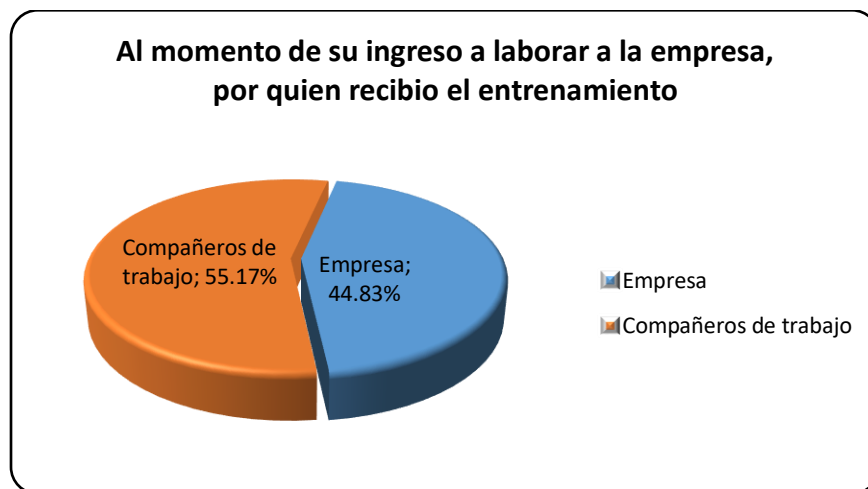
Interpretación:

El 100% de los colaboradores afirman que recibieron entrenamiento al momento de ingresar a la empresa, pero en muchos casos el entrenamiento se impartió de manera rápida, lo cual conlleva que no se tomará el tiempo debido o prudencial para tener las bases sólidas al momento de incorporarse a la tienda asignada, detalle compartido en la entrevista

Cuadro N°15

Cuadro N°15		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Empresa	13	44.83
Compañeros de trabajo	16	55.17
Total	29	100.00

Gráfico N°15



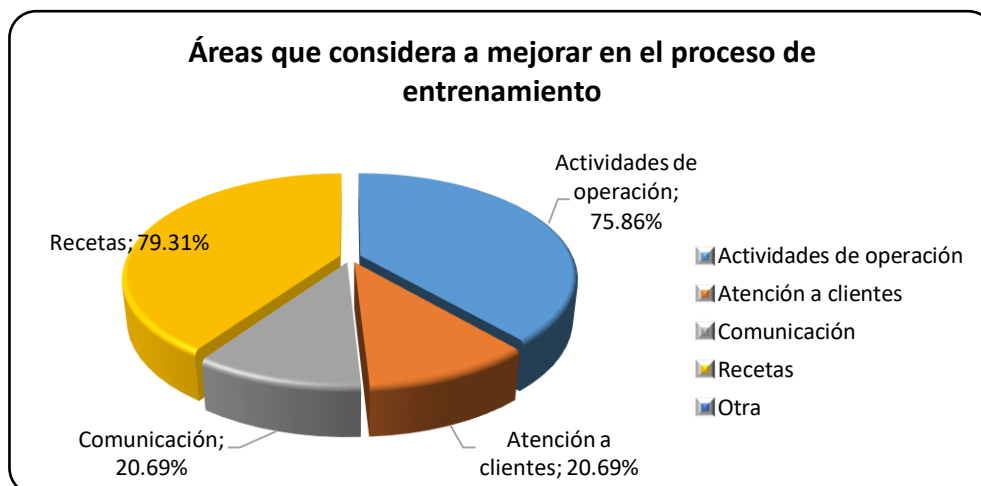
Interpretación:

El entrenamiento que brinda RGD FOOD SERVICES, para la mayoría de los colaboradores fue impartido por los compañeros de trabajo de las tiendas, no hay una asignación específica de quien debe cumplir esa actividad, para que todos los colaboradores lleven los mismos conocimientos, para luego poder asignarlo a un equipo de trabajo, que vayan preparados

Cuadro N°16

Tabla N° 16		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Actividades de operación	22	75.86
Atención a clientes	6	20.69
Comunicación	6	20.69
Recetas	23	79.31
Otra	0	0.00

Gráfico N°16



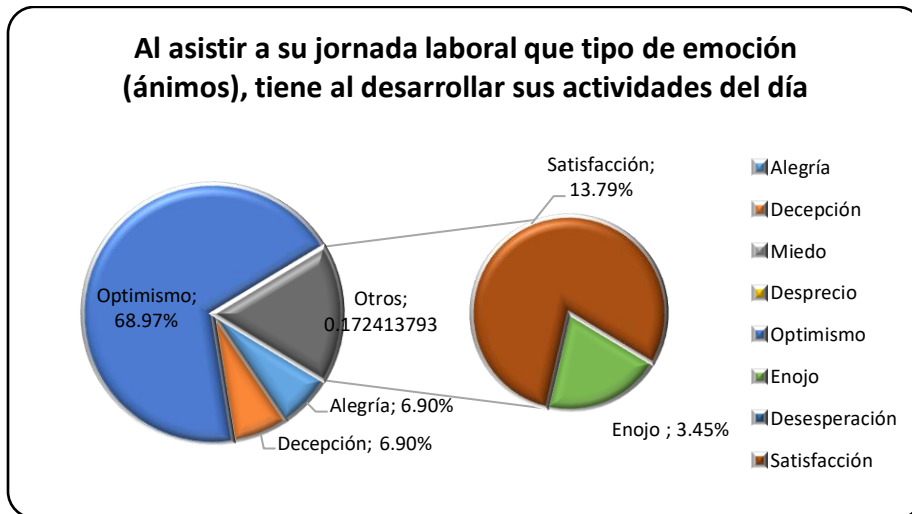
Interpretación:

Más de la mitad del personal encuestado indicó que se deben mejorar las áreas de: recetas y actividades de operación, debido a que consideran que son fundamentales para evitar pérdida de tiempo y se aumentará la efectividad de su trabajo. Es importante escuchar a los colaboradores, y tomar estos puntos en el desarrollo del entrenamiento

Cuadro N°17

Cuadro N° 17		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Alegría	2	6.90
Decepción	2	6.90
Miedo	0	0.00
Desprecio	0	0.00
Optimismo	20	68.97
Enojo	1	3.45
Desesperación	0	0.00
Satisfacción	4	13.79
Total	29	100

Gráfico N°17



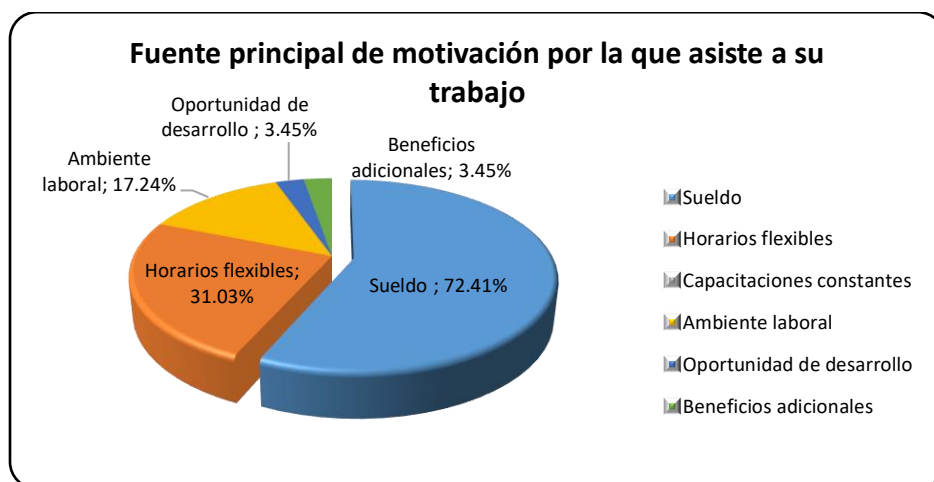
Interpretación:

Los resultados muestran que algunos de los empleados, asisten a la jornada laboral con un estado de ánimo de enojo, otros con decepción esto afecta al momento de desarrollar sus actividades diarias y el ambiente para el resto de los colaboradores, generando tensión. aunque los resultados muestran que la mayor parte asiste con optimismo, se debe considerar conocer porque no todos los colaboradores reflejan ese estado de ánimo.

Cuadro N°18

Tabla N° 18		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Salario	21	72.41
Horarios flexibles	9	31.03
Capacitaciones constantes	0	0.00
Ambiente laboral	5	17.24
Oportunidad de desarrollo	1	3.45
Beneficios adicionales	1	3.45

Gráfico N°18



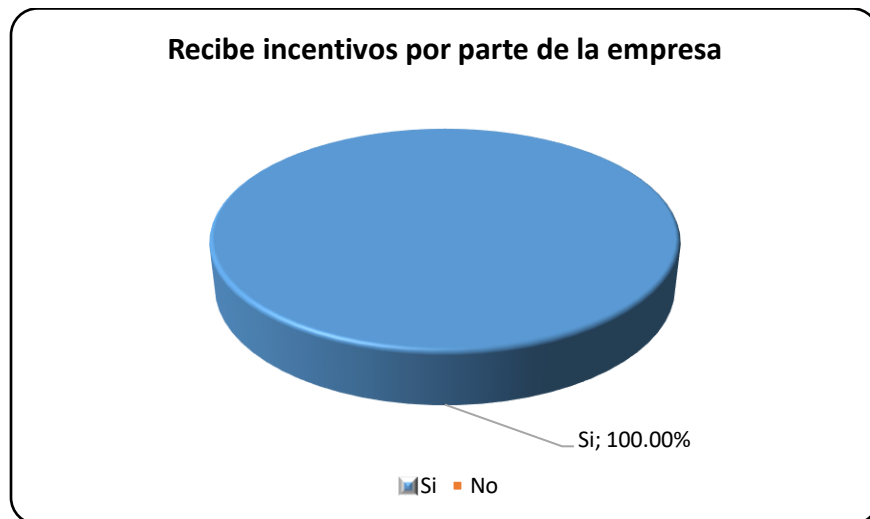
Interpretación:

La mayor parte de los colaboradores contestaron que su fuente principal de motivación es el salario, y el resto contestó horarios flexibles, ambiente laboral, oportunidad de desarrollo, beneficios adicionales. Se observa que un programa de incentivo es fundamental como el crear otras fuentes de motivación permitirá a los colaboradores, atraer y retener a los mismo y que la empresa no se vea afecta por la rotación de personal en tienda

Cuadro N°19

Cuadro N°19		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	29	100.00
No	0	0.00
Total	29	100.00

Gráfico N°19



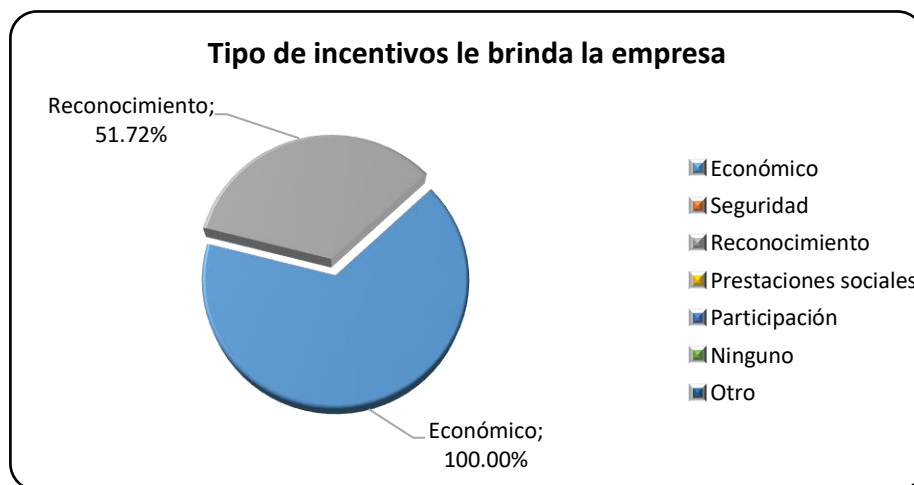
Interpretación:

Según los resultados obtenidos de los encuestados de la empresa RGD FOOD SERVICES, el total de los colaboradores afirmaron que reciben incentivos por parte de la empresa, un factor fundamental para mantenerlos motivados, es importante que la organización explique y documente, los requisitos a cumplir para poder tener el derecho al incentivo.

Cuadro N°20

Tabla N° 20		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Económico	29	100.00
Seguridad	0	0.00
Reconocimiento	15	51.72
Prestaciones sociales	0	0.00
Participación	0	0.00
Ninguno	0	0.00
Otro	0	0.00

Gráfico N°20



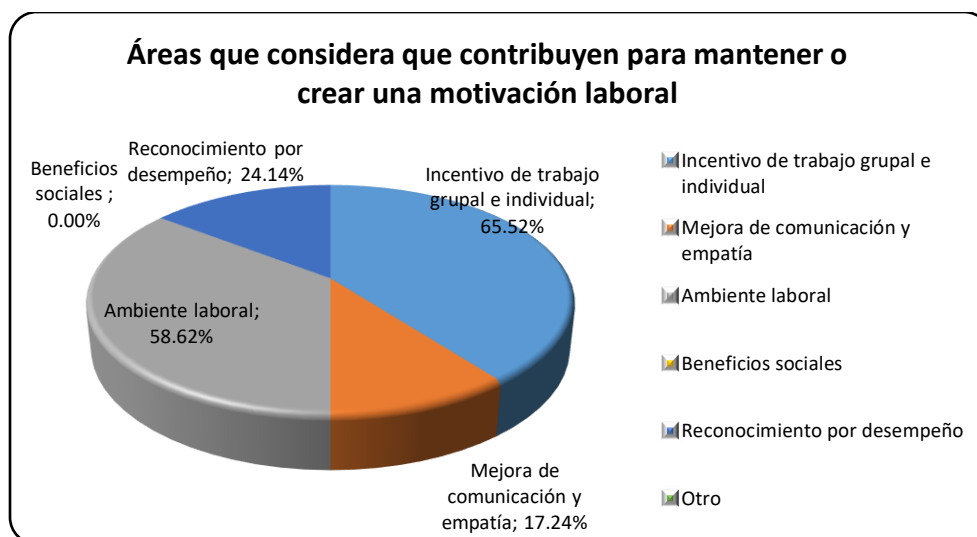
Interpretación:

Todos los empleados respondieron que la empresa les brinda incentivos económicos, y algunos también afirmaron que reciben reconocimientos, se debe de contar con un programa de incentivos donde se detalle los requisitos a cumplir para poder recibirlo, conociendo en un documento la diversidad de incentivos que ofrece la organización, así evitando que se perciba que no se brindan más que solo el económico

Cuadro N°21

Tabla N° 21		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Incentivo de trabajo grupal e individual	19	65.52
Mejora de comunicación y empatía	5	17.24
Ambiente laboral	17	58.62
Beneficios sociales	0	0.00
Reconocimiento por desempeño	7	24.14
Otro	0	0.00

Gráfico N°21



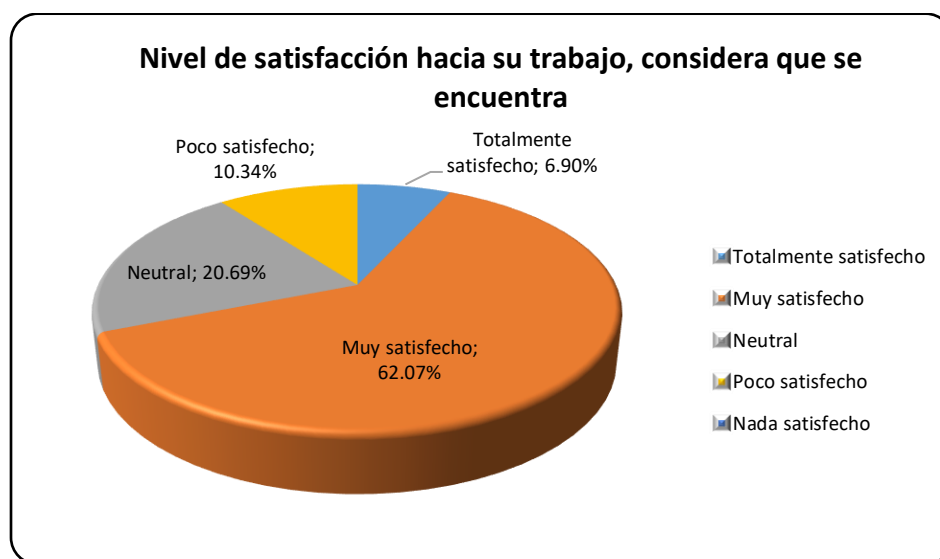
Interpretación:

Más de la mitad de los colaboradores manifestaron que las áreas que mantienen o crean una motivación laboral son: los incentivos de trabajo grupal e individual, ambiente laboral, reconocimiento por desempeño, mejora de comunicación y empatía. la empresa debe considerarlos ya que permitirá fortalecer la unión del recurso humano con la organización, reduciendo la deserción laboral.

