

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:
PUERTO BARILLAS (EMPRESA DE INVERSIONES EL NACASCOLO)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

MARTÍN MAURICIO ERNESTO CERÓN FLORES

EMILIA YANETH GUZMÁN ARGUMEDO

IRIS MARCELA MEJÍA FERMÁN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ENERO, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCEL

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

SRA. MARGARITA NAJARRO DE RIVERA

PRIMER VOCAL

LICDA. NOHEMY GARCÍA

SEGUNDO VOCAL

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

TERCER VOCAL

ING. VIRGILIO ERNESTO REYES VÁSQUEZ

ENERO, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SRA. MARGARTIA NAJARRO DE RIVERA, LICDA. NOHEMY GARCÍA, LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA E
ING. VIRGILIO ERNESTO REYES VÁSQUES A LAS QUINCE HORAS Y TREINTA MINUTOS, Y LUEGO DE HABER
DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: MARTIN MAURICIO ERNESTO
CERÓN FLORES, EMILIA YANETH GUZMÁN ARGUMEDO E IRIS MARCELA MEJÍA FERMÁN.

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL
COLABORATIVA REALIZADA A "INVERSIONES NACASCOLO"

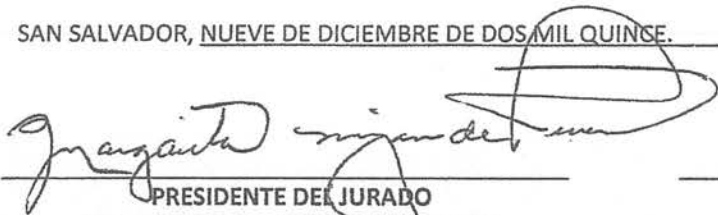
PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR
TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado YA QUE SI CUMPLE
CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS
Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES:

Aprobado con honores

SAN SALVADOR, NUEVE DE DICIEMBRE DE DOS MIL QUINCE.


PRESIDENTE DEL JURADO

SRA. MARGARITA NAJARRO DE RIVERA


PRIMER VOCAL

LICDA. NOHEMY GARCÍA


SEGUNDO VOCAL

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA


TERCER VOCAL

ING. VIRGILIO ERNESTO REYES VÁSQUEZ

TRABAJO DE GRADUACIÓN
Modalidad Consultoría

CUADRO RESUMEN DE EVALUACIÓN FINAL

Nombre del Estudiante	Trabajo escrito 30%	Exposición 30%	Defensa 40%	NOTA FINAL 100%
1. Martin Mauricio Ernesto Cerón Flores	2.8	2.9	3.9	9.6
2. Emilia Yaneth Guzmán Argumedo	2.8	2.9	3.9	9.6
3. Iris Marcela Mejía Fermán	2.8	2.8	3.9	9.5

Nota:

La calificación mínima de aprobación es de 7.0

PRESIDENTE : SRA. MARGARITA NAJARRO DE RIVERA

Firma:

PRIMER VOCAL : LICDA. NOHEMY GARCÍA

Firma:

SEGUNDO VOCAL : LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

Firma:

TERCER VOCAL : ING. VIRGILIO ERNESTO REYES VÁSQUEZ

Firma:

Fecha: 09 de Diciembre de 2015

Agradezco a Dios y a la Virgen María por haberme guiado a lo largo de este proyecto; a mis padres Odilia y Beto, por su ejemplo, apoyo y ánimos que me dieron en momentos de flaqueza.

A mi hermano que siempre me ha apoyado.

A mi compañero Mauricio, que a lo largo de esta carrera me tuvo paciencia y me llenó con palabras de perseverancia y motivación.

A mi amiga Emi, colega y amiga de muchos años, que sin proponernos iniciamos y ahora finalizamos juntas esta meta académica.

A mi prima Claudia, por su apoyo incondicional y ejemplo.

A mi sobrina Dani quien nos ayudó en momentos difíciles.

A mis compañeros de trabajo quienes siempre estuvieron pendientes de este proceso.

A mi tía Haydee quien siempre me tuvo en sus oraciones. A toda mi familia que a lo largo de mi vida me han apoyado en todos los proyectos que emprendo, lastimosamente no me alcanzarían las paginas para enumerar con nombre y apellido a todas las personas importantes en mi vida, a quienes les agradezco en el alma ya que sin ellas no estaría culminando esta meta emprendida hace un par de años a todas ellas gracias infinitas.

Iris.

Doy las infinitas gracias a Dios por haberme guiado con sabiduría y permitirme finalizar la maestría y por su gracia logré culminar el proceso con honores.

Gracias a mi padre Luis Guzmán por ser mi mentor, por apoyarme durante todos estos años y motivarme a continuar forjándome como profesional.

A mi esposo José Luis Reyes por animarme a alcanzar mis metas, por su apoyo y amor incondicional,

A mi madre Gelen Argumedo por estar pendiente durante todo este proceso incluyéndome siempre en sus oraciones; a mi hermano Ernesto Guzmán y mi sobrina Helen Guzmán por animarle a salir adelante,

A mi equipo de trabajo Mauricio Cerón e Iris Mejía, gracias por la confianza, por el apoyo, por la paciencia y consideración.

Todos son personas importantes en mi vida y han formado parte de esa bonita experiencia y en el nombre de Dios seguiremos cosechando logros.

Emilia.