Cuadro N°22

Cuadro N°22		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Totalmente satisfecho	2	6.90
Muy satisfecho	18	62.07
Neutral	6	20.69
Poco satisfecho	3	10.34
Nada satisfecho	0	0.00
Total	29	100

Gráfico N°22



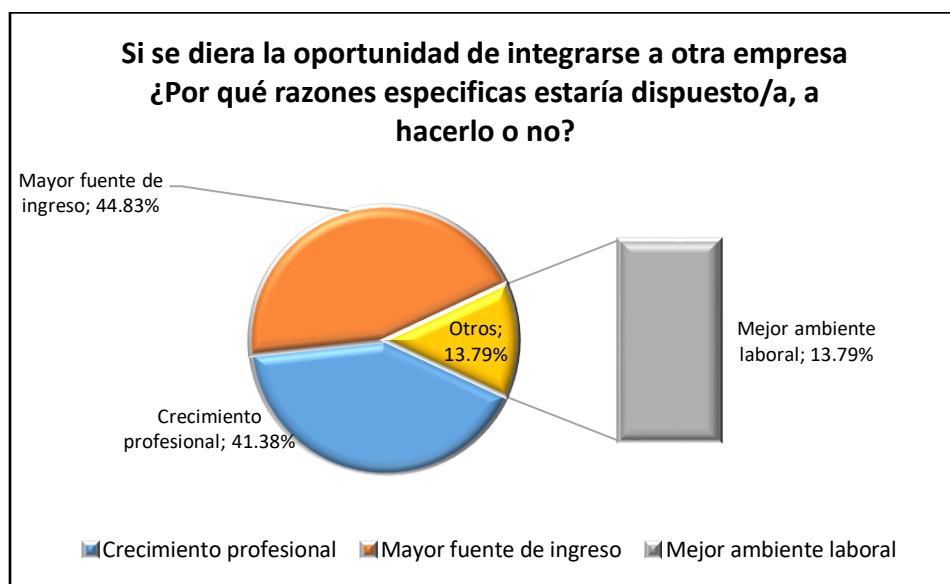
Interpretación:

Es importante conocer el nivel de satisfacción que tienen los empleados hacia su trabajo y se determinó que un porcentaje mínimo se encuentra poco satisfecho y neutral con el trabajo que realiza, debido a la sobre carga laboral que tienen por la falta de personal en algunas tiendas.

Cuadro N°23

Cuadro N°23		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Crecimiento profesional	12	41.38
Mayor fuente de ingreso	13	44.83
Mejor ambiente laboral	4	13.79
Total	29	100

Gráfico N°23



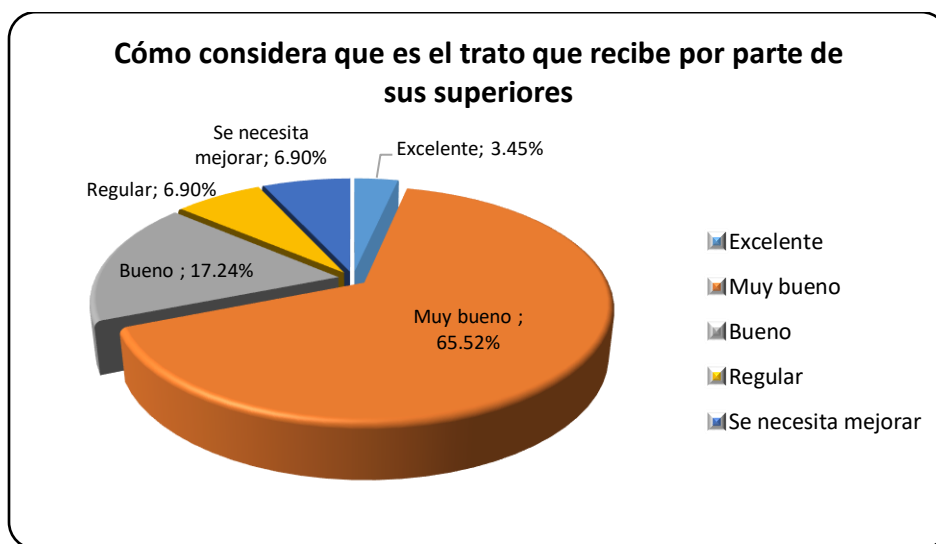
Interpretación:

Los colaboradores manifestaron que pueden integrarse a otra empresa para tener una mayor fuente de ingresos y crecimiento profesional. Estas son las razones específicas por las que los empleados de RGD FOOD SERVICES, quieren formar parte de otra empresa. son consideraciones para que la organización analice esas respuestas que los mismos colaboradores consideran un motivo principal por el cual ven la oportunidad de migrar, y no decidan quedarse

Cuadro N°24

Cuadro N° 24		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Excelente	1	3.45
Muy bueno	19	65.52
Bueno	5	17.24
Regular	2	6.90
Se necesita mejorar	2	6.90
Total	29	100

Gráfico N°24



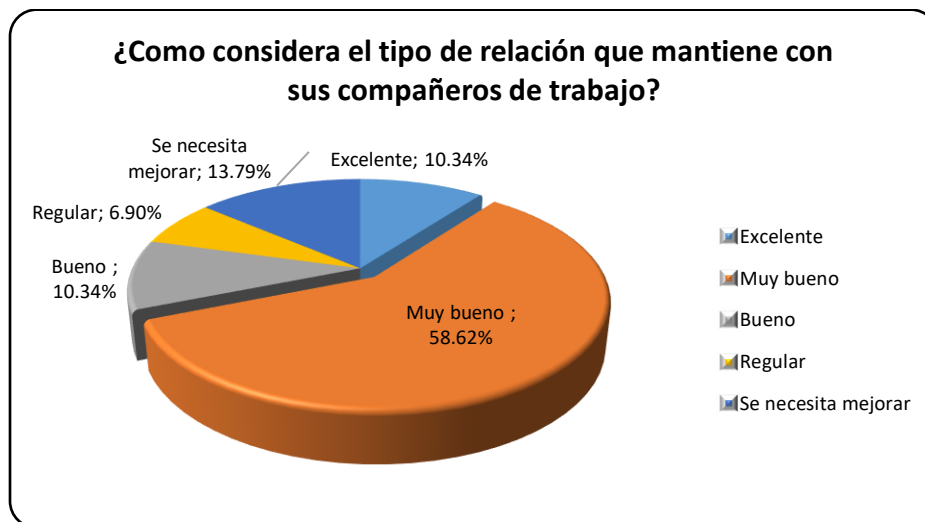
Interpretación:

Un porcentaje mínimo de los colaboradores de RGD FOOD SERVICES, dieron a conocer que el trato que reciben por parte de sus superiores es regular y que necesita mejorar. Es fundamental que todos los empleados sientan que el trato de sus superiores es muy bueno, con el fin de dinamizar la jornada laboral, y que esto ayude a retener al talento humano.

Cuadro N°25

Cuadro N°25		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Excelente	3	10.34
Muy bueno	17	58.62
Bueno	3	10.34
Regular	2	6.90
Se necesita mejorar	4	13.79
Total	29	100

Gráfico N°25



Interpretación:

De acuerdo a la opinión de los encuestados de la empresa, un porcentaje mínimo considera que se necesita mejorar la relación con sus compañeros, mientras otros colaboradores manifiestan que es regular. Observándose así, que las relaciones entre los trabajadores no son beneficiosas, o que dependen del equipo o de la tienda donde estén ubicados.

Cuadro N°26

Cuadro N°26		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	24	82.76
No	5	17.24
Total	29	100.00

Gráfico N°26



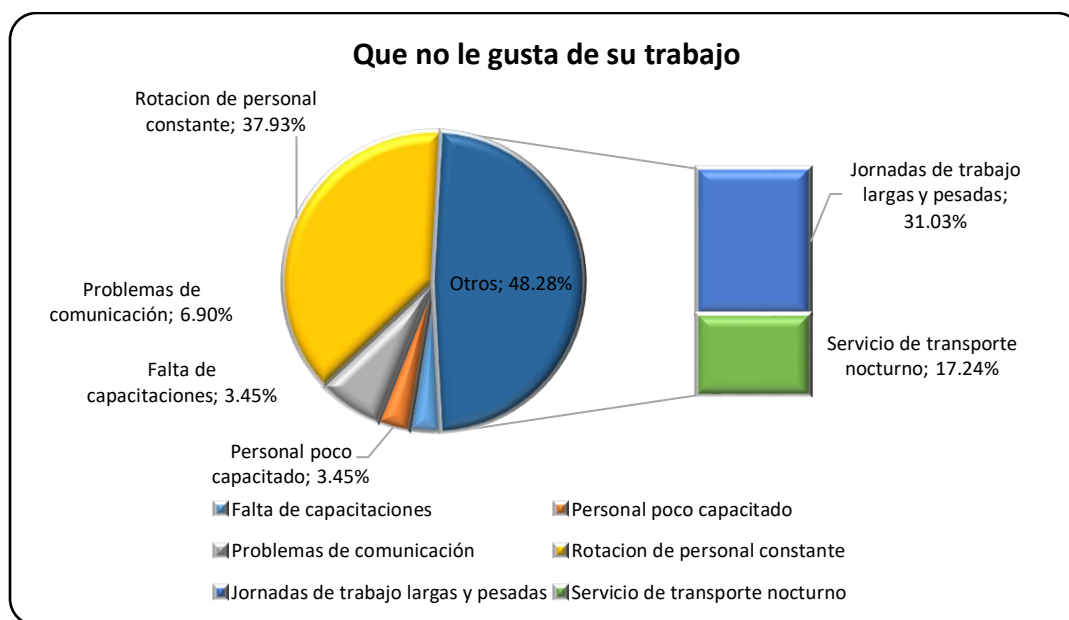
Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, menos de la mitad del personal indica que no se siente motivado ni respaldado por parte de sus superiores y equipos de trabajo en tienda, lo que es desfavorable para la empresa y un porcentaje mayor manifiesta lo contrario. Es importante poner atención a ese porcentaje que dice que no, ya que ellos son los posibles colaboradores que decidan retirarse, sumando a la deserción laboral.

Cuadro N°27

Cuadro N° 27		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Falta de capacitaciones	1	3.45
Personal poco capacitado	1	3.45
Problemas de comunicación	2	6.90
Rotacion de personal constante	11	37.93
Jornadas de trabajo largas y pesadas	9	31.03
Servicio de transporte nocturno	5	17.24
Total	29	100

Gráfico N°27



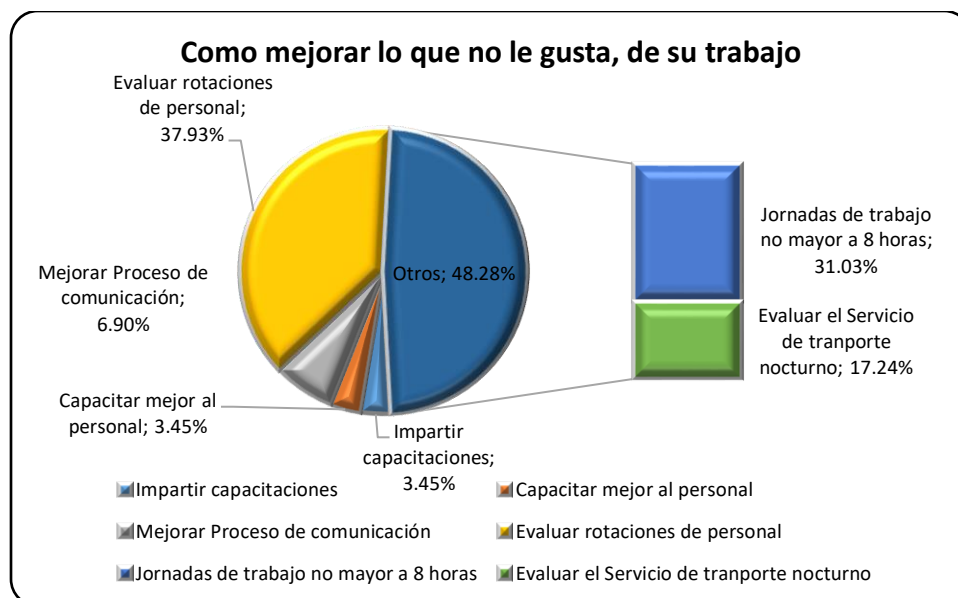
Interpretación:

Del total de los empleados la mayoría expresaron, que no les gustan de su trabajo es la rotación de personal constante, ya que afecta a los empleados que continúan trabajando en las tiendas, incluyendo cambios de horarios, cargas de trabajo pesadas entre otros. esto altera los planes personales de los colaboradores, por los cambios que ocurren de forma imprevista, todo ello suma a que se genere lo que actualmente presenta la organización la migración de personal

Cuadro N°28

Cuadro N°28		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Impartir capacitaciones	1	3.45
Capacitar mejor al personal	1	3.45
Mejorar Proceso de comunicación	2	6.90
Evaluar rotaciones de personal	11	37.93
Jornadas de trabajo no mayor a 8 horas	9	31.03
Evaluar el Servicio de transporte nocturno	5	17.24
Total	29	100

Gráfico N°28



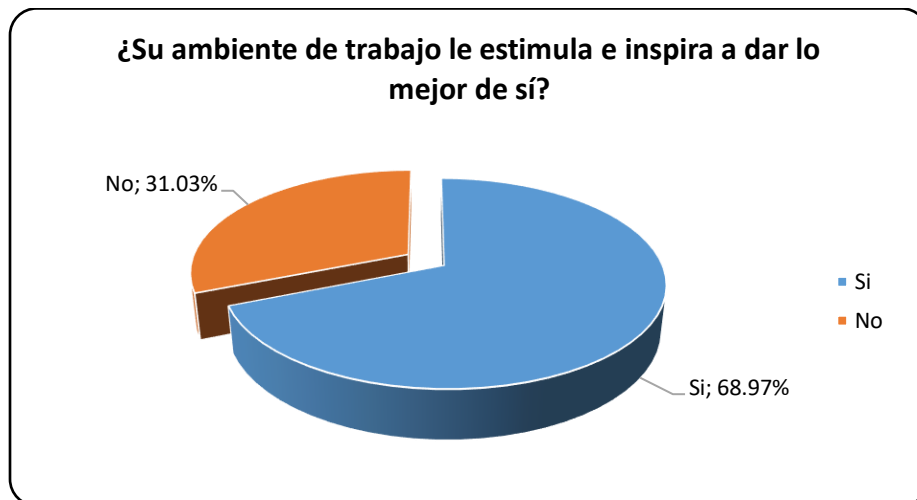
Interpretación:

Como se puede observar la mayor parte de los empleados consideran que para mejorar las cosas que menos les gusta de su trabajo es necesario evaluar porque se da las rotaciones de personal, y buscar aquellos aspectos de mejora para reducir esta problemática, esto conlleva a realizar jornadas de trabajo mayores a 8 horas. De esta manera se espera tener una mejor productividad, y colaboradores motivados a seguir en la organización

Cuadro N°29

Cuadro N°29		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	20	68.97
No	9	31.03
Total	29	100.00

Gráfico N°29



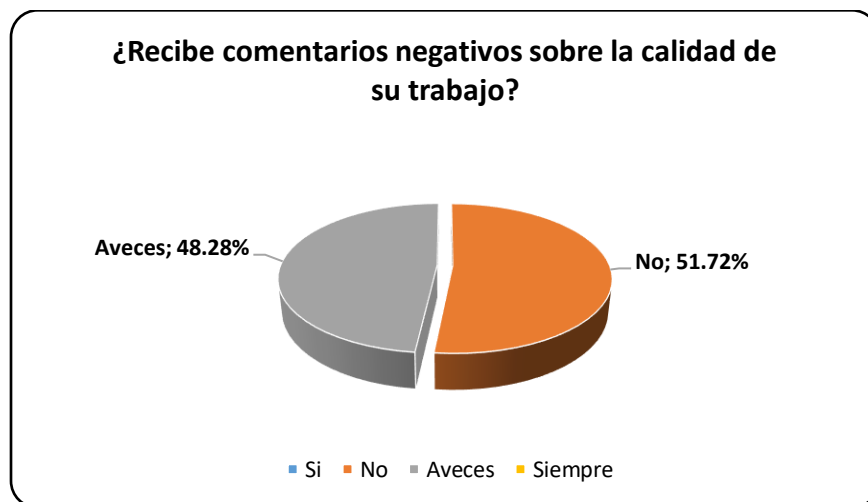
Interpretación:

En la empresa RGD FOOD SERVICES, se determinó que menos de la mitad considera que su ambiente de trabajo no le impulsa a dar lo mejor de sí, por lo que no es favorable para empresa ya que no se tiene un buen desempeño de las actividades, esto puede ocasionar que estos colaboradores decidan retirarse de la empresa, por no sentirse en un ambiente óptimo y un porcentaje mayor manifiesta lo contrario.