Índice

Resumen Ejecutivo	1
I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito	5
1.1 Información Básica de la Empresa.....	5
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	6
1.2.1 Dirección Estratégica.....	6
1.2.2 Dirección y Liderazgo	10
1.2.3 Análisis del Entorno	13
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	17
1.2.5 Producción y operaciones	25
1.2.6 Gestión Ambiental.....	28
1.2.7 Estructura Organizacional	29
1.2.8 Finanzas	30
1.2.9 Recursos Humanos	33
1.2.10 Gestión de Información.....	36
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	37
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata	45
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.....	47
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	47

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar.....	50
2.3 Descripción de la acción clave de éxito	51
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	64
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito.....	74
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	75
Conclusiones del Equipo Consultor.....	76
Referencias bibliográficas.....	80
Anexos.....	81

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Puerto Barillas (Empresa de Inversiones El Nacascolo, S.A. de C.V.) utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño, con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales "Áreas de Oportunidad" las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

AREAS DE OPORTUNIDAD	
ÁREA	SUB- ÁREAS
Dirección Estratégica	Misión – Visión
Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
Dirección y Liderazgo	Instrumentos de Gestión
Mercadeo y Ventas	Relación con los clientes
Mercadeo y Ventas	Gestión de ventas
Gestión Ambiental	Riesgo y Salud Ocupacional
Recursos Humanos	Incentivos y Beneficios del Personal

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinaron las áreas de oportunidad a intervenir, estableciéndose las acciones claves de éxito a implementar las cuales consisten en la elaboración de elementos estratégicos como: Misión Visión y Valores de la empresa, los cuales fueron institucionalizados y socializados con cada uno de los colaboradores, y la elaboración e implementación de un manual de políticas de recursos humanos el cual incluye un plan de capacitaciones.

Con estas acciones claves, la empresa se verá beneficiada y contará con una definición de identidad determinada de la organización (Misión), de tal manera que al socializarla permitirá que los miembros que la conforman y sus clientes, la conozcan e identifiquen, lo cual aportará una estabilidad y coherencia en las

operaciones que los colaboradores realicen; por otro lado, la Visión permitirá tener estrategias adecuadas con el fin de alcanzar las metas y los resultados esperados, y éstas serán conforme con los objetivos de la organización, evitando la toma de decisiones improvisadas con base a la circunstancias. Por otra parte, la implementación de una política de recursos humanos permitirá orientar a los colaboradores hacia la obtención de los objetivos de la organización, al unificar los criterios de desempeño y cursos de acción a seguir para el cumplimiento de dichos objetivos; así mismo, se minimizará el descontento de los colaboradores al sentir éstos que están alineados y trabajando en la misma sinergia, lo cual permitirá que las operaciones se realicen de forma ágil evitando así los re-procesos.

Es así, como en un plazo de tres meses se implementaron las acciones claves las cuales fueron elaboradas de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos en la implementación fueron los siguientes:

- Formulación y socialización de elementos estratégicos (Misión – Visión y Valores).
- Elaboración del Reglamento interno de trabajo.
- Elaboración del Manual de Políticas de Recursos Humanos

- Elaboración de un Programa de Capacitación y su manual de procedimientos.
- Realización de la primera jornada de capacitación para jefes y mandos medios de Puerto Barillas.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo, esperando con ésta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref.	Nombre del campo	Contenido del campo
1	Nombre Contacto Empresa	Margarita Najarro de Rivera
2	Cargo	Contralora General
3	Razón Social Empresa	Inversiones El Nacascolo, S.A. de C.V
4	Matricula de Comercio	2002019810
5	Giro Empresa	Servicios
7	Sector	Comercio
8	N° Empleados Jefes	7
9	N° Empleados Administrativos	9
10	N° Empleados Operarios	24
11	N° Operarios Permanentes	40
12	N° Operarios Temporales	0
13	Dirección	79 Av. Norte y 9° Calle Poniente # 4050, Col. Escalón, San Salvador.
14	Ciudad/País	San Salvador/El Salvador
15	Teléfonos	2263-3620
16	E-mail	contabilidad@puertobarillas.com
17	Mes/ Año Fundación Empresa	1992
18	Número de Productos	3
19	Principal Producto/Servicio 1	Servicios de alojamiento y tours por la bahía
20	Principal Producto/Servicio 2	Restaurante Supermercado

21	Principal Producto/Servicio 3	Gasolinera
22	Ventas Netas Totales Ultimo Año	Información no disponible
23	Ventas Netas Totales Penúltimo Año	Información no disponible

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación se presentan los resultados de la evaluación de las Áreas de Gestión por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la institución.

1.2.1 Dirección Estratégica.

Puerto Barillas es una empresa de Inversiones El Nacascolo S.A. de C.V., siendo esta última fundada inicialmente como una empresa de bienes raíces. A partir de la venta de unas propiedades se inició con el proceso de compra de los terrenos en los que actualmente se encuentra ubicado Puerto Barillas, como parte del sueño de Don Juan Wright de contar con un lugar especial y acogedor en la Bahía de Jiquilisco, lugar que tiene un valor sentimental para la familia, además de ser una fuente generadora de empleos para los habitantes de la zona.

Puerto Barillas está enfocado en brindar servicios de hotelería y restaurante, contando con diversas actividades para sus clientes, entre las cuales se pueden mencionar:

- El tour del cacao.
- El tour de los monos arañas
- El tour de las tortugas, entre otros.

Todas estas actividades están enfocadas en brindar una estancia satisfactoria para sus clientes.

La contribución principal de Puerto Barillas hacia sus clientes es la de brindar un servicio de calidad, sano esparcimiento y un contacto directo con la naturaleza, porque el complejo se encuentra ubicado en una extensión de 20 manzanas en la Bahía de Jiquilisco, Departamento de Usulután, siendo su cobertura geográfica prácticamente todo el país, pues sus clientes no son sólo del área de influencia, sino, que muchos de ellos son extranjeros. Cuenta con un muelle para veleros, aduana, migración y gasolinera.

Para los gerentes y propietarios de Puerto Barillas, los valores importantes son el compromiso, la responsabilidad, el respeto, la ética y la calidad en el servicio; siendo para los empleados un gusto y agrado trabajar en el lugar.

La Misión de Puerto Barillas no está escrita, pero se describe como "brindar un servicio de calidad a sus clientes y socios", lo cual es compartido por todos sus colaboradores, muchos de los cuales cuentan con más de 13 años de trabajar

para la sociedad, por lo que conocen sus obligaciones y responsabilidades, además de compartir un gran cariño hacia los propietarios.

Puerto Barillas se diferencia del mercado por contar con productos que nadie ofrece (tour del cacao, tour de la tortuga, tour de los monos araña, entre otros); estar en una posición geográfica privilegiada (Bahía de Jiquilisco) y sobre todo, contar con colaboradores comprometidos en brindar un servicio de calidad (lo cual es expresado por los clientes).

Como se indicó anteriormente, el servicio y el contacto con la naturaleza, son atributos por los cuales debería ser reconocida la empresa dentro de 3 años. El sueño de Puerto Barillas es contar con un flujo constante de clientes, pues cuentan con un gran potencial para el crecimiento, por otro lado, sueñan con ampliar el número de habitaciones para dar abasto a la demanda, sobre todo en temporadas altas; así como, contar con un espacio que les permita incursionar en el nicho de eventos sociales. Los valores con que cuentan actualmente, es lo que desea la organización que permanezca.

Las principales etapas en la historia de Puerto Barillas, se pueden resumir de la siguiente manera: al inicio solamente se podía tener acceso al club con membresía, la cual tenía un costo de US\$ 700.00 anuales. Para el 2004, se adiciona el servicio de alojamiento para sus miembros y en el 2009 se apertura

el Club para el público en general, quienes deben cancelar un "cover" para hacer uso de sus instalaciones. En el año 2009 los ingresos sufren una fuerte caída al entrar en vigor el impuesto a los veleros, el cual a la fecha, sigue golpeando económicamente al club, sumado a la incidencia negativa de la delincuencia. Luego, en el 2013, se reduce el costo de la membrecía a US\$385.50 anual, con el fin de aumentar los ingresos a través de la adquisición de las mismas, adicionando el beneficio de un 50% de descuento en las tarifas de alojamiento. Actualmente Puerto Barillas se encuentra en una fase de reingeniería, renovando sus equipos con el propósito de reducir los costos de mantenimiento y operación; por otro lado, están haciendo esfuerzos para incursionar en nuevos segmentos de mercado, haciendo uso de redes sociales y página web.

La influencia de la familia Wright ha sido importante para el sostenimiento de Puerto Barillas, son ellos los subsidiantes de los gastos no cubiertos con las ventas; por el contrario, el Estado ha influido negativamente en el desarrollo de la empresa al implementar nuevos impuestos al sector.

Los objetivos los define Juan T. Wright C, quien es el primer director y representante legal, y el espíritu de los mismos es el de generar fuentes de trabajo en la zona rural, pues con la inversión instalada y la ayuda de la Gerente de Mercadeo, quien posee una maestría en turismo, se busca el

desarrollo de nuevos nichos de mercados que sean atractivos a los turistas nacionales y a los tours operadores nacionales y extranjeros, sin embargo, estos objetivos no están por escrito.

Los planes de acción para cumplir con los objetivos son: el desarrollo de turismo y conservación del medio ambiente, pero uno de sus principales problemas para cumplir con estos planes es el hecho de no contar con una infraestructura suficiente y adecuada, así como, no disponer de un presupuesto de inversión.

Puerto Barillas no cuenta con objetivos estratégicos; actualmente se tiene como meta realizar un plan estratégico que ayude a crecer y desarrollar el negocio del turismo. Hoy en día se están apoyando en la Consultoría de Maestrías de la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) con el apoyo de la Fundación promotora de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CENTROMYPE).

1.2.2 Dirección y Liderazgo

Las decisiones que toma la Gerencia de Operaciones son las relacionadas exclusivamente a la parte operativa, pues las de tipo financiero deben ser consultadas previamente con Doña Margarita de Rivera (en adelante se nombrará Contralora General), quien requiere la presentación previa de

presupuestos antes de tomar una decisión. Las decisiones en cuanto a la operatividad de Puerto Barillas, son tomadas por las jefaturas de cada área, quienes se apoyan en la Gerente de Operaciones, con la finalidad de que los clientes y socios se sientan satisfechos del servicio; la finalidad es evitar en lo posible decirle al cliente "no hay".

Las jefaturas en Puerto Barillas (seguridad, limpieza, restaurante, entre otras) son ocupadas por lo general, por los colaboradores con más antigüedad en la empresa, algunos de los cuales tienen hasta 13 años y son personas que conocen sus responsabilidades y las particularidades de cada área; sin embargo, no solo el conocimiento es la base para asignar autoridad, pues también toman en cuenta su capacidad, liderazgo, responsabilidad y organización para realizar las funciones delegadas y ninguno es pariente de los dueños.