Cuadro N°30

Cuadro N°30		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	0	0.00
No	15	51.72
Aveces	14	48.28
Siempre	0	0.00
Total	29	100.00

Gráfico N°30



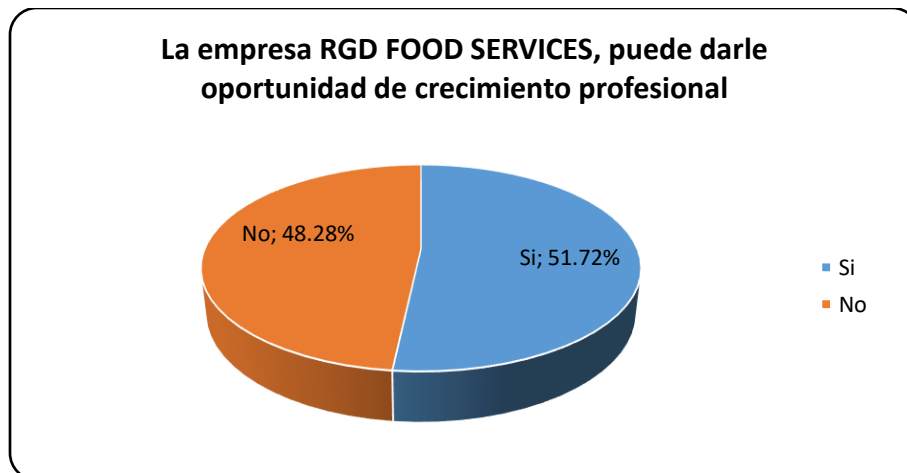
Interpretación:

Los colaboradores expresaron que han recibido comentarios negativos sobre la calidad de su trabajo, lo cual indica que no se está realizando de buena manera sus actividades laborales y el resto de los trabajadores opina que a veces, ante esta situación hace que los ánimos se bajen y se sienta tenso el ambiente.

Cuadro N°31

Cadro N°31		
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	15	51.72
No	14	48.28
Total	29	100.00

Gráfico N°31



Interpretación:

Los resultados demuestran, que casi la mitad de los empleados opinan que RGD FOOD SERVICES, no puede darle oportunidad de crecimiento profesional, en la entrevista se destacó que la empresa solo ofrece la posibilidad de ascenso a dos puestos, lo que significa que los empleados ven que hay poca posibilidad. Mientras que la mayor parte de los colaboradores manifiestan lo contrario, lo cual genera una causa que los trabajadores deciden terminar relaciones laborales.

Anexo 3. Formato de entrevista para el Gerente de tienda de RDG FOOD SERVICES.



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



Introducción: La presente entrevista es realizada por estudiantes de la Especialización en Recursos Humanos, egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, con el fin de obtener la información primaria, que permita conocer la situación actual de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V respecto deserción laboral.

Objetivo: Obtener información que sirva de base para el trabajo de graduación: “Plan Estratégico de Recursos Humanos para retener al talento humano idóneo que contribuya al mejor desempeño laboral de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V, ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán, La Libertad”.

Nota:

La información que proporcione será tratada con estricta confidencialidad y utilizada con fines académicos.

Se presenta a continuación las siguientes interrogantes:

1. Podría mencionar ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
2. Desde cuando está desempeñando el cargo de Gerente de tienda.
3. ¿Qué actividades son las que su posición exige que realice con frecuencia?
4. ¿Cuándo se enfrenta a algún inconveniente, se siente apoyado por su superior inmediato?
5. ¿Cuenta con los insumos necesarios para poder desempeñar sus actividades usted, así como los colaboradores?
6. ¿Considera que hay posibilidades de crecimiento laboral en la empresa?

7. ¿Podría describir el ambiente laboral que percibe en su tienda y en la empresa en general?
8. ¿Qué opina sobre la rotación de personal de tienda en tienda?
9. ¿Considera que usted y el equipo a su cargo están debidamente capacitados para realizar las actividades laborales?
10. ¿La empresa brinda algún programa de capacitación al personal?
11. ¿Cuándo hay personal nuevo en la empresa, se aseguran de dar un entrenamiento completo, antes de asignarlo a un equipo de trabajo?
12. ¿Reciben algún tipo de incentivo por parte de la empresa? Si recibe incentivos ¿podría mencionar los incentivos que recibe?
13. ¿Considera que los colaboradores a su cargo se sienten motivados a realizar las actividades laborales?
14. Si usted logra identificar a un colaborador desmotivado. ¿cuál es su estrategia para lograr un cambio en el colaborador?
15. ¿Cuándo el equipo de trabajo en su área se encuentra incompleto?, ¿cómo se resuelve la situación?
16. ¿Podría mencionar si alguna vez tuvo la necesidad de ausentarse a su jornada laboral?, ¿Cómo fue la respuesta por parte del jefe inmediato?
17. ¿Cuáles considera son las causas que en general motivan a un colaborador a terminar relaciones laborales con la empresa?
18. ¿Podría mencionar alguna sugerencia para reducir y prevenir la deserción laboral?
19. Cómo empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V ¿conocen cuáles son sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades?
20. ¿La empresa tiene políticas para reclutar y seleccionar al personal?

21. ¿Tiene la empresa manual de descriptor de puestos, que contribuya a encontrar al personal idóneo para cubrir el lugar de trabajo?

22. La empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V ¿tiene actualmente en marcha un plan estratégico de Recursos Humanos? ò ¿Aplica alguna estrategia para mejorar aspectos relacionados al personal que necesitan mayor atención?

Agradecemos su tiempo y colaboración.

Fecha: _____

Nombre del entrevistador: _____

Anexo 4. Respuestas de la entrevista al Gerente de Tienda de RGD FOOD SERVICES

1. Podría mencionar ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Comencé en la tienda de Galerías a trabajar en Llaollao en mayo del 2018 son alrededor de cuatro años cuatro o cinco años laborando.

2. ¿Desde cuándo está desempeñando el cargo de Gerente de tienda?

Cuando me incorporé en el 2018, me empecé desempeñando como barista de ahí en el 2019 en febrero, me ascendieron a jefe de turno, luego desde el 2019 en agosto, ya tengo el cargo de diferentes tiendas como gerente de tienda.

3. ¿Qué actividades son las que su posición exige que realice con frecuencia?

Bueno, son varias. Por ejemplo, tengo que coordinar todo el horario del personal, el personal que tengo asignado tengo que hacerlo cuadrar con él con el horario de la tienda. Aparte de eso tengo que gestionar hacer pedidos de materia prima de tal manera que en la tienda siempre esté todo el producto disponible, si llega algún cliente, pues pueda solicitar algún topping y el topping se encuentre disponible, en la barra, pero la idea siempre es mantener al cliente satisfecho.

En algún momento también ayudaba con planillas que no era directamente del cargo, no todos los gerentes lo hacen soy estudiante de contaduría, por eso lo hacía antes. También hago inventario mensual, hacemos inventario semanal, hacemos cortes de caja, esas actividades más o menos.

4. ¿Cuándo se enfrenta a algún inconveniente, se siente apoyado por su superior inmediato?

Sí, me siento apoyado pero lo único que en determinados de acuerdo al nivel de dificultad que se presente, sí es necesario ir donde mis superiores y con él acordar una solución para el conveniente que está sucediendo o en algunos otros casos que yo tomo la decisión.

5. ¿Cuenta con los insumos necesarios para poder desempeñar sus actividades usted, así como los colaboradores?

La empresa nos brinda lo necesario para poder desarrollar nuestras actividades. Nos dan uniformes, tenemos herramientas electrónicas para en mi caso poder hacer los horarios puede hacer inventario cortes, sí, nos brinda todo lo necesario.

Hace poco tuvimos el cambio de uniforme, antes usamos uno capello y uno de camisa blanca. Pues con la gerente de operaciones cada cierto tiempo, le vamos haciendo requerimientos sobre las cosas que necesitamos en algunas ocasiones, sí ha pasado algún inconveniente de que, por ejemplo, se nos ha roto utensilios y pues, y los estamos necesitando, pero no responden inmediatamente, pero en ese caso yo lo que he hecho es de caja chica sustraer el dinero para comprar lo urgente.

6. ¿Considera que hay posibilidades de crecimiento laboral en la empresa?

Si hay oportunidad de crecimiento, pero como les comentaba, son tres posiciones que digámoslo de alguna manera fácil, se puede ir escalando, de gerente de tienda hacia adelante, si es un poco más complicado escalar a otra posición, por ejemplo, la siguiente podría ser es el gerente de operaciones, pues tenemos solamente, que nos ayuda con todas las tiendas y ya de momento, no, no hay más crecimiento al menos que la empresa pueda seguir creciendo más y se expanda por toda la región centroamericana , sí se podría crecer más, pero sería algo difícil.

No creo que la deserción laboral vaya por ese sentido. Creo más que la deserción laboral , obedecen más a veces a otro factor podría ser, que hay turnos que pesados, por ejemplo los fines de semana, pues tenemos la dicha de que nuestra venta incrementa, entonces si hay turnos que son bastante pesados y pues quizás en ese sentido algún colaborador ha decidido retirarse, o sienten que no es el trabajo para ellos también otra cosa, que a veces sucede es que por lo general el servicio al cliente verdad se buscan jóvenes de 20 a 25 años, pues y algunos a veces están estudiando.

7. ¿Podría describir el ambiente laboral que percibe en su tienda y en la empresa en general?

Yo considero que hay un buen clima laboral, a lo largo de mi experiencia en ese aspecto no hemos tenido problemas de índole mayor, antes había un mejor ambiente incluso más beneficios y conforme algunos empleados han hecho, algunas cosas que no corresponden, pues la empresa se ha vuelto un poco menos dadivosa en el sentido de que por ejemplo, antes teníamos actividades de esparcimiento entre compañeros cada mes, actualmente ya no es tan frecuente, pero en particular en la tienda que yo estoy pues nos llevamos todo súper bien.

Si algún compañero está pasando alguna situación, le ayudamos e incluso con el tema del horario un colaborador necesita hacer alguna actividad y tiene asignado trabajo, pues consultamos, quien lo pueda cubrir y allí ir arreglando para que todos podamos salir con nuestras actividades.

8. ¿Qué opina sobre la rotación de personal de tienda en tienda?

De esto tengo dos opiniones, una es que en lo personal me gusta, porque de alguna manera los colaboradores no se acomodan a estar en un solo lugar bajo una zona de confort, el día lunes se parece el martes el martes, el miércoles así todos los días iguales, pero el problema con nuestro rubro es que los clientes se acostumbran, Por ejemplo, yo antes estaba en metrocentro y después me fui para galerías, y pues los compañeros de metrocentro me contaban de que llegaban clientes preguntando por mí.

Suele pasar que cuando hay cambios, por lo mismo que a están acomodados a la tienda les incomoda la rotación, por ejemplo, hay personas que viven en el lado de Santa Tecla pues les queda accesible las tiendas de Plaza Madero y de la esquina, y ha pasado que personas que son de Soyapango, les toca trasladarse hasta la Esquina. Pero también la rotación se da para cubrir espacios, que los empleados dejan, por enfermedad, por deserción entre otros, lo cual conlleva a que aumente la carga laboral al no tener el personal completo por tienda.

9. ¿Considera que usted y el equipo a su cargo están debidamente capacitados para realizar las actividades laborales?

A veces lo que he sentido es que necesitamos un empleado más por tienda, porque sí a veces es muy fuerte el volumen de ventas, pues sentimos que no damos abasto. Pero en cuanto a capacidad de cada persona a realizar su trabajo pues si considero que todos somos capaces, lo único que sí a veces me gustaría solicitarles a los jefes que pudieran asignar a una persona más en la tienda.

Sí, recuerdo que alguna vez tuvimos alguna capacitación de las buenas prácticas de manufactura., pero había desconformidad en los empleados porque teníamos que disponer de nuestro tiempo libre, para poder capacitarnos. Si la empresa pudiera remunerar las capacitaciones que fuera tiempo de trabajo, les vendría bien a todos, y ayudaría a mejorar nuestro desempeño y calidad.

10. ¿La empresa brinda algún programa de capacitación al personal?

Cuando somos nuevos nos dan el entrenamiento, pero ya después, ya no es tan frecuente, no, no se mantiene, así como esa constante capacitación, en sí es importante que desde el inicio se entrene bien al personal, para cumplir con sus actividades con calidad, en cuanto a capacitaciones no lo veo mal, que no se den, ni bien tampoco, pero si la empresa toma a bien capacitarnos bienvenido sea, siempre y cuando no se ha en los tiempos libre que tiene el personal para descansar.

11. ¿Cuándo hay personal nuevo en la empresa, se aseguran de dar un entrenamiento completo, antes de asignarlo a un equipo de trabajo?

Ha pasado, digamos que a veces depende de la necesidad que tengamos de los empleados. Porque ya nos ha ocurrido que la persona que nos ayuda a entrenar, no se toma el tiempo necesario para capacitar al 100%, para luego asignarlo a una tienda y también ya nos hemos encontrado en la situación de que necesitamos que esa persona sea asignada a la tienda lo más pronto posible, porque en las tiendas faltan empleados entonces no podemos asignar tantas horas de trabajo a los empleados porque no están preparados.

Se siente esa falta de entrenamiento, por ejemplo, que lleguen a la tienda y todavía no conozcan las recetas o que no estén familiarizados con los productos. Si ya nos ha pasado eso, entonces es un poco complicado.

12. ¿Reciben algún tipo de incentivo por parte de la empresa? Si recibe incentivos ¿podría mencionar los incentivos que recibe?

Sí, recibimos una bonificación mensual por tres aspectos, tenemos meta de venta, lo estipulan mensualmente lo que tenemos que vender, también mensualmente nos hacen cuatro auditorías de limpieza y atención al cliente llega el auditor para ver cómo estamos realizando nuestro trabajo la auditoría es sorpresa, se toma la nota, para poder determinar la bonificación y también llegan dos clientes misteriosos para saber qué atención brindamos.

13. ¿Considera que los colaboradores a su cargo se sienten motivados a realizar las actividades laborales?

Si Considero que se sienten motivados lo único que a veces quizás la desmotivación va un poco por sentirse presionados, porque quizás no haga falta algún colaborador más, para tener mejor distribución de las actividades.