No poseen manuales de puestos, ni manuales para la evaluación del desempeño y el rendimiento en el trabajo, por lo que al no estar normado, las evaluaciones podrían en algún momento ser subjetivas y sesgadas de opiniones personales por parte de los evaluadores, lo cual puede generar un malestar en aquellos colaboradores que sientan que no son evaluados como se merecen.

Cuentan con una Junta Directiva (la cual en adelante se denominará JD), que es la responsable de la toma de decisiones estratégicas y financieras. La contralora general, asume la función de asesora de más alto nivel, pues la JD toma muy en cuenta sus comentarios, observaciones y propuestas. La Gerencia de Operaciones no puede tomar decisiones que involucren inversiones. Dada la independencia de la JD, no hay instituciones ni clientes que intervengan decisivamente en la toma de decisiones.

La base para la toma de decisiones es el instinto y la experiencia, pues no cuentan con instrumentos de gestión. Las decisiones a nivel operativo, se toman con base a la evaluación de cotizaciones y las de nivel gerencial, son tomadas con el respaldo de presupuestos y proyección de necesidades, por lo cual ambos tipos de decisiones necesitan respaldo.

La Contralora General, propone los proyectos de desarrollo o de inversión a la JD y es decisión de ellos la implementación o no de dichos proyectos. Cuando un proyecto es implementado, los resultados del mismo son informados a la JD a través de reportes en hojas electrónicas, los cuales son comparados con los registros históricos con que se cuentan.

1.2.3 Análisis del Entorno

Las regulaciones que influyen en el desarrollo de Puerto Barillas, son la Ley de Hidrocarburos y Minas, la Ley Marítimo Portuaria (por la afluencia en los veleros y lanchas de los clientes), la relativa a Migración y Aduanas, el Código de Salud, el Código de Trabajo y toda regulación que cree nuevos impuestos, por ejemplo: el impuesto a las embarcaciones y a los bienes de lujo, creado en el año 2009, ha sido un impuesto que ha afectado el desarrollo de la empresa, pues a partir de su entrada en vigor, la llegada de turistas en embarcaciones ha disminuido a tal punto que a la fecha es casi nula; El Salvador, es el único país en Centro América que cobra este tipo de gravamen.

Asimismo, el impuesto de "zarpe" se incrementó de US\$ 20.00 a US\$ 40.00, sumado a los US\$ 10.00 que hay que pagar a Migración por la tarjeta de turismo, lo cual hace menos atractivo atracar en El Salvador. Por lo que toda normativa que genere nuevos impuestos en el futuro, afectará de manera directa la sostenibilidad de la empresa.

Las instituciones que apoyan su gestión comercial son el Ministerio de Turismo y la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), debido a que les brindan un porcentaje del costo de participación en las ferias de turismo; pero, la empresa debe pagar por el derecho de estar en los catálogos de las

instituciones antes mencionadas. Por otro lado, el Ministerio de Salud apoya con fumigar las instalaciones.

Puerto Barillas es lo mejor que se encuentra en la Bahía de Jiquilisco, por lo que el Ministerio de Turismo utiliza sus instalaciones para hacer spots promocionales de turismo en El Salvador. Las instituciones que entorpecen la gestión de la empresa, son todas aquellas involucradas en la creación de nuevos impuestos al turismo. Un beneficio que obtienen del Estado, es la promoción que hacen en las ferias de turismo, los catálogos y la divulgación de spots promocionales filmados en sus instalaciones, beneficio del cual hacen uso, logrando establecer contactos con operadores internacionales, quienes han visitado las instalaciones; sin embargo, aún no se han concretado negocios, pues éstos trabajan con el Resort Las Flores y buscan a Puerto Barillas como un destino adicional.

Los aspectos de la economía que afectan al sector empresarial en el cual se ubica Puerto Barillas, son el alza en el precio de los combustibles y el impuesto a las embarcaciones y bienes de lujo, pues como se indicó anteriormente, a partir de su entrada en vigor en el año 2009, la llegada de turistas en embarcaciones ha disminuido a tal punto que a la fecha es casi nula, lo cual se traduce en baja afluencia de clientes y una disminución en las ventas.

Puerto Barillas se clasifica dentro del sector turismo. Este sector económico posee un gran potencial y ha experimentado un crecimiento durante los últimos años; y a pesar de no contar con el apoyo que necesita, en 2014 tuvo un crecimiento del 3% en cuanto al ingreso de turistas extranjeros al país; sin embargo, este crecimiento no se ve reflejado en la afluencia a Puerto Barillas, pues es un destino considerado más caro, ya que logísticamente es más fácil y económico que el turista visite los lugares turísticos del occidente del País.

La empresa pertenece a la Cámara de Comercio y al Ministerio de Turismo, y a pesar de esto, la información que se recibe del sector es la de dominio público, es decir, la que se publica en los medios de comunicación. Las principales dificultades de Puerto Barillas, son:

- La logística para la provisión de insumos (pues muchos son comprados en San Salvador, lo que incrementa los costos por el transporte de los mismos)
- La inseguridad.
- El incremento de los precios del combustible y
- La creación del impuesto a las embarcaciones y bienes de lujo.

Puerto Barillas no recoge mucha información de parte de los medios de comunicación, ya que éstos no dan suficiente cobertura al sector de turismo y publican muy poco del tema, pero a veces existe una mala publicidad y ésta les

ha afectado negativamente; por ejemplo, hace un par de meses uno de los periódicos de mayor circulación del País, informó sobre unas muertes en la zona y argumentaron que los delincuentes fallecidos eran de Puerto Barillas. Debido a esto, muchos clientes dejaron de visitar el club, pues expresaban sentir temor por la noticia antes relacionada, cuya percepción ha sido difícil de cambiar. Por otra parte, hay medios de comunicación que llegan a Puerto Barillas a hacer reportajes sobre el turismo en El Salvador, los cuales son publicados en las diferentes redes sociales con que cuenta el club.

En vista de la decreciente afluencia de turistas, Puerto Barillas realizó en su momento una alianza con un sitio web que ofrece venta de cupones con descuentos e incrementaron las visitas mientras duró dicha alianza.

Actualmente, no mantiene alianzas con ninguna empresa, por la experiencia obtenida, se considera interesante e importante mantener alianzas y piensan en establecerlas de forma corporativa, para ofrecer tarifas competitivas, o brindar servicios a los colegios para realizar despedidas escolares y con ello aumentar la afluencia de clientes y el volumen de ventas. Por otro lado, trabajan en el tema de las membrecías corporativas.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

Puerto Barillas, por el momento no cuenta con una unidad de atención al cliente, pero la gerente de atención al cliente es la que se encarga de realizar esa función, pues es ella quien recibe llamadas, responde correos y da el seguimiento; adicionalmente, la gerente de mercadeo, se encarga de agradecer a los clientes por la visita, lo hace vía correo electrónico y les solicita los comentarios.

Un proceso de captación de clientes, propiamente dicho, no existe, pero durante 5 años, la gerente de mercadeo, se ha dado a la tarea de captar los correos de los clientes, a través de las redes sociales, pagina web y buscadores como hoteles.com, TripAdvisor, Expedia, entre otros. El seguimiento de los clientes se da por correo electrónico y llamadas telefónicas, sin embargo, no se llevan estadísticas.

Los clientes principales de Puerto Barillas son los socios, estos son un sector muy selectivo, no existen filtros, pero si segmentan el mercado a quien se dirigen; en un inicio, los socios eran empresarios que hacían uso de la facilidad de la pista de aterrizaje, del muelle para los botes y pesca (el cual no está explotado).

La relación con los clientes actuales es considerada como buena, pero no se les envían boletines con información del club ni correos por su cumpleaños. Por otra parte cabe mencionar que existe una base de datos, la cual es administrada por la gerencia de mercadeo; a la fecha cuentan con 98 miembros quienes son leales a la empresa.

Los atributos que más valoran los clientes, es la limpieza de las instalaciones y el buen servicio que se les brinda durante su estadía en el club, aunque una de las cosas que les disgusta, es el hecho de que el menú del restaurante lleva más de 12 años sin ser modificado. Con respecto a las quejas, estas casi no existen, pero cuando se presentan, se tratan de solventar en el momento, por ejemplo cuando un cliente quiere exceder la capacidad de personas a hospedar en la casa del árbol, se les informa que no se puede superar la capacidad establecida por motivos de seguridad.

Los clientes de Puerto Barillas se clasifican en personas que disfrutan de la naturaleza, la aventura, las actividades al aire libre, el avistamiento de aves y su poder adquisitivo.

Los criterios que toman para segmentar sus clientes son:

- La edad; que oscilen entre los 35 y 60 años.
- El status social (clase media y alta)

El mercado meta al que se dirigen, son personas que disfrutan de la naturaleza y que disponen del tiempo y dinero para disfrutar, siendo los clientes principales sus socios, pero no cuentan con un sistema de control que les indique la participación de los clientes principales en las ventas a pesar de tener una base de datos creada por la gerencia de servicio al cliente. La información que se recolecta de los clientes se almacena en Dropbox.

En Puerto Barillas conocen lo que piensan sus clientes, ya que se informan a través de los comentarios que les dejan en su sitio web, lo cual les ha otorgado un certificado de excelencia por parte de TripAdvisor; los atributos que más valoran los clientes se definen con su slogan “el tesoro escondido”, debido que cuando ellos llegan al lugar, no se imaginan que detrás del portón se abren las puertas a otro mundo; otros atributos son la calidad en el servicio y la calidez con la que los atiende el personal, pues éstos tienen iniciativas para satisfacer a los clientes.

Las acciones que realizan para mejorar la identidad, es visitar ferias de turismo a nivel internacional, con el fin de traer nuevas ideas y hacer contactos con nuevos clientes o buscar alianzas estratégicas con tour operadores. Además han implementado rutas turísticas como lo es el tour del cacao; para mejorar sus servicios, están tratando de implementar una política para que los

miembros puedan consumir más en el restaurante, ya que actualmente ellos llevan sus alimentos.

Los planes de mercadeo son formulados en la oficina central ubicada en San Salvador y una vez elaborados, se someten a consideración de la JD. La Gerente de Mercadeo es la que genera ideas para el desarrollo de servicios y se encarga de su puesta en marcha; la opinión de los colaboradores es un insumo para la empresa, ya que ellos son los que están en contacto directo con los clientes y tratan de incorporar todas las ideas proporcionadas del personal.