14. Si usted logra identificar a un colaborador desmotivado. ¿Cuál es su estrategia para lograr un cambio en el colaborador?

Bueno, principalmente hablar con él, tomarme tiempo para ver qué pasa, si esos problemas son ajenos a la empresa o si su desmotivación va por la empresa, ya dependiendo la respuesta del empleado pues en el caso de que sea algo personal es un poco limitado mi actuar, pero si es por un caso de la empresa pues comentarle que tenemos que echarle ganas, pues y que al final los clientes se vayan satisfechos de nuestro trabajo y que si nosotros hacemos un buen trabajo, el cliente va a volver, y pues vamos a tener nuestra retribución económica cumpliendo la meta de ventas saliendo bien en las auditorías y al final del mes tener un mayor ingreso.

15. ¿Cuándo el equipo de trabajo en su área se encuentra incompleto?, ¿cómo se resuelve la situación?

Supongamos la situación que tenía asignado a 6 personas y se enfermó alguien entonces tengo en este caso solicitar ayuda a mi superior, y por lo general lo que sucede es que hoy llega alguna persona que esté disponible de otra tienda con eso cubrimos, o si alguien tiene día libre de nuestra propia tienda nos pueda apoyar, pues negociamos con él para que nos cubra y que pueda tener el beneficio del trabajo extra que ha realizado.

16. ¿Podría mencionar si alguna vez tuvo la necesidad de ausentarse a su jornada laboral?, ¿Cómo fue la respuesta por parte del jefe inmediato?

Ha pasado que una vez tenía a un barista llegó a la tienda se encontraba demasiado enfermo, o sea, la verdad ni entendí porque fue que se presentó a trabajar en lugar de ir al seguro a pasar consulta y que le dieran incapacidad entonces, hablé con mi superior y le comenté la situación que no la podíamos tener así en la tienda, los mismos compañeros de la tienda al ver la que estaba enferma se ofrecieron para poder cubrir su parte de trabajo y pues mi superior aprobó se retirada lo único que tenía que ir al seguro por la constancia médica, pero en ese sentido era demasiado notorio, pues no hubo ningún inconveniente, si por ejemplo la situación fuera que alguien se tenga que ausentar porque tiene algún problema más familiar u otro caso, la verdad, no podría responder como realmente sería la reacción.

17. ¿Cuáles considera son las causas que en general motivan a un colaborador a terminar relaciones laborales con la empresa?

Como le comentaba anteriormente que a veces ha sido por problemas de horarios, porque los colaboradores están estudiando y se les dificulta el trabajo y algunos a veces también he escuchado que el colaborador, mira que está bastante pesado y se siente cansado y agregamos la rotación que se da, creo que esas son las principales razones para terminarse retirando.

18. ¿Podría mencionar alguna sugerencia para reducir y prevenir la deserción laboral?

La verdad en el momento no, se me ocurre alguna idea para ayudar a prevenir eso, porque yo sigo considerando que las dos principales razones que por las que he visto que renuncian los empleados por lo cansado, sería poder asignar una o dos personas más en cada tienda para que el trabajo se distribuya de una mejor manera y la otra, los colaboradores se retiran por conflicto de trabajo en su estudio, ya que, en nuestro país, gran parte de la juventud hacemos eso trabajar y estudiar.

También un punto importante, es tener un área especializada en recursos humanos que cumplan la función de velar por la administración del personal, y que no sea el gerente de operaciones o gerente de tienda que cumplan esa función en su totalidad, como, por ejemplo, en las inducciones, entrenamientos, selección y contratación.

19. Cómo empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V ¿conocen cuáles son sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades?

No recuerdo que la administración tenga un FODA, y si lo tienen, no me lo han compartido, creo que parte de las fortalezas de Llaollao es cuando fue la introducción al país, ya pasaron algunos años y era como un producto innovador, la competencia era poca, hoy existe más competencia que antes, por ejemplo, Sarita y la Nevería, pues de alguna manera intentan imitar el producto, oportunidades. Pues he visto que en redes sociales las personas siempre quieren un Llaollao, más cerca porque originalmente solo había tiendas acá en San Salvador, se ha diseñado alguna manera para en todo el país, debilidades quizás es que de alguna manera el producto es Premium. Por decirlo así por la situación de nuestro país que no es la mejor económicamente pues no todos disponen del dinero para comprar habitualmente nuestro producto que en relación a la competencia si hay bastante, amenaza pues la competencia.

20. ¿La empresa tiene políticas para reclutar y seleccionar al personal?

He escuchado que cuando reclutan personal, por lo general. solicitan a personas dentro de 19 a 25 años y más, no recuerdo que tengan, así como un perfil bien definido lo único que en la entrevista hacen preguntas con orientación servicio y atención al cliente, aparte el producto que ofrecemos es bastante aceptado, sumando la calidad de servicio que brindamos.

Actualmente estas actividades las desarrolla la gerente de operaciones, y en ciertos casos los realizan los gerentes de tienda.

21. ¿Tiene la empresa manual de descriptor de puestos, que contribuya a encontrar al personal idóneo para cubrir el lugar de trabajo?

Manual de descripción de puestos tampoco recuerdo que lo tengamos, pero así de manera verbal si tenemos definido, por ejemplo, que el barista principalmente tiene que hacer tres actividades, procesar alimentos para que estén listos para vender, abastecer la barra y todo lo que tenga que ver con eso, atender al cliente, y limpieza, e jefe de turno desarrolla todas las actividades anteriores que ya mencioné, puede ser cajero, y reemplazar a un gerente sí , no está en tienda por diferentes razones, el gerente, puede hacer las mismas actividades que ya mencioné para el barista y para el jefe de turno. Así también no tenemos un organigrama que identifique la estructura de toda la organización.

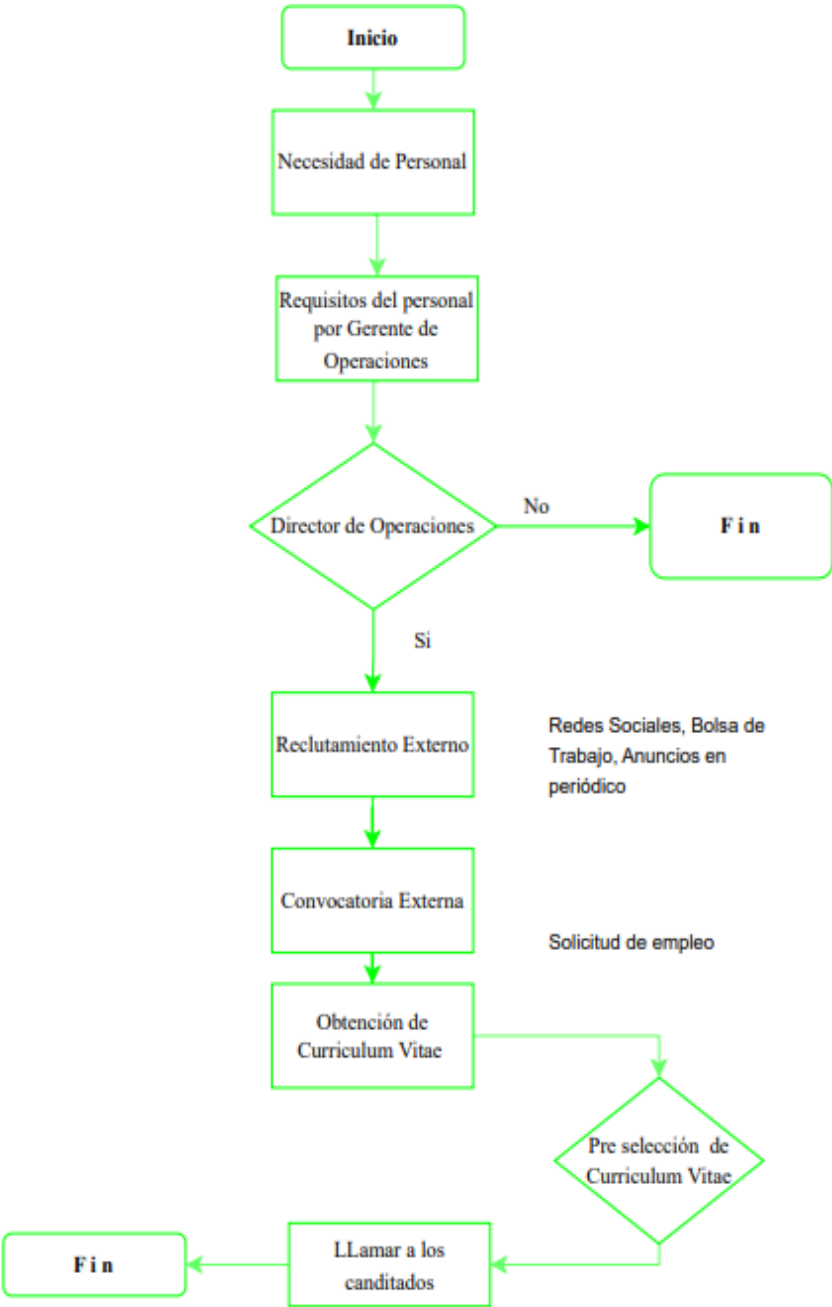
Se agrega que soy el encargado de hacer los horarios del personal, brindar los resultados de la tienda, hacer semanalmente inventario para poder hacer requerimiento de producto que voy a utilizar durante la semana, soy el encargado de velar porque los productos no se vayan a elevar, es decir, cuando hago inventario tengo que ver que la cantidad de venta que hemos tenido vaya acorde con la cantidad de toppings que hemos consumido.

22. La empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE C.V ¿tiene actualmente en marcha un plan estratégico de Recursos Humanos? ò ¿Aplica alguna estrategia para mejorar aspectos relacionados al personal que necesitan mayor atención?

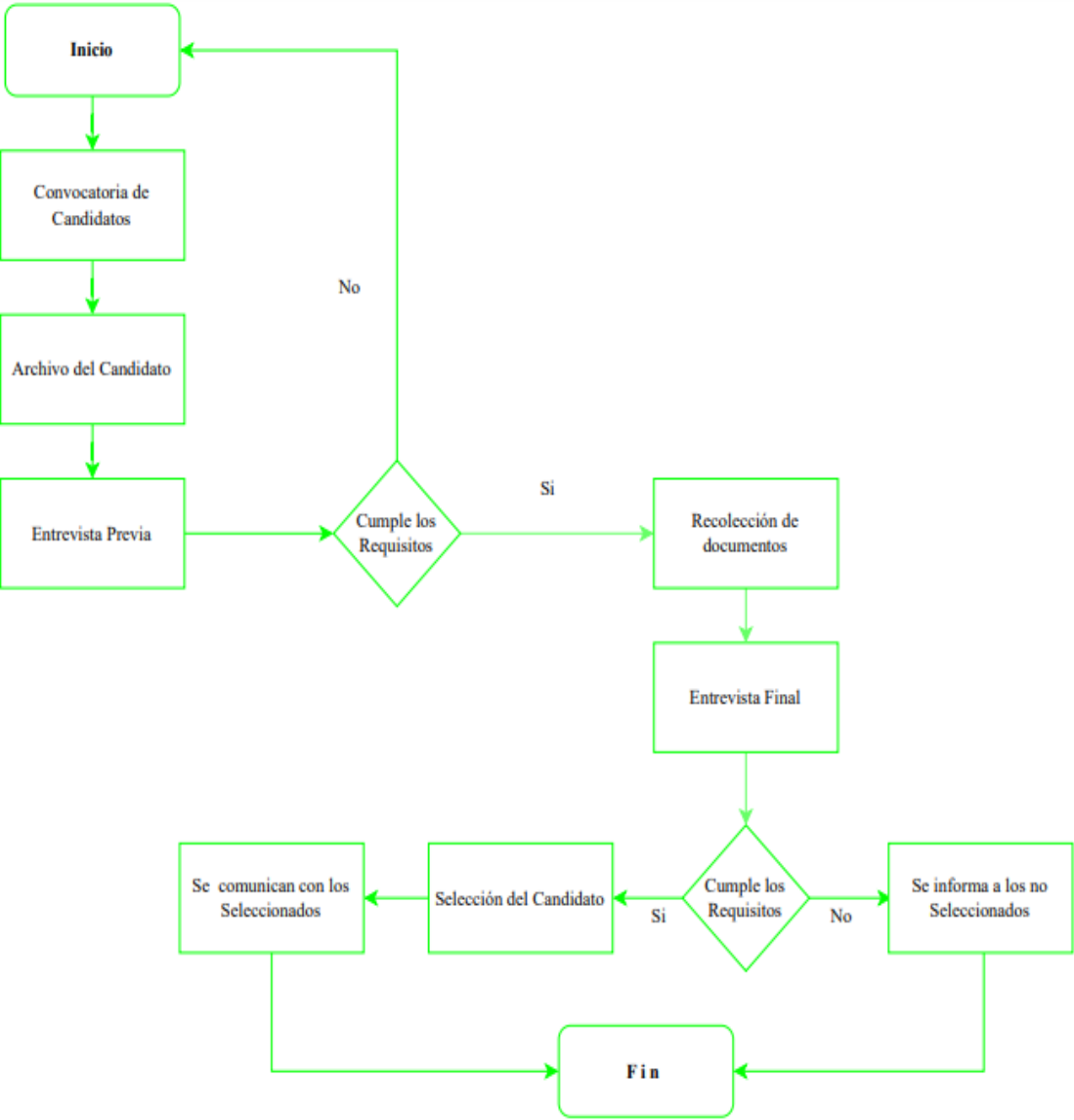
La verdad no conozco que la empresa tenga algún plan estratégico que apoye a recursos humanos de esa manera, igualmente no contamos con un área de recursos humanos propiamente, que ayude a mejorar el proceso de cada empleado, que se sienta bien desempeñando sus labores, poder ser un poco más eficiente.

Actualmente por la falta de personal, en mi caso como gerente, a veces tengo que llevar trabajo a mi hogar, porque no me alcanza la jornada laboral, tengo que disponer de mi tiempo libre para terminar, es un poco complicado tener que invertir más tiempo y que no sea considerado como tiempo extra, porque al final todos queremos ganar un poco más y me estoy esforzando dando parte de mi tiempo libre, que no está considerado en la jornada laboral. para hacer actividades del trabajo.

Anexo 5. Flujograma Proceso Reclutamiento

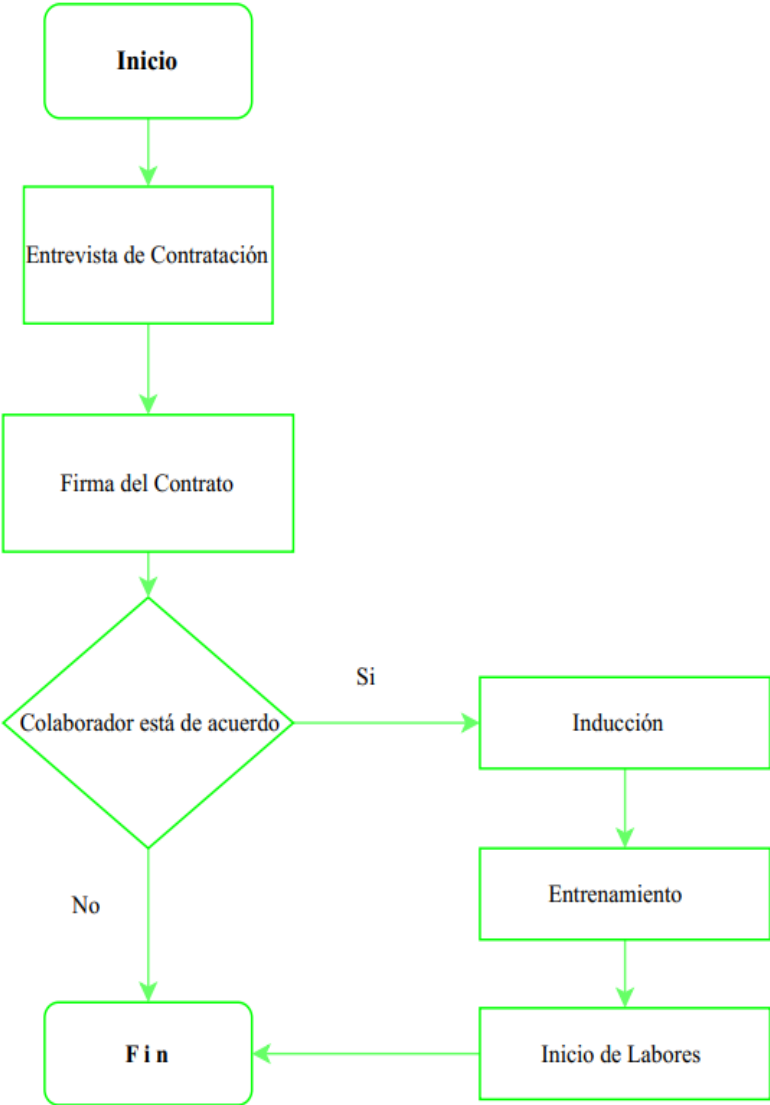


Anexo 6. Flujograma Proceso Selección



Fuente: Equipo de Trabajo.

Anexo 7. Flujograma Proceso Contratación



Fuente: Equipo de Trabajo.

Anexo 8. Programa de Inducción

Programa de Inducción RGD FOOD SERVICES S.A de C.V

Desarrollado por:	Recursos Humanos, Gerente de Operaciones y Coordinador de Operaciones
Orientado a:	Personal Operativo de las tiendas
Objetivo:	Contribuir a la adaptación de manera integral al nuevo personal a su puesto laboral y al entorno de la empresa
Duración: Inducción	1 Hora
Duración de la evaluación	30 Minutos

Desarrollo

1. Inducción General	<ol style="list-style-type: none">1. Bienvenida a la empresa2. Recorrido por la empresa3. Generalidades de la empresa<ol style="list-style-type: none">3.1 Historia, Misión, Visión y Valores3.2 Políticas de la empresa3.4 Organigrama de la empresa3.5 Seguridad y Salud Ocupacional
2. Inducción Especifica	<ol style="list-style-type: none">1. Presentación del jefe inmediato y compañeros de trabajo2. Responsabilidades, actividades y objetivos del cargo3. Obligaciones y derechos de los colaboradores en la tienda4. Mapa de riesgo de la empresa5. Explicación del uso adecuado de las herramientas de trabajo6. Información de procedimientos a seguir en caso de emergencias
3. Evaluación	Después de finalizar el proceso de inducción, se realizará una evaluación con el fin de identificar si todo lo expuesto fue claro y aprendido. Si la evaluación no es aprobada se realizará una retroalimentación para fortalecer aquellos aspectos donde se encuentran falencias y se efectuará nuevamente.
Nombres de quien la llevo a cabo _____	_____ Firma

Anexo 9. Evaluación Inducción

	Evaluación Programa de Inducción	<u>Fecha de la evaluación:</u>
--	---	--------------------------------

La Empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V le da la bienvenida, se espera que el proceso de inducción le haya ayudado a conocer aspectos básicos e importantes sobre la organización. Agradecemos su valiosa opinión con respecto a los criterios de evaluación descritos en la evaluación, sus aportes y conceptos ayudan a la empresa al continuo mejoramiento

Nombre:

Fecha de realización de la Inducción:

Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular
Se vieron todos los temas de la programación.			
Dominio del tema del expositor			
Fuerón aclaradas las dudas surgidas			
Cumplió sus expectativas la inducción			

1. ¿Cual es la Misión y Visión de la empresa?

2. ¿Cual son las actividades del cargo a desempeñar?

3. ¿Area de la tienda donde se encuentran los productos cerrados?

4. ¿La empresa cuenta con reglamento interno de trabajo?

Comentarios y Observaciones

Nombre de quien llevo a cabo la Evaluación _____

Firma

Fuente: Equipo de Trabajo.

Anexo 10. Programa de Entrenamiento

Programa de Entrenamiento RGD FOOD SERVICES S.A de C.V

Desarrollado por:	Recursos Humanos y Jefe Inmediato
Orientado a:	Personal de Nuevo Ingreso
Objetivo:	Brindar conocimientos a los empleados a través del entrenamiento que permitan facilitar sus actividades laborales.
Duración: Entrenamiento	43 Horas
Duración de la evaluación	1 Hora

Desarrollo

1. Entrenamiento de Apertura

1. Encender las luces del local
2. Abrir la cortina o puertas
3. Colocar de mesas, sillas y basureros en las posiciones correctas
4. Encender baño maria, cuba fría, luz de barras, televisores o pantallas, música, punto de cobro
5. Batir granizado con robot cupe
6. Elegir fruta fresca que se colocara en barra
7. Colocar bayetas (trapos para limpiar) se colocan 4, uno en cada lado de la barra, uno en la mesa batidora y uno en la maquina donde se sirve el yogurt
8. Colocar bol (platos verdes) se colocan 3, uno en cada lado de la barra y el otro que va dentro de la cámara fría
9. Destapar los toppings (frutas, salsas y crunch)
- 10 Poner en producción la máquina donde se saca el yogurt
- 10 Poner en producción la máquina donde se saca el yogurt
11. Trapear el área de los clientes
12. Lavar las herramientas que se utilizaron (tapas de los crunch y salsas, recipiente donde se guarda la fruta, cuchillos y paletas)
13. Activarse en plataforma
14. Encender el punto de cobro y copntar el fondo de caja
15. Enseñar a cobrar
16. Acumular puntos a clientes en Ilaollao Club

2. Entrenamiento de Apoyo

1. Realizar mix (mezcla de los ingredientes que se utilizan para hacer el yogurt helado)
2. Hacer cambios de crunch y salsas
3. Rellenar la máquina de yogurt
4. Rellenar toppings durante el turno
5. Hacer producción de fruta
6. Botar la basura en el contenedor del centro comercial

<p>3. Entrenamiento de Cierre</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpiar paredes, basureros, mesas, sillas, área de cocina, refrigeradora, máquina de yogurt helado 2. Lavar, secar y guardar herramientas que se utilizaron (bayetas, bol, cuchillos, paletas, maquina de yogurt etc.) 3. Realizar inventario diario 4. Recibir pedidos en físico y en el sistema 5. Realizar corte z 6. Dejar fondo de cajacontado y preparar remesa 7. Botar la basura en el contenedor del centro comercial 8. Apagar todas las luces, musica y pantallas 9. Dejar bien cerrado el local
<p>4. Atencion a clientes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saludo distintivo: “Bienvenido a llaollao” 2. Preguntar si es primera vez que visita la tienda 3. Preguntar que se servira 4. Hacer proceso de agrandado 5. Mencionar toppings 6. Ofrecer toppings extra 7. Mencionar promoción del mes 8. Ofrecer botella con agua 9. Desear buen provecho 10. indicar a donde pasaran a pagar el producto 11. Acercarse a la mesa a preguntar si todo está bien 12. Se les enseñara que hacer el situaciones con clientes molestos, dificiles, indecisos
<p>4. Evaluación</p>	<p>Al terminar el proceso de entrenamiento es importante realizar una evaluación para concluir si el entrenamiento hizo cambios deseados en la conducta de los colaboradores. En caso que el empleado no tenga una nota aprobatoria, deberá repetir el entrenamiento.</p>
<p>Nombres de quien lo llevo a cabo</p>	<p style="text-align: right;">Firma</p> <hr/> <hr/>

Anexo 11. Evaluación Entrenamiento

	Evaluación Programa de Entrenamiento	<u>Fecha de la evaluación:</u>
--	---	--------------------------------

La Empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V le da la bienvenida, se espera que el proceso de entrenamiento le haya ayudado a comprender los aspectos fundamentales sobre el puesto de trabajo. Agradecemos su valiosa opinión con respecto a los criterios descritos en la evaluación, sus comentarios y observaciones ayudan a la empresa al continuo mejoramiento.

Nombre: _____

Fecha de realización del entrenamiento: _____

Califique marcando con X su apreciación con respecto a los siguientes aspectos:

Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular
El entrenador demostró dominio y presentación del tema			
Explicó el contenido en forma ordenada y clara			
Tiene habilidad para transmitir conocimientos			
El contenido del entrenamiento cumplió con sus expectativas			

1. ¿Describa las actividades que se deben llevar a cabo en las operaciones de apertura?

2. ¿Cuáles son los ingredientes que se utilizan para realizar el yogurt helado?

3. ¿Mencione 2 tareas que se deben realizar en las operaciones de apoyo?

4. ¿Cuáles son las tareas que se deben efectuar en las operaciones de cierre?

Comentarios y Observaciones

Nombre de quien llevo a cabo la Evaluación

Firma

Fuente: Equipo de Trabajo.

Anexo 12. Análisis de puestos.

Importancia.

Con el análisis de puesto realizado, se identificaron las actividades que se desempeñan cada trabajador, su investigación se utilizó para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del mismo (una lista del tipo de persona que se deberá contratar para ocuparlo).

Método para el análisis de puestos.

Para recabar la información el procedimiento utilizado fue mediante la entrevista.

Entrevista.

Mediante este método se obtuvo una comprensión de los puestos de trabajo, entrevistando a los colaboradores y jefes superiores, se entrevistó primero al empleado y posteriormente, a los jefes para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado.

Formato para la recolección de información del puesto de trabajo.

Hoja de Información para análisis de puestos (Entrevista a los Gerentes y Colaboradores)	
Nombre del entrevistado	<input type="text"/>
Nombre del puesto	<input type="text"/>
Código del puesto	<input type="text"/>
Hrs de Trabajo	Inicia: <input type="text"/> Finaliza: <input type="text"/>
Nombre del Analista del puesto	<input type="text"/>
Fecha de la realización	<input type="text"/>
Contenido	
1. ¿Cuales son las principales obligaciones del puesto de trabajo?	<input type="text"/>
2. ¿Cuáles son los requisitos de estudios, experiencia, habilidades, [y en su caso] certificación y licencias?	<input type="text"/>
3. ¿En cuáles actividades participa?	<input type="text"/>

4. ¿En que puestos ejerce usted autoridad?	
5. ¿ Cual es el objetivo del puesto que desempeña?	
6. ¿ Podría mencionar las tareas diarias y específicas que realiza?	
7. ¿ Que tipo de experiencia se debe tener para desempeñar su cargo?	
8. ¿ Que competencias son necesarias para desempeñar este puesto de trabajo?	
9. ¿ A qué puestos pueden ser ascendido?	
10. ¿ Describa brevemente las máquinas, las herramientas, el equipo de trabajo que utiliza de manera habitual?	

Fuente: Equipo de Trabajo.

Anexo 13. Valuación de Puestos.

El método utilizado para valorar los puestos que conforman la empresa RGD FOOD SERVICES S.A DE CV se utilizó el modelo de alineación.

Este es adecuado para empresas pequeñas o con escalas jerárquicas reducidas, consistió en ordenar los puestos en base al criterio de cada miembro del comité de valuación, después de asignado el orden, el comité intercambio opiniones y puntos de vista para llegar a un consenso donde las diferencias se reduzcan al máximo.

Elementos necesarios utilizados para la valuación de puestos.

1. Aprobación de la alta dirección.
2. Descriptor de puestos.
3. Organigrama.

4. Modelo de valuación.
5. Comité de valuación.

Pasos a seguir para el desarrollo del método de alineación.

Selección de los miembros del comité de valuación.

Será el grupo de colaboradores que unificarán sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos, para que de forma objetiva se asigne un valor específico a cada puesto de trabajo.

Comité de Valuación de Puestos	
Objetivo	Integrar un grupo de personas que unificarán sus opiniones, mediante el modelo de valuación, asignar un valor específico a los puestos de trabajo de la
Nombre	Cargo
	Director de Operaciones
	Gerente de Operaciones
	Gerente de Recursos Humanos
	Gerente de Tienda
	Gerente de Logística
	Gerente de Marketing

Fuente: Equipo de Trabajo.

Listado de los puestos a valorar.

Puesto
Gerente de Recursos Humanos
Auxiliar de Recursos Humanos
Director de Operaciones
Coordinador de Operaciones
Gerente de Operaciones
Gerente de Tienda
Barista de Yogurt
Jefe de Contabilidad
Auditor de Calidad
Jefe de Turno
Colaborador de Marketing
Gerente de Logística
Auxiliar de Contabilidad
Gerente de Marketing
Repartidores de Productos

Convocatoria a reunión del comité.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V

Convocatoria de Reunión para Valuación de Puestos
--

Fecha:

Hora de Inicio:

Finalización Prevista :

Lugar:

Descripción

Se hace una convocatoria a los miembros del Comité de Valuación, ya anteriormente asignados, a una reunión de carácter urgente para abordar los siguientes puntos:

- 1 Explicación del desarrollo de la actividad
- 2 Desarrollo del Modelo de Alineación de puestos
- 3 Discusión de Criterios para el ordenamientos de los puestos

Mauricio Bolaños

Director de Operaciones

San Salvador, 22 de enero de 2023

Fuente: Equipo de Trabajo.

Valuación de puestos.

Se solicitará a cada miembro del comité, que según su criterio ordene los puestos de trabajo, según la importancia que considere.

Se hará por **áreas funcionales**.

Valuación de Puestos

Nombre del evaluador

Hora de Inicio Hora de Finalización:

Fecha de la realización:

Ordene los puestos de trabajo segun su criterio de importancia para los fines de la organización

Depto Recursos Humanos	
Puesto	Alineación
Gerente de Recursos Humanos	1
Auxiliar de Recursos Humanos	2

Depto de Contabilidad	
Puesto	Alineación
Auxiliar de Contabilidad	10
Jefe Contabilidad	9

Depto de Operaciones	
Puesto	Alineación
Coordinador de Operaciones	4
Gerente de Tienda	5
Baristas	7
Jefe de turno	6
Gerente de Operaciones	3

Depto de Logistica	
Puesto	Alineación
Repartidores	12
Gerente de Logistica	11

Depto de Calidad	
Puesto	Alineación
Auditor de Calidad	8

Depto de Marketing	
Puesto	Alineación
Colaborador	14
Gerente de Marketing	13

Fuente: Equipo de Trabajo.

Se muestra al comité los resultados.

Puesto	Miembros del Comité						Promedio	Alineación
	1	2	3	4	5	6		
Gerente de Recursos Humanos	2	2	2	2	2	3	2.17	2
Auxiliar de Recursos Humanos	3	3	3	3	3	3	3.00	3
Gerente de Operaciones	4	5	4	4	4	4	4.17	4
Coordinador de Operaciones	5	4	5	5	4	5	4.67	5
Gerente de Tienda	6	6	6	6	5	6	5.83	6
Jefe de turno	7	7	7	7	7	7	7.00	7
Baristas	8	8	8	8	8	8	8.00	8
Auditor de Calidad	9	9	9	9	9	9	9.00	9
Jefe Contabilidad	10	10	10	10	10	10	10.00	10
Auxiliar de Contabilidad	11	11	11	11	11	11	11.00	11
Gerente de Logística	12	12	12	12	12	12	12.00	12
Repartidores	13	13	13	13	13	13	13.00	13
Gerente de Marketing	14	14	14	14	14	14	14.00	14
Colaborador de Marketing	15	15	15	15	15	15	15.00	15

Fuente: Equipo de Trabajo.

Ajustes a los resultados de alineación.

Con base a los resultados anteriores, si es necesario mediante consenso se podrán hacer ajustes a la alineación.

Presentación de los resultados.

Puesto	Alineación	
Director de Operaciones	1	
Gerente de Recursos Humanos	2	→ Recursos Humanos
Auxiliar de Recursos Humanos	3	
Gerente de Operaciones	4	
Coordinador de Operaciones	5	
Gerente de Tienda	6	→ Operaciones
Jefe de Turno	7	
Barista de Yogurt	8	
Auditor de Calidad	9	→ Calidad
Jefe de Contabilidad	10	
Auxiliar de Contabilidad	11	
Gerente de Logística	12	→ Logística
Repartidores de Productos	13	
Gerente de Marketing	14	→ Marketing
Colaborador de Marketing	15	

Fuente: Equipo de Trabajo.