No cuentan con un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos servicios, pues las mejoras que implementan son a prueba y error. Toda propuesta de desarrollo de proyectos lo decide la Controlara General y son liderados por la gerente de mercadeo. Un proyecto de desarrollo que ha tenido buenos resultados son los tours que se ofrecen en el club, han tenido una buena aceptación por parte de los clientes, sin embargo, es necesario fortalecer los conocimientos de los guías por medio de capacitaciones.

Con respecto a la generación de aportes del equipo de ventas para nuevos productos, no cuenta con un equipo de ventas, por lo tanto, los gerentes, jefes y el personal de servicio al cliente, son el equipo de ventas.

Los principales costos de Puerto Barillas son:

- El pago de planilla,
- Los costos fijos de operación
- El mantenimiento de maquinaria y equipos y
- El pago de seguridad.

Los costos fijos los estructuran en pago de servicios, pago por administración, vigilancia, pago de servicios, e impuestos municipales, entre otros, siendo los costos variables los relativos al mantenimiento de las instalaciones, la compra de los insumos del restaurante y la compra de combustible.

Entre los principales competidores están:

- Los hoteles de la playa El Cuco y
- Las marinas.

La comparación de precios se hace con base a los precios de la competencia directa (Bahía del Sol) y para fijar los precios, estos son ponderados con base a la comparación con la competencia y la propia estructura de costos.

Los factores externos que consideran para la fijación de precios son:

- la ubicación de la zona y
- el buen servicio al cliente.

Puerto Barillas no está enfocado en un mercado masivo sino más bien lo segmentan.

La tendencia en los precios en el mercado va a la baja; sin embargo, eso solo les sirve como referencia, al estipular los precios se incorporan elementos de diferenciación, los cuales son la calidad en el servicio, la excelencia del mismo, limpieza y la privacidad.

Respecto al entorno y la tendencia, toman en cuenta factores externos para la fijación de precios, tales como:

- Incrementos en los precios de combustible.
- Precios de los alimentos en el mercado.
- Costo de alojamiento y
- Análisis de tendencias.

No cuenta con una fuerza de ventas estructurada; sin embargo, los jefes, gerentes y el personal de servicio al cliente realizan estas funciones. A pesar de todo, han tenido buenos resultados en las ventas utilizando el marketing digital y la participación en las ferias de turismo; la gerente de mercadeo es el responsable de las ventas de los servicios.

El registro y control de la gestión de ventas, se lleva a través de reportes mensuales los cuales son generados por cada área; por el momento no existe un plan de comisiones para vendedores, no cuenta con un equipo de fuerza de ventas, por ende tampoco se dispone de cuotas de ventas. El responsable de la gestión de ventas en el área de alojamientos es la gerente de mercadeo y en el área de operaciones la gerente de Operaciones.

Puerto Barillas, carece de sistema de evaluación de fuerza de ventas, por ende, tampoco tienen un programa de capacitaciones; pero, se apoyan con un plan de mejora continua para sus colaboradores, el cual es apoyado por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y se realizan en los lugares previamente definidos por el facilitador.

Para la venta de alojamientos, se apoyan de panfletos y presentaciones en las cuales detallan toda la información de los paquetes y los precios. El material publicitario no es actualizado conforme a un plan previamente formulado, sino, dependiendo de las necesidades que se presenten.

La política para promocionar Puerto Barillas es por medio de las redes sociales, y pagina web; pero han verificado que lo que más les funciona son las redes sociales. Por otra parte el perfil a los que se enfoca la promoción es a personas

que tengan como pasión disfrutar la naturaleza y que cuenten con los recursos económicos para pagar por los servicios.

Referente a los distribuidores, Puerto Barillas se dirige a los tour operadores, agencias de viaje en línea o venta directa de paquetes turísticos. Los principales argumentos de ventas son la calidad del servicio, la comodidad de sentir que está en su casa de playa, y sobre todo la privacidad que poseen.

El plan comunicacional opera de manera interna y externa.

Saben que el plan comunicacional es consistente con los diferentes elementos promocionales, por diferentes presentaciones que se envían a los clientes, éstas concuerdan con el mensaje y con el fin que se pretende obtener; todos los elementos promocionales tienen una misma línea gráfica, pues van enfocados de manera uniforme buscando no confundir a los clientes y siendo consistentes con el mensaje.

El presupuesto comunicacional de Puerto Barillas, en principio lo define la gerente de mercadeo, este se determina dependiendo las necesidades que se presentan (ferias, publicaciones en revistas, entre otros), y se toma como parámetro los presupuestos de años anteriores, ya que se prefieren las cosas

que se pueden medir, es decir que tengan indicadores, por eso se enfocan más en la promoción por medio de las redes sociales.

1.2.5 Producción y operaciones

El almacenamiento de los inventarios y la rotación de los mismos, está normado, ya que se planifican las compras de los productos en periodos de 2 a 3 semanas, con el fin de evitar que éstos se dañen o pierdan calidad, aunque, Puerto Barillas es abastecido en sus productos por muchos proveedores, lo que siempre se busca en ellos es la calidad, un precio accesible y facilidades de pago; sin embargo y a pesar que son muchos proveedores, algunas veces se ven en el inconveniente que ciertas mercancías solo cuentan con un solo proveedor; tal es el caso del camarón pre-cocido, éste producto solo lo distribuye Price Smart y cuando este establecimiento no cuenta con el producto, se enfrentan con un problema de abastecimiento.

En relación a los controles de compras, revisan las mercancías cuidadosamente si ésta no tiene avería, verifican fechas de vencimientos, realizando estos procedimientos se evitan rechazos de lotes, los rechazos de compra son mínimos, pues en 1 año y medio solo ha existido uno solo.

Las garantías que les ofrecen sus proveedores sobre todo los americanos, son consideradas como la más completas ya que son más amplias y menos

engorrosas que las garantías salvadoreñas ya que estas últimas muchas veces no llegan a responderles por averías.

Cada área del club tiene un responsable de materiales y productos. No existe un procedimiento por escrito ni sistema de despacho, cada uno aplica su experticia empíricamente. Los responsables de bodegas tienen como función realizar reportes contables, amparados con facturas, con el objetivo que cuadre el Kardex con el físico, el control de inventarios se realiza de forma mensual, por medio de un registro de salidas, el cual se facilita porque cada producto posee un código; cuando se necesita la compra de un producto en específico, el encargado de esa área elabora una orden de pedido, los cuales son autorizados por la gerencia de operaciones siempre y cuando sean menores de US\$ 500.00 y si son adquisiciones por montos mayores, son autorizados por la Contralora General, en toda adquisición de compras se debe de tomar en cuenta las temporadas altas y si hay eventos programados.

En lo que se refiere al nivel tecnológico, las máquinas y equipos se encuentran en buen estado. Puerto Barillas posee una de las mejores tecnologías y equipo en la Bahía de Jiquilisco; las reparaciones y mantenimiento son rutinarios siendo, por ejemplo la última adquisición de tractores que se hizo en mayo de 2015. Entre los equipos tecnológicos con los que se cuentan son: una cocina

maestra, filtros de piscina, remodelación de piscina; las bombas de gasolina datan desde el año 2010.

Las maquinarias que adquieren tienen sus respectivos manuales y se llevan bitácoras de operación para efectos de mantenimiento, tanto para los tractores, como para los vehículos y los motores de las lanchas, se lleva un registro de las horas trabajadas y los equipos están inventariados.

La mantención de ciertas máquinas se las da el proveedor, como parte de su garantía y para los equipos sin garantía, hay una persona encargada de proporcionarles el mantenimiento.

Los mantenimientos son tanto preventivos como correctivos. El preventivo se da por ejemplo: en aires acondicionados, tractores, motores de lanchas, cocina y congeladores; el plan correctivo se da en los equipos y maquinarias con más antigüedad. Por lo general, los mantenimientos se refieren a engrases, cambios de aceites y filtros (motores de lanchas, vehículos y tractores). No se dispone de un día específico de mantención total. El jefe de producción coordina con la gerente de operaciones el mantenimiento de los equipos de cada área y se programan los mismos con los distribuidores por medio de llamadas y correos electrónicos.

La frecuencia de lubricación depende del uso y el número de horas trabajadas de la maquinaria. El encargado de realizar la puesta a punto de los equipos y maquinaria, es el encargado del taller, pero esta responsabilidad también recae en los operarios.

Por el momento no cuentan con un plan estratégico para la adquisición de maquinaria, se adquieren cuando existe la necesidad y se evalúa la inversión, por ejemplo, se está haciendo una prueba piloto en las habitaciones para la compra de nuevos televisores, así mismo, se está evaluando la ampliación del espacio físico de la cocina y la compra de lavadoras y secadoras tipo industrial, sobre todo pensando en eventos.

1.2.6 Gestión Ambiental

Por el momento no se cuenta con una política ambiental, pero poseen la directriz de no contar con productos que dañen el medio ambiente, tanto es así que Puerto Barillas contrató a una empresa externa para la elaboración de los formatos de prevención de contaminación, exigidos por el Ministerio de Economía, para evitar contaminar su entorno. El Club cuenta con 4 fosas sépticas, las cuales son limpiadas una vez al año por parte de una empresa externa contratada para tal fin.

La responsable de la prevención de riesgos, es la Gerente de Operaciones, quien es Licenciada en Administración de Empresas. Entre las responsabilidades que recaen sobre ella, están la de verificar que todo se encuentre en orden y garantizar la integridad física de los trabajadores y clientes; los accidentes que se han presentado son mínimos, y en algunos casos se dan como consecuencia de que los trabajadores no utilizan el equipo de seguridad que se les proporciona.

Puerto Barillas no posee con un programa de capacitaciones en prevención de riesgos, ni con un sistema de charlas de seguridad para sus empleados, así como tampoco con instructivos escritos en los cuales se apoyen al momento de un accidente, poseen un manual de primeros auxilios pero no está socializado.

En las instalaciones se encuentran 5 extintores (1 industrial y 4 pequeños), sin embargo, no cuentan con una unidad de primeros auxilios.

1.2.7 Estructura Organizacional

La organización interna de la empresa se divide por áreas y poseen departamentos especializados como el área de cocina, mantenimiento de equipos, uso y manejo de lanchas, entre otros. Todas las funciones y responsabilidades de los colaboradores están claramente definidas por escrito, aunque por el momento no se ha actualizado. Todos los empleados conocen

sus tareas y responsabilidades, siendo la gerente de operaciones la encargada de dirigirlos, ya que todos los procedimientos se ajustan a las normas establecidas. Por el momento no se ha pensado en otra estructura de trabajo; para la gerencia de operaciones, todos los departamentos están trabajando acorde a los requerimientos.

Las decisiones y delegación de responsabilidades son tomadas en orden jerárquico, de acuerdo al organigrama de la empresa, siendo las decisiones operativas responsabilidad de la gerente de operaciones y las decisiones de inversión de la JD. No poseen con presupuestos independientes para cada área.