Manual de Descripción de Puestos

**RGD FOOD SERVICES S.A
de C.V**



Introducción.

El presente manual de descripción de puestos contiene la estructura organizacional de la empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V y se ha realizado con la finalidad de lograr que cada uno de los empleados adquiriera conocimiento del lugar que van a ocupar dentro de la empresa y cuáles son sus tareas diarias, específicas de cada puesto de trabajo.

El presente manual está estructurado de la siguiente manera:

Aspectos generales del manual de descripción de puestos.

1. Objetivo del manual.
2. Ámbito de aplicación.
3. Revisión y actualización.
4. Instrucciones de uso.
5. Misión, visión y valores.
6. Organigrama organizacional.

Objetivo del manual.

Proporcionar a la empresa RGD FOOD SERVICES S.A de C.V un instrumento técnico administrativo que ayude para la descripción del puesto y fomentar el orden, identificando las tareas diarias y específicas que se realizan a cada puesto de trabajo.

Ámbito de aplicación.

El manual de descripción de puestos, va a tener aplicación en cada una de las áreas organizativas de la empresa.

Revisión y actualización.

El presente manual de descripción de puesto tendrá que revisarse cada año, las modificaciones o sugerencias para cualquier procedimiento que se tenga que realizar para una labor deberá ser dirigido por medio del gerente de recursos humanos.

2.1.1 Instrucciones para su uso.

Con la finalidad que los empleados utilicen el presente manual, se ha realizado de forma comprensible para que puedan desempeñar sus labores de una mejor manera.

Misión, visión y valores.

Misión

Hacer de nuestro yogurt helado un producto de gran aceptación por sus grandes beneficios para la salud, así como por su extraordinario sabor, siendo el cliente el protagonista de sus propias creaciones gracias a infinitas combinaciones de toppings.

Visión

Estar cada día más cerca de nuestros clientes. Presentes en los cinco continentes, trabajamos cada día para seguir creciendo, consolidando un modelo de negocio estable, exitoso y duradero.

Valores

Nuestro compromiso con nuestros llaoovers y la sociedad en general se resume en nuestros valores de marca:

- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Honestidad.
- ❖ Respeto.
- ❖ Solidaridad.

Descripción de puestos.

Puesto	Código
Director de Operaciones	DO001
Gerente de Recursos Humanos	GR002
Auxiliar de Recursos Humanos	AR0021
Gerente de Operaciones	GO003
Coordinador de Operaciones	CO0031
Gerente de Tienda	GT0032
Jefe de Turno	JT0033
Barista de Yogurt	BY0034
Auditor de Calidad	AC004
Jefe de Contabilidad	JC005
Auxiliar de Contabilidad	AC0051
Gerente de Logística	GL006
Repartidores de Productos	RP0061
Gerente de Marketing	GM007
Colaborador de Marketing	CM0071

Director de Operaciones.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V		Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto	
Director de Operaciones	DO001	1	
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código	
N/A	Gerente de RRHH Gerente de Operaciones Auditor de Calidad Jefe de Contabilidad Gerente de Logística Gerente de Marketing	GR002 GO003 AC004 JC005 GL006 GM007	
Objetivo del puesto: Asegurar la capacidad de operación de la empresa para fomentar un crecimiento sostenible.			
Descripción general del puesto			
Genero	Indiferente		
Edad	30 - 35 años		
Nivel académico	Licenciatura en Administración de empresas, Ingeniero Industrial		
Salario	\$1,600.00		
Experiencia requerida	4 o 5 años en puestos similares		

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir la realización de las actividades relacionadas con las operaciones de la empresa 2. Supervisar el proceso de producción y asegurar que se desarrolle de manera eficiente 3. Asegurar que los locales funcionen con eficiencia 4. Supervisar los procesos de ventas de las diferentes tiendas 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el control del desempeño diario de la empresa para asegurar el desarrollo 2. Supervisar al personal de las diferentes áreas de la empresa 3. Asistir a reuniones de gerentes 		
Competencias		
Conocimientos	Habilidades	
Administración de Personal Manejo de programa de Office	Comunicación Manejo de conflictos Negociación Manejo y análisis de información	
Aptitudes	Actitudes	
Liderazgo Creatividad Compromiso	Orientación al logro Responsable Toma de decisiones	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Gerente de Recursos Humanos.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Gerente de Recursos Humanos	GR002	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código
Director de Operaciones	Auxiliar de Recursos Humanos	AR0021
Objetivo del puesto: Planear, guiar las labores de administración de los recursos humanos de la empresa para fortalecer la relación entre el empleado y jefe.		
Descripción general del puesto		

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Genero	Indiferente	
Edad	30 años en adelante	
Nivel académico	Licenciatura en Administración de Empresa	
Salario	\$1,200.00	
Experiencia requerida	4 años o más en puestos similares	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la planilla de salarios de los empleados 2. Realizar los expedientes del personal de la empresa 3. Actualizar y archivar los documentos relacionados con el personal 4. Realizar los permisos solicitados por los empleados 5. Actualizar los perfiles de los puestos de trabajo 6. Elaborar los contratos de personal 7. Realizar pagos oportunos de remuneración al personal 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar o participar en el proceso de reclutamiento y selección del personal 2. Hacer la evaluación del desempeño al personal 3. Llevar a cabo el proceso de inducción y entrenamiento del personal 4. Dirigir el proceso de contratación de todo el personal 5. Asistir a reuniones de gerentes 		
Competencias		
Conocimientos	Habilidades	
Administración de personal Manejo de programa de Office	Redacción de informes Resolución de conflictos Negociación Comunicación Manejo y análisis de información	
Aptitudes	Actitudes	
Trabajo en equipo Liderazgo Iniciativa	Dinámico Discreto Proactivo	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Auxiliar de Recursos Humanos.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Auxiliar de Recursos Humanos	AR0021	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código
Gerente de Recursos Humanos	N/A	
Objetivo del puesto: Ayudar con las labores administrativas del área de recursos humanos de forma eficiente.		
Descripción general del puesto		
Genero	Indiferente	
Edad	25 años en adelante	
Nivel académico	Estudiante de 5º año o egresado de Licenciatura en Administración de Empresas	
Salario	\$475.00	
Experiencia requerida	6 meses en el área de Recursos Humanos	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la planilla de salarios de los empleados 2. Realizar y actualizar los expedientes del personal de la empresa 3. Actualizar y archivar los documentos relacionados con el personal 4. Gestionar Realizar permisos solicitados por los empleados 5. Actualizar los perfiles de los puestos de trabajo 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en el proceso de reclutamiento y selección del personal 2. Realizar evaluación del desempeño al personal 3. Asistir al proceso de inducción y entrenamiento del personal 		
Competencias		
Conocimientos	Habilidades	
Administración de personal Manejo de programa de Office	Redacción de informes Toma de decisiones Comunicación Análisis de información	
Aptitudes	Actitudes	
Trabajo en equipo Liderazgo Iniciativa	Dinámico Flexibilidad Discreto Proactivo	

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
ELABORADO POR: Equipo de Trabajo.	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:

Gerente de Operaciones.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Gerente de Operaciones	GO003	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código
Director de Operaciones	Coordinador de Operaciones	CO0031
Objetivo del puesto: Asegurar la productividad, atención a clientes y el funcionamiento general de las operaciones de la empresa, garantizando la mejora de las mismas.		
Descripción general del puesto		
Genero	Indiferente	
Edad	30-35 años	
Nivel académico	Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines	
Salario	\$1,100.00	
Experiencia requerida	4 o 5 años en puestos similares	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir la realización de las actividades relacionadas con las operaciones de la empresa 2. Supervisar el proceso de producción y asegurar que se desarrolle de manera eficiente 3. Asegurar que los locales funcionen con eficiencia 4. Supervisar los procesos de ventas de las diferentes tiendas 5. Descubrir métodos de incrementar la calidad del servicio de atención al cliente 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar que cada una de las operaciones se lleven a cabo de un modo adecuado 2. Comprar materiales, planear el inventario y supervisar la eficiencia de las tiendas 3. Asistir a reuniones de gerentes 		
Competencias		
Conocimientos	Habilidades	
Administración de Personal	Comunicación	
Análisis de datos Dominio de idioma inglés Manejo de Office	Manejo de conflictos Organización Liderazgo	

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
	Manejo y análisis de datos	
Aptitudes	Actitudes	
Solucionar problemas Dinámico Iniciativa Compromiso	Orientación al logro Proactivo	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Coordinador de Operaciones.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos		
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto	
Coordinador de Operaciones	CO0031	1	
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código	
Gerente de Operaciones	N/A		
Objetivo del puesto: Guiar y asegurar el buen desempeño de los recursos de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos proyectados.			
Descripción general del puesto			
Genero	Indiferente		
Edad	25 - 45 años		
Nivel académico	Licenciatura en Administración de empresas o carreras afines		
Salario	\$800.00		
Experiencia requerida	3 años o más en Coordinación/Supervisión de Operaciones		
Descripción específica del puesto			
Actividades diarias:			
1. Supervisar la realización de las actividades relacionadas con las operaciones de la empresa			
2. Supervisar el proceso de producción y asegurar que se desarrolle de manera eficiente			
3. Asegurar que los locales funcionen con eficiencia			
4. Supervisar los procesos de ventas de las diferentes tiendas			
5. Descubrir métodos de incrementar la calidad del servicio de atención al cliente			
Actividades específicas:			
1. Asegurar que cada una de las operaciones se lleven a cabo de un modo adecuado			
2. Comunicar sobre el manejo de las operaciones y recomendar mejoras			

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Competencias		
Conocimientos		Habilidades
Manejo de Personal Análisis de datos Dominio de idioma inglés Manejo de Office		Negociación Comunicación Toma de decisiones Manejo y análisis de datos
Aptitudes		Actitudes
Solucionar problemas Proactivo Iniciativa Compromiso		Orientación al logro Dinámico
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Gerente de Tienda.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Gerente de Tienda	GT0032	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código
Coordinador de Operaciones	Jefe de Turno Barista de Yogurt	JT0033 BY0034
Objetivo del puesto: Dirigir eficientemente los recursos y el personal asignado en las tiendas, desarrollando las labores de la gestión administrativa y operativa que posibilite brindar un servicio de calidad a los clientes.		
Descripción general del puesto		
Genero	Indiferente	
Edad	26 - 45 años	
Nivel académico	Estudiante de 4to año de Administración de empresa o carreras afines	
Salario	\$525.00	
Experiencia requerida	2 a 3 años en puestos similares	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a los clientes 2. Realizar limpieza en el local (barrer, trapear, limpiar paredes, etc.) 3. Hacer producción de fruta y otras materias primas 4. Elaborar el inventario diariamente de desechables 5. Efectuar cobros 6. Realizar corte X 7. Realizar corte Y 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar inventario semanal y mensual 2. Organizar horarios del personal 3. Hacer reintegro de caja chica 4. Realizar pedidos semanales 		
<ol style="list-style-type: none"> 5. Recibir pedidos en el sistema 6. Tomar de decisiones 7. Manejar al personal 8. Asistir a reuniones de gerentes 		
Competencias		
Conocimientos		Habilidades
Manejo de Personal Manejo de Office Atención al cliente		Comunicación Manejo de conflictos Toma de decisiones
Aptitudes		Actitudes
Iniciativa Dinamismo Trabajo en equipo Flexibilidad		Orientación al logro Discreto Proactivo
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Jefe de Turno.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Jefe de Turno	JT0033	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Gerente de Tienda	Barista de Yogurt	BY0034
Objetivo del puesto: Supervisar a los empleados y las operaciones que se realizan durante los turnos programados.		
<p style="text-align: center;">Descripción general del puesto</p>		
Genero	Indiferente	
Edad	26 - 35 años	
Nivel académico	Estudiante de 4to año Administración de empresa o carreras afines	
Salario	\$420.00	
Experiencia requerida	2 a 3 años en puestos similares	
<p style="text-align: center;">Descripción específica del puesto</p>		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a los clientes 2. Realizar limpieza en el local (barrer, trapear, limpiar paredes, etc.) 3. Hacer producción de fruta y otras materias primas 4. Elaborar el inventario diariamente de desechables 5. Efectuar cobros 6. Realizar corte X 7. Realizar corte Y 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar al personal 2. Asistir a reuniones de gerentes 		
<p style="text-align: center;">Competencias</p>		
<p style="text-align: center;">Conocimientos</p>		<p style="text-align: center;">Habilidades</p>
Manejo de Personal Manejo de Office Atención al cliente		Resolución de conflictos Servicio al cliente Toma de decisiones
<p style="text-align: center;">Aptitudes</p>		<p style="text-align: center;">Actitudes</p>
Adaptabilidad al cambio Liderazgo		Organizado Trabajo en equipo
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Barista de Yogurt.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Barista de Yogurt	BY0034	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código
Jefe de Turno	N/A	
Objetivo del puesto: Realizar la producción diaria de todos los productos que se venden en la tienda, de acuerdo a las recetas establecidas.		
Descripción general del puesto		
Genero	Indiferente	
Edad	19 - 30 años	
Nivel académico	Educación secundaria	
Salario	\$365.00	
Experiencia requerida	1 año o más en puestos de Barista o vendedor de mostrador	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a los clientes 2. Realizar limpieza en el local (barrer, trapear, limpiar paredes, etc.) 3. Hacer producción de fruta y otras materias primas 4. Elaborar el inventario diariamente de desechables 5. Efectuar cobros 6. Realizar corte X 7. Realizar corte Y 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar si la máquina que produce el yogurt funciona correctamente 2. Tomar las ordenes de los clientes 3. Preparar el yogurt de helado siguiendo las recetas 		
Competencias		
Conocimientos	Habilidades	
Máquina que produce el yogurt Conocimiento de máquina que produce el yogurt Atención al cliente	Comunicación Capacidad de aprendizaje Adaptación al cambio Servicio al cliente	
Aptitudes	Actitudes	
Creatividad	Dinámico	

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Compromiso Trabajo en equipo		Iniciativa
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Auditor de Calidad.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos		
Título del puesto		Código	Personas que ocupan el puesto
Auditor de Calidad		AC004	1
Depende jerárquicamente		Puestos a los que ejerce autoridad	Código
Director de Operaciones		N/A	
Objetivo del puesto: Supervisar y comprobar si los productos que se venden en las diferentes tiendas cumplen con la calidad.			
Descripción general del puesto			
Genero	Indiferente		
Edad	27 - 45 años		
Nivel académico	Ingeniería. Industrial o de alimentos, carreras afines.		
Salario	\$600.00		
Experiencia requerida	3 a 5 años en puestos similares		
Descripción específica del puesto			
Actividades diarias:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar la calidad de los productos 2. Supervisar los procesos que realizan el personal 3. Registrar las fechas de los periodos de las auditorias 4. Realizar muestreo al producto 			
Actividades específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar todo problema que afecte la calidad en la labor del trabajador 2. Validar que el producto cumpla los parámetros de calidad 3. Asistir a reuniones de gerentes 			
Competencias			
Conocimientos		Habilidades	
Técnicas de calidad		Observador	

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Métodos de muestreo Normativas sanitarias Manejo de Office	Adaptación al cambio Manejo de conflictos Toma de decisiones Redacción de informes	
Aptitudes	Actitudes	
Relaciones personales Trabajo en equipo Compromiso	Proactivo Orientación al cliente	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Jefe de Contabilidad.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Jefe de Contabilidad	JC005	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código
Director de Operaciones	Auxiliar de Contabilidad	AC0051
Objetivo del puesto: Llevar a cabo los procesos que corresponden a los registros contables, financieros de la empresa.		
Descripción general del puesto		
Genero	Indiferente	
Edad	26 - 30 años	
Nivel académico	Licenciatura en Contaduría Publica	
Salario	\$1,200.00	
Experiencia requerida	3 años o más como jefe de contabilidad	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener los registros contables de forma impresa 2. Elaborar y revisar los estados financieros 3. Revisar y aprobar la planilla de salarios, aguinaldo y vacaciones 4. Preparar presupuesto para la empresa 5. Realizar elaboración de inventarios 		
Actividades específicas:		

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
1. Preparar nóminas de ISSS y AFP 2. Elaborar declaraciones de impuesto 3. Registrar los ingresos y egresos de la empresa 4. Asistir a reuniones de gerentes		
Competencias		
Conocimientos		Habilidades
Leyes Mercantiles		Capacidad de análisis
Leyes Tributarias		Comunicación
Manejo de Office		Liderazgo
Manejo de contable		Adaptación al cambio
NIIF para pymes		Resolución de problema
NIC completas		Habilidades matemáticas
Aptitudes		Actitudes
Iniciativa		Negociación
Creatividad		Toma de decisiones
Trabajo en equipo		Proactividad
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Auxiliar de Contabilidad.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Auxiliar de Contabilidad	AC0051	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código
Jefe de Contabilidad	N/A	
Objetivo del puesto: Ayudar en la contabilización de las distintas operaciones financieras para ofrecer información verídica.		
Descripción general del puesto		
Genero	Indiferente	
Edad	23 - 30 años	
Nivel académico	Estudiante de 5º año de la Licenciatura en Contaduría Pública	
Salario	\$475.00	
Experiencia requerida	1 a 3 años como auxiliar contable	
Descripción específica del puesto		

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar los registros contables 2. Elaborar y revisar los estados financieros 3. Revisar la planilla de salarios, aguinaldo y vacaciones 4. Preparar nóminas de ISSS y AFP 5. Elaborar declaraciones de impuesto 6. Participar en la elaboración de inventarios 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudar con la elaboración de nóminas de ISSS y AFP 2. Elaborar declaraciones de impuesto 3. Registrar los ingresos y egresos de la empresa 		
Competencias		
Conocimientos	Habilidades	
Leyes Mercantiles Leyes Tributarias Manejo de programa Office Manejo de contable	Capacidad de análisis Comunicación Habilidades matemáticas Resolución de problema	
Aptitudes	Actitudes	
Iniciativa Creatividad Disciplina	Negociación Toma de decisiones Liderazgo	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Gerente de Logística.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Gerente de Logística	GL006	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código
Director de Operaciones	Repartidores	RP0061
Objetivo del puesto: Gestionar y supervisar el almacenaje y entrega de los productos de la empresa.		
Descripción general del puesto		

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Genero	Indiferente	
Edad	25 - 45 años	
Nivel académico	Licenciatura en Administración de empresas, Ingeniería Industrial, carreras afines	
Salario	\$900.00	
Experiencia requerida	5 años o más en puestos similares	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar la tienda y el transporte 2. Coordinar los servicios que se ofrecen a los clientes 3. Ayudar a planificar la producción de los productos 4. Colaborar con el inventario de existencias 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el abastecimiento de los productos que se utilizan para la producción 2. Asistir a reuniones de gerentes 		
Competencias		
Conocimientos		Habilidades
Manejo de Office Dominio de idioma inglés		Flexibilidad Habilidad negociadora
Manejo de personal		Resolución de problemas Comunicación
Aptitudes		Actitudes
Proactivo Trabajo en equipo Compromiso		Organizado Dinámico
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Repartidor.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Repartidores	RP0061	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Gerente de Logística	N/A	
Objetivo del puesto: Hacer entrega de pedidos a los clientes.		
Descripción general del puesto		
Genero	Masculino	
Edad	18 años en adelante	
Nivel académico	9º o Bachillerato	
Salario	\$365.00	
Experiencia requerida	1 a 2 años como repartidor	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuidar y limpiar el vehículo a cargo 2. Realizar revisión de pedidos 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar a tiempo los pedidos 2. Hacer registros diarios de entrega de pedidos 		
Competencias		
Conocimientos	Habilidades	
Atención al cliente Conocimiento de nomenclatura	Resolución de problemas Comunicación Compromiso Facilidad de aprendizaje	
Aptitudes	Actitudes	
Flexibilidad Proactivo Adaptabilidad al cambio	Iniciativa Organizado	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Grupo de investigación		

Gerente de Marketing.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Gerente de Marketing	GM007	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce	Código

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
	autoridad	
Director de Operaciones	Colaborador de Marketing	CM0071
Objetivo del puesto: Realizar estrategias de marketing y publicidad para sostener el posicionamiento de la empresa.		
Descripción general del puesto		
Genero	Indiferente	
Edad	25 - 45 años	
Nivel académico	Licenciatura en mercadeo o carreras afines	
Salario	\$1,200.00	
Experiencia requerida	3 años o más en puestos similares	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo estrategias de ventas y publicidad para dar a conocer de la forma más rápida el producto 2. Realizar estrategias de promoción 3. Organizar los eventos de las tiendas 4. Realizar investigación de mercados 5. Manejar redes sociales y pagina web 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudar con las necesidades de las diferentes tiendas en apoyo a promoción 2. Preparar informes semanal y mensual de las actividades realizadas 3. Asistir a reuniones de gerentes 		
Competencias		
Conocimientos	Habilidades	
Marketing digital Dominio de idioma inglés Análítica web Publicidad Manejo de Excel Intermedio-Avanzado	Toma de decisiones Resolución de problemas Habilidad numérica Liderazgo	
Aptitudes	Actitudes	
Relaciones personales Trabajo en equipo Creatividad	Proactivo Dinámico	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Colaborador de Marketing.

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
Título del puesto	Código	Personas que ocupan el puesto
Colaborador de Marketing	CM0071	1
Depende jerárquicamente	Puestos a los que ejerce autoridad	Código
Gerente de Marketing	N/A	
Objetivo del puesto: Ayudar al gerente de marketing a desarrollar estrategias de marketing y publicidad para posicionar a la empresa.		
Descripción general del puesto		
Genero	Indiferente	
Edad	23 - 45 años	
Nivel académico	Estudiante de 3 año de Lic. Mercadeo, publicidad o carreras afines	
Salario	\$625.00	
Experiencia requerida	2 años o más como asistente de marketing o puestos similares	
Descripción específica del puesto		
Actividades diarias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudar con las estrategias de ventas y publicidad para dar a conocer de la forma más rápida el producto 2. Apoyar al gerente con las estrategias de promoción 3. Organizar los eventos de las tiendas 		
Actividades específicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudar con las necesidades de las diferentes tiendas en apoyo a promoción 2. Preparar informes semanal y mensual de las actividades realizadas 		
Competencias		
Conocimientos	Habilidades	
Marketing Dominio de idioma inglés Analítica web Publicidad Manejo de Excel Intermedio-Avanzado	Capacidad de análisis Resolución de problemas Calculo numérico Liderazgo de equipos	
Aptitudes	Actitudes	
Relaciones personales Trabajo en equipo Compromiso Creatividad	Proactivo Dinámico	

RGD FOOD SERVICES S.A de C.V	Manual de Descriptor de Puestos	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Equipo de Trabajo.		

Anexo 15. Programa de incentivos

PROGRAMA DE INCENTIVOS

RGD FOOD SERVICES
S.A de C.V.



Desarrollado por: unidad de recursos humanos.

Orientado a: personal de la organización.

Objetivo: contribuir al control de los incentivos que reciben los colaboradores como fuente de motivación en la organización.

Importancia: ayudará a tener definido los incentivos que se le brindaran a los colaboradores, de esta manera se contara con personal motivado, que se desarrollen de manera eficiente y eficaz las actividades.

Descripción: se presenta el programa de incentivos económicos y no económicos a ofrecer a los empleados, el requisito que debe de cumplir para aplicar a cada uno de ellos y sus beneficios.

1. Incentivo bono por graduación.
2. Incentivo día libre por cumpleaños.
3. Incentivo bono mensual.
4. Incentivo bono de supermercado.
5. Incentivo descuentos en comercios.
6. Incentivo convivio de empleados.
7. Incentivo cena navideña.
8. Incentivos horarios flexibles.
9. Incentivo reconocimiento por años de trabajo.

Bono de graduación.

Nombre del incentivo	Bono por Graduación.
Clasificación	Incentivo económico.
Descripción	Es un incentivo económico que se brinda a los colaboradores, por culminar sus estudios, es un bono no concurrente debido a que se otorgará una vez por persona. El bono tendrán un monto de \$50.00
Requisitos	El colaborador deberá presentar el título universitario.
Beneficio a empleado	Motivación por parte de la organización por el esfuerzo dedicado a los estudios realizados.
Beneficio a empleador	Contar con colaboradores calificados para realizar las actividades laborales.

Día libre por cumpleaños.

Nombre del incentivo	Día libre por cumpleaños.
Clasificación	Incentivo no económico.
Descripción	El día del cumpleaños del colaborador podrá gozar de día libre con goce de salario. Independiente del tiempo que lleve colaborando, se podrá posponer el día libre por cumpleaños por motivos personales, por demanda de personal, pero se deberá otorgar posteriormente.
Requisitos	Todo colaborador deberá de presentar su DUI 15 días antes de su cumpleaños al jefe inmediato. Si el colaborador se ha incapacitado, o faltado con permiso más de dos veces un mes antes de su cumpleaños, pierde el derecho a este incentivo.
Beneficio a empleado	Poder pasar el día de su cumpleaños con sus familiares y seres queridos.
Beneficio a empleador	Mostrarle a colaborador que se toma en cuenta fechas importantes. Con la otorgación de ese beneficio.

Bono mensual.

Nombre del incentivo	Bono Mensual
Clasificación	Incentivo económico
Descripción	<p>Es un bono mensual que se les brinda a los colaboradores por cumplir con ciertos requisitos como tienda. El bono por puesto si es individual, al cumplir al 100% con los requisitos la cantidad a recibir son las siguiente:</p> <p>Gerente de tienda \$300.00 Jefe de turno \$200.00 Barista \$100.00</p> <p>El bono será pagado cada 15 del mes posterior, al que ganaron bono.</p>
Requisitos	<p>Para que el colaborador reciba bono, debe de cumplir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tener 3 meses laborando para la empresa.-Evaluación de clientes secreto tiene un porcentaje del 30% del bono, una visita al mes, como nota mínima los colaboradores necesitan obtener el 70%,-Evaluación de auditorias de calidad tiene un porcentaje del 40% del bono, son 3 auditorias al mes como promedio mínimo los colaboradores necesitan obtener el 60%,-Meta de venta tiene un porcentaje del 30% del bono, como meta alcanzada los colaboradores necesitan obtener el 95% <p>Para tener derecho al bono estos tres requisitos deben de sumar como mínimo el 65%</p> <p>Los colaboradores pierden el derecho al bono:</p> <ul style="list-style-type: none">-Por 3 incapacidades en el mes-Por 3 acciones de personal <p>En caso el colaborador, no esté en una tienda un mes completo recibirá bono proporcional según los resultados de la tienda donde realizo turnos.</p>
Beneficio a empleado	Ingresos económicos extra a parte del salario, mayor motivación para realizar bien las actividades.
Beneficio a empleador	Tener colaboradores motivados, que cumpla con los estándares de calidad que exige la organización.

Bono supermercado.

Nombre del incentivo	Bono de supermercado
Clasificación	Incentivo económico
Descripción	Se le brindara a cada colaborador una tarjeta de supermercado con monto de \$15.00 mensual, si a la tienda donde pertenecen como equipo logra más del 100% de meta de venta.
Requisitos	El equipo de tienda debe de lograr más del 100% de la meta de venta para poder tener derecho a este incentivo. Los colaboradores pierden el derecho al bono: -Por 3 incapacidades en el mes -Por 3 acciones de personal En caso el colaborador, no esté en una tienda un mes completo recibirá bono de supermercado proporcional
Beneficio a empleado	Un ingreso más por sobre pasar la meta de venta que a la vez será de ayuda para lograr cumplir con los requisitos para obtener el bono mensual.
Beneficio a empleador	Que los colaboradores se motiven a realizar un buen proceso de venta. Obtener un crecimiento económico histórico.

Descuento en comercios.

Nombre del incentivo	Descuento en comercios
Clasificación	No económico
Descripción	Alianzas con diversos comercios que brindan descuentos a los colaboradores.
Requisitos	Los colaboradores deberán de presentar su carnet en los comercios aliados, para poder gozar el descuento establecido.
Beneficio a empleado	Contar con descuento en diversos comercios, con solo portar el carnet
Beneficio a empleador	Mantener alianzas con otros comercios y motivar a los colaboradores a seguir formando parte de la organización.

Convivio de empleados.

Nombre del incentivo	Convivio empelados
Clasificación	Incentivo económico
Descripción	Que una vez cada 3 meses los colaboradores puedan reunirse entre todas las tiendas para disfrutar un momento ameno donde la empresa les permitirá a las tiendas que aplique, cerrar antes del horario de atención a clientes, y se subsidiará un monto máximo de \$5 por mes a cada persona y mínimo \$2 si no cumple con los parámetros establecidos.
Requisitos	Para que el colaborador obtenga \$5 para el convivio debe de pertenecer a la tienda que saque el mejor promedio en clientes secretos y los costos de operación más óptimos. El resto de equipos recibirán \$2 El monto para el convivio será proporcional en base a los días trabajados en tienda.
Beneficio a empelado	Poder disfrutar con los compañeros de todas las tiendas, y recibir subsidio por parte de la empresa.
Beneficio a empleador	Motivar a los colaboradores a realizar las operaciones de forma eficaz y eficiente para obtener resultados positivos.

Cena navideña.

Nombre del incentivo	Cena navideña
Clasificación	No económico
Descripción	Los colaboradores podrán gozar de una cena y baile a principios del mes de Diciembre donde podrán disfrutar con todos los miembros de la empresa.
Requisitos	Una vez establecida la fecha de la cena navideña, debera confirmar con 15 días de anticipación.
Beneficio a empelado	Convivir con todos los miembros de la organización en un ambiente ameno
Beneficio a empleador	Poder convivir con todos los empleados de la empresa, y motivar al trabajo en equipo.

Horarios flexibles.

Nombre del incentivo	Horarios flexibles
Clasificación	No económico
Descripción	Los colaboradores podrán gozar de horarios flexibles que se ajusten a los compromisos personales.
Requisitos	La modificación en el horario debe ser acordada con el jefe inmediato y estará sujeta a aprobación de acuerdo con las necesidades de la empresa.
Beneficio a empleado	Tener horarios acorde a las necesidades
Beneficio a empleador	Evitar deserción laboral, por problemas con los horarios.

Reconocimiento por años de trabajo.

Nombre del incentivo	Reconocimiento por años de trabajo
Clasificación	No económico
Descripción	Se premiará la fidelidad del empleado a la empresa en base a los años de servicio. Al llegar a los 3, 6 y más de 10 años de servicio. Con un regalo valorado en: \$15, \$25 y \$50 respectivamente
Requisitos	Para recibir el regalo deberán tener ya cumplidos los años establecidos.
Beneficio a empleado	Sentirse como parte de la organización
Beneficio a empleador	Tener relaciones estables con el talento humano

A continuación, se describen las opciones de regalos que se otorgarán a los colaboradores al cumplir los años de servicios requeridos para aplicar a este incentivo:

Años de servicios	Regalos
3 años	Placa de reconocimiento, taza personalizada
6 años	Placa de reconocimiento, taza personalizada, botella personalizada, cupón de combo de comida por \$5
Más de 10 años	Placa de reconocimiento, taza personalizada, botella personalizada, cupón de combo de comida de \$25

Para poner en marcha el plan de incentivos la empresa deberá disponer de \$10,037.83 aproximadamente al año. Es importante mencionar que el monto total siempre será variable porque dependerá de los empleados si cumplen con lo requerido para otorgar los incentivos propuestos a cada uno de ellos.