El personal que conforma la organización puede en algún momento participar en el proceso de toma de decisiones operativas, aportando sus comentarios o información, pero es potestad de la gerencia de operaciones la toma de éstas.

1.2.8 Finanzas

Cuentan con los registros legales requeridos para operar dentro del marco jurídico contable, tales como:

- Libros de actas.
- Libros de estados financieros.
- Libros de registros de accionistas.

- Libro de aumento y disminución de capital.
- Libro caja diario mayor.
- Libros de IVA.
- Documentación legal de IVA.

Los compromisos tributarios se mantienen al día, contando para ello con una persona encargada de la elaboración de los cheques para pago de impuestos y un mensajero para realizarlos; en caso de que durante el período no resulte pago de impuestos, el mensajero se encarga de presentar la declaración en la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

El cómputo de los impuestos mensuales, así como la contabilidad general de la empresa, son realizados por departamento de contabilidad, el cual es liderado por la contadora de la empresa, quien es graduada de Licenciatura en Contaduría Pública y posee más de 30 años de experiencia. Los criterios que se utilizan para realizar los asientos contables están conforme a las políticas establecidas por la empresa. En caso de que se requiera información contable por parte de la gerencia general, ésta es obtenida de forma inmediata, pues la contabilidad es llevada por personal de la empresa.

El registro de costos es establecido en un sistema de Kardex de acuerdo a las entradas y salidas, información que es conciliada con la contabilidad. Por otro

lado, mensualmente se elaboran hojas electrónicas por las salidas diarias de productos y la encargada de llevar estos registros es la auxiliar contable, quien además, es la responsable del control de inventarios.

La estructura de costos se presenta en una cuenta del balance llamada “costos de ventas”, siendo los principales costos de la empresa los relacionados con las ventas de la gasolinera, tienda y restaurante. Para efectos de costeo, el costo de los productos se lleva a la cuenta de inventarios y con los ingresos por ventas se determina el costo. Esta información es procesada a través de hojas electrónicas, la cual es conciliada con el sistema de Kardex y con la contabilidad, para finalmente elaborar el respectivo asiento contable.

Los registros relacionados con el análisis de costos son llevados diariamente en oficina central y la rapidez con la que se obtiene esta información, depende de la disponibilidad de tiempo del encargado de procesarla, los informes que generan son:

- Kardex.
- Libro diario mayor.
- Hojas electrónicas.

El control de costos permite a la contralora general, realizar un análisis de costo/beneficio y programar aquellas actividades que se estimen convenientes, para la reducción de los costos.

Respecto a los presupuestos y estados de resultados, la empresa realiza presupuestos históricos, los cuales son utilizados para la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades. Estos presupuestos son utilizados para la toma de decisiones.

No poseen una política de inversión, por el momento se está trabajando en un proyecto estratégico para luego realizar las respectivas evaluaciones y decidir si se cuenta o no con el financiamiento para su ejecución.

Los análisis financieros que realizan son parciales y los indicadores financieros que utilizan son conforme a las necesidades primarias del negocio.

1.2.9 Recursos Humanos

Puerto Barillas no tienen un proceso de reclutamiento y selección de personal, limitándose a buscar cualidades en el aspirante como el compromiso y la responsabilidad, generalmente los aspirantes son recomendados por personal de confianza de la empresa y si es contratado, la inducción se hace directamente en campo, haciéndose acompañar por el jefe del área en la cual

se desempeñará, quien le explica las funciones a desempeñar (estas no están por escrito).

Existen tareas en las cuales es necesario contar con personal calificado, como por ejemplo, los operadores de los equipos, para estos puestos se requiere que se tengan los conocimientos mínimos para el cargo.

Puerto Barillas promueve a sus colaboradores con base al desempeño mostrado en su periodo de trabajo, pero no cuentan con un manual o una evaluación de desempeño que proporcione los criterios de promoción, ni con un programa de incentivos; esto trae como consecuencia una evaluación, hasta cierto punto, con un juicio subjetivo y sesgado por la percepción del evaluador. Los criterios que se utilizan son la calidad con la que desarrollan su trabajo, la actitud, el dar la “milla extra”, la capacidad de liderazgo y la pro actividad. La posibilidad para que los colaboradores obtengan un trabajo importante o mejor pagado es baja, debido a la casi nula de creación de nuevas plazas.

El nivel de salarios, está por arriba de los pagados en el sector e importante recalcar que la empresa otorga estabilidad laboral y absorbe las retenciones del trabajador por prestaciones sociales, por lo cual, ellos reciben sus salarios íntegros. Otros de los beneficios económicos para los colaboradores, es recibir un aguinaldo equivalente al 100% de su salario, reconocerles el pasivo laboral

en caso de renuncia, pago de horas extraordinarias y apoyo económico para la familia por fallecimiento del empleado. Estas condiciones propician un agradable ambiente de trabajo, tomando en cuenta que el acceso al empleo en la zona es difícil.

En caso de que el empleado cometa alguna falta, estas son sancionadas con días de descanso sin goce de sueldo, suspensión o despido.

En lo relacionado a las capacitaciones, no poseen un plan, siendo la gerente de operaciones la que toma los criterios para las capacitaciones y a la vez colabora en brindarles charlas motivacionales.

La planificación estratégica operativa del personal la realiza la gerente de operaciones