Revisado por: _____ Autorizado por: _____

Anexo 16. Detección de necesidades de capacitación

Detección de necesidades de capacitación	
Tienda	<input type="text"/>
Departamento	<input type="text"/>
Encargado/Responsable	<input type="text"/>
Fecha de elaboración	<input type="text"/>
Fecha de revisión	<input type="text"/>
Problemática Actual: _____	

Causas	Consecuencias	¿ Se puede resolverla problemática identificada mediante una capacitación?	
1	1		
2	2		
3	3	1	No

Otras sugerencias

Anexo 17. Solicitud de capacitación

Fecha de elaboración	<input type="text"/>					
Empresa solicitante	<input type="text"/>					
Dirección	<input type="text"/>					
Actividad económica	<input type="text"/>					
Telefono	<input type="text"/>	Correo electronico	<input type="text"/>			
Información del proveedor de la capacitación						
Contacto	<input type="text"/>		Cargo	<input type="text"/>	Números telefonicos	<input type="text"/>
Nombre de la capacitación	<input type="text"/>					
Duración del evento	<input type="text"/>	Número de Grupos	<input type="text"/>	Total de Horas	<input type="text"/>	
Departamento	<input type="text"/>	Municipio	<input type="text"/>			
Dirección donde se desarrollara el evento	<input type="text"/>					
Empresa que desarrollara elevento	<input type="text"/>					
Nombre del facilitador	<input type="text"/>					

Anexo 18. Formato modulo a desarrollar

Modulo x	Tema a impartir				Logo de la empresa proveedora	
El objetivo del modulo a desarrollar:						
Objetivos a cumplir	Temas	Técnicas a aplicar	Facilitador	Recursos y Medios Didácticos	Tiempo en horas	
					Teoría	Práctica
	1		Sujeto a			
	2	Expositiva o Participativa	disponibilidad de la empresa			
	3		proveedora			
Total Horas					<input type="text"/>	<input type="text"/>

Anexo 19. Formato de horario de actividades

	Mes x	Mes x	
Horario	Día x Semana x (Modulo 1) Grupo 1	Día x Semana x (Modulo 1) Grupo 1	Responsable
8:00-8:10 am	Bienvenida y presentación	Bienvenida y presentación	
8:10-8:50 am	Temática N° 1	Temática N° 1	
8:50-9:00 am	Consultas y opiniones	Consultas y opiniones	
9:00-9:10 am	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
9:10-9:45 am	Temática N° 2	Temática N° 2	
9:45-10:00 am	Consultas y opiniones	Consultas y opiniones	
10:00-10:10 am	Palabras de despedida	Palabras de despedida	

Anexo 20. Modelo de evaluación de capacitación.

Nombre de la capacitación <input type="text"/>	Fecha del evento: Inicio: Termino:
Nombre del facilitador <input type="text"/>	
Nombre del colaborador <input type="text"/>	

Calificación del nivel de conocimientos		En general como califica la capacitación			
Antes de la capacitación	Bajo 1 2 3 4 5 Alto	Excelente <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>
Después de la capacitación	Bajo 1 2 3 4 5 Alto				
Evaluación de la capacitación					

1. Los temas vistos fueron de su agrado	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
2. La parte práctica fue la adecuada	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
3. el contenido teórico fue el adecuado	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
4. El lugar donde se desarrolló la actividad fue el indicado	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
5. Se sintió acompañado y guiado en las actividades	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
6. Los recursos materiales utilizados fueron los apropiados	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	

Calificación al facilitador

1. Presentación y Organización	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
2. Conocimientos y dominios del tema	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
3. Uso de materiales audiovisuales u otras herramientas	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
4. Estimulación de intercambio abierto a ideas, participación e interacción de grupo	Excelente	Bueno	Regular	Malo	

Puntos fuertes de la capacitación

Puntos debiles de la capacitación

Datos adicionales que le hubiera gustado se hubieran abordado

Comentarios o Recomendaciones

Anexo 21. Refrigerio propuesto

Opciones	Producto	Costo Individual (\$)	Total (\$)
Refrigerio			
1	Café + Pan dulce	0.70	23.1
2	Soda + Sandwich	1.60	52.8
	Total opción 1	0.70	23.1
	Total opción 2	1.60	52.8
Almuerzo			
1	Plato de Carne Asada + Soda	3.25	107.25
2	Pollo en salsa de Hongos + Soda	2.75	90.75
	Total opción 1	3.25	107.25
	Total opción 2	2.75	90.75
	Total	8.30	273.90

Anexo 22. Recursos a utilizar para el desarrollo de la propuesta

Unidad de recursos rumanos.

Recurso financiero.

Vacaciones.

N°	Puesto de trabajo	Salario	Salario 15 días	Vacación del 30%	Total
1	Gerente RR.HH	\$900.00	\$450.00	\$135.00	\$585.00
2	Auxilar de RR.HH	\$750.00	\$375.00	\$112.50	\$487.50
3	Barista de Yogurt	\$365.00	\$182.50	\$54.75	\$237.25
4	Barista de Yogurt	\$365.00	\$182.50	\$54.75	\$237.25
5	Barista de Yogurt	\$365.00	\$182.50	\$54.75	\$237.25
6	Barista de Yogurt	\$365.00	\$182.50	\$54.75	\$237.25
7	Barista de Yogurt	\$365.00	\$182.50	\$54.75	\$237.25
8	Barista de Yogurt	\$365.00	\$182.50	\$54.75	\$237.25
9	Barista de Yogurt	\$365.00	\$182.50	\$54.75	\$237.25
Totales		\$4,205.00	\$2,102.50	\$630.75	\$2,733.25

Fuente: Equipo de Trabajo.

Planilla de salarios.

N°	Cargo	Sueldo	ISSS		AFP		INSAFORP	Salario a aplicar Renta	Imp./Renta	Total a pagar al empleado	Total a pagar Patrono
			Empleado 3%	Patrono 7.5%	Empleado 7.25%	Patrono 8.75%	Patrono 1%				
1	Gerente RR.HH	\$900.00	\$27.00	\$67.50	\$65.25	\$78.75	\$9.00	\$807.75	\$51.25	\$756.51	\$1,055.25
2	Auxilar de RR.HH	\$750.00	\$22.50	\$56.25	\$54.38	\$65.63	\$7.50	\$673.13	\$37.78	\$635.34	\$879.38
3	Barista de Yogurt	\$365.00	\$10.95	\$27.38	\$26.46	\$31.94	\$3.65	\$327.59	\$0.00	\$327.59	\$427.96
4	Barista de Yogurt	\$365.00	\$10.95	\$27.38	\$26.46	\$31.94	\$3.65	\$327.59	\$0.00	\$327.59	\$427.96
5	Barista de Yogurt	\$365.00	\$10.95	\$27.38	\$26.46	\$31.94	\$3.65	\$327.59	\$0.00	\$327.59	\$427.96
6	Barista de Yogurt	\$365.00	\$10.95	\$27.38	\$26.46	\$31.94	\$3.65	\$327.59	\$0.00	\$327.59	\$427.96
7	Barista de Yogurt	\$365.00	\$10.95	\$27.38	\$26.46	\$31.94	\$3.65	\$327.59	\$0.00	\$327.59	\$427.96
8	Barista de Yogurt	\$365.00	\$10.95	\$27.38	\$26.46	\$31.94	\$3.65	\$327.59	\$0.00	\$327.59	\$427.96
9	Barista de Yogurt	\$365.00	\$10.95	\$27.38	\$26.46	\$31.94	\$3.65	\$327.59	\$0.00	\$327.59	\$427.96
Total										\$4,930.36	

Fuente: Equipo de Trabajo.

Aguinaldo.

N°	Puesto de trabajo	Salario	Salario diario	Salario 15 días	Días laborados	Años laborados	Aguinaldo
1	Gerente RR.HH	\$900.00	\$30.00	\$450.00	365	1	\$450.00
2	Auxilar de RR.HH	\$750.00	\$25.00	\$375.00	365	1	\$375.00
3	Barista de Yogurt	\$365.00	\$12.17	\$182.50	365	1	\$182.50
4	Barista de Yogurt	\$365.00	\$12.17	\$182.50	365	1	\$182.50
5	Barista de Yogurt	\$365.00	\$12.17	\$182.50	365	1	\$182.50
6	Barista de Yogurt	\$365.00	\$12.17	\$182.50	365	1	\$182.50
7	Barista de Yogurt	\$365.00	\$12.17	\$182.50	365	1	\$182.50
8	Barista de Yogurt	\$365.00	\$12.17	\$182.50	365	1	\$182.50
9	Barista de Yogurt	\$365.00	\$12.17	\$182.50	365	1	\$182.50
Totales		\$4,205.00	\$140.17	\$2,102.50	3,285	9	\$2,102.50

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso material.

Creación de la unidad de RR. HH.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
2	Computadoras de escritorios	\$450.00	\$900.00
1	Laptop	\$645.00	\$645.00
1	Impresora	\$250.00	\$250.00
2	Silla modelo berlin	\$110.00	\$220.00
2	Escritorio en L	\$330.00	\$660.00
2	Mesa de noche con gavetas	\$125.00	\$250.00
2	Sillas de espera	\$55.50	\$111.00
2	Archivero de 4 gavetas	\$230.00	\$460.00
2	Bandejas de escritorio	\$15.90	\$31.80
2	Papel chamex T/Carta Resma	\$6.00	\$12.00
1	Oasis para agua	\$159.00	\$159.00
2	Papel chamex T/Oficio Resma	\$7.00	\$14.00
2	Telefonos	\$25.50	\$51.00
Totales		\$2,408.90	\$3,763.80

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso humano.

Actividad	Responsable
Creación de la Unidad de Recursos Humanos	Director de Operaciones y Gerente de Operaciones
Adquisición de los insumos materiales	Gerente de Logística

Fuente: Equipo de Trabajo.

Reclutamiento, selección y contratación.

Recurso material.

Descripción	Precio Unitario	Total
Promover las vacantes		
Redes sociales	–	–
Bolsa de trabajo	–	–
Periódico	–	–
Pagina Web de la empresa	–	–
	\$0.00	\$0.00

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso humano.

Actividad	Responsable
Necesidad de Personal	Gerente de Tienda y Jefe de turno
Requisitos de Personal	Gerente de Operaciones
Reclutamiento	Gerente de Recursos Humanos y el Auxiliar
Selección	Gerente de Operaciones , Gerente de Tienda y Gerente Recursos Humanos
Contratación	Gerente de Operaciones, Gerente de Recursos Humanos

Fuente: Equipo de Trabajo.

Inducción.

Recurso material.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
10	Impresiones del programa Inducción	\$0.10	\$1.00
1	Proyector	\$129.00	\$129.00
5	Marcadores	\$0.75	\$3.75
1	Bocinas multimedia	\$59.90	\$59.90
10	Impresiones de la evaluación	\$0.05	\$0.50
Totales		\$189.80	\$194.15

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso humano.

Actividad	Responsable	Tiempo estimado
Inducción General	Gerente de Recursos Humanos y el Auxiliar	30 Minutos
Inducción Especifica	Gerente de Operaciones	30 Minutos
Evaluación	Gerente de Operaciones y Coordinador de Operaciones	30 Minutos
Total		90 Minutos

Fuente: Equipo de Trabajo.

Entrenamiento.

Recurso material.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
10	Impresiones del programa	\$0.10	\$1.00
1	Proyector	\$85.00	\$85.00
5	Marcadores	\$0.75	\$3.75
10	Impresiones de la evaluación	\$0.05	\$0.50
Totales		\$85.90	\$90.25

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso humano.

Actividad	Responsable	Tiempo estimado
Entrenamiento de Apertura	Gerente de Operaciones y Gerente de Tienda	14 Horas
Entrenamiento de Apoyo	Gerente de Operaciones y Gerente de Tienda	12 Horas
Entrenamiento de Cierre	Gerente de Operaciones y Gerente de Tienda	7 Horas
Atención al cliente	Gerente de Tienda	10 Horas
Evaluación	Gerente de Tienda	1 Hora
Total		44 Horas

Fuente: Equipo de Trabajo.

Análisis de puestos.

Recurso material.

Descripción	Cant	Precio Unitario	Total
Impresión de la Hoja de análisis de puestos	40	\$0.05	\$2.00
		-	-
		\$0.05	\$2.00

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso humano.

Actividad	Responsable
Recolección de la información del Análisis de Puestos	Departamento de Recursos Humanos
Elaboración del Manual Descriptor	Departamento de Recursos Humanos y Gerente de Operaciones

Fuente: Equipo de Trabajo.

Valuación de puestos.

Recurso material.

Descripción	Cant	Precio Unitario	Total
Convocatoria a la reunión de Valuación	6	\$0.05	\$0.30
Hoja de Valuación de Puestos	6	\$0.05	\$0.30
		-	-
		\$0.10	\$0.60

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso humano.

Actividad	Responsable
Creación del comité	Director de Operaciones
Valuadores de los puestos de trabajo	Gerente de Operaciones, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Tienda, Gerente de Logística , Gerente de Marketing
Ajustes y presentación de los resultados	Director de Operaciones

Fuente: Equipo de Trabajo.

Manual de descripción de puestos.

Recurso material.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
21	Impresiones del Manual	\$0.10	\$2.10
1	Empastado	\$12.00	\$12.00
168	Fotocopias de manuales	\$0.04	\$6.72
Totales		\$12.14	\$20.82

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso humano.

Actividad	Responsable	Tiempo estimado
Creación e Inducción al Manual de descripción de puestos	Departamento de Recursos Humanos y Gerente de Operaciones	1 Hora

Fuente: Equipo de Trabajo.

Programa de incentivos.

Recurso financiero.

Presupuesto de Incentivos			
Incentivo	Costo individual	Costo grupal	Forma de aplicación
Bono por Graduacion	\$50.00	\$300.00	anual
Dia libre por Cumpleaños Gerente	\$16.66	\$99.96	anual
Dia libre por Cumpleaños Jefe de turno	\$13.33	\$93.31	anual
Dia libre por Cumpleaños Brista	\$12.16	\$194.56	anual
Bono Mensual Gerente de tienda	\$300.00	\$1,800.00	mensual
Bono Mensual Jefe de Turno	\$200.00	\$1,400.00	mensual
Bono Mensual Barista	\$100.00	\$1,600.00	mensual
Bono de Suopermercado	\$15.00	\$435.00	mensual
Convivio de Empleados	\$5.00	\$145.00	mensual
Cena Navideña	\$125.00	\$3,625.00	anual
Años de Trabajo 3 años	\$15.00	\$45.00	a las 3 años
Años de Trabajo 6 años	\$25.00	\$200.00	a los 6 años
Años de Trabajo mas de 10 años	\$50.00	\$100.00	a los 10 años
Total	\$927.15	\$10,037.83	

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso material.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
8	Impresiones del programa de Incentivos	\$0.10	\$0.80
1	Empastado	\$12.00	\$12.00
80	Copias de las impresiones	\$0.07	\$5.60
Totales			\$18.40

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso humano.

Actividad	Responsable
Programa de Incentivos	Recursos Humanos y Gerente de Tienda

Fuente: Equipo de Trabajo.

Capacitación.

Recurso material.

Descripción	Cant	Precio Unitario	Total
Hoja detección de necesidades	29	\$0.05	\$1.45
Solicitud de capacitación	1	\$0.05	\$0.05
Calendarización	1	\$0.05	\$0.05
Distribución de participantes	1	\$0.05	\$0.05
Hoja de Modulos	1	\$0.05	\$0.05
Horario de desarrollo de actividades	1	\$0.05	\$0.05
Hoja evaluación de capacitación	29	\$0.05	\$1.45
		\$0.20	\$3.15

Fuente: Equipo de Trabajo.

Recurso humano.

Actividad	Responsable
Detección de necesidades	Gerente de Tienda
Revisión y validación de necesidades	RR.HH, Director de Operaciones
Solicitud de capacitación, Calendarización, Distribución de participantes	Recursos Humanos
Desarrollo de modulos y Horarios	Recursos Humanos y la empresa capacitadora
Evaluación de la capacitación	Recursos Humanos

Fuente: Equipo de Trabajo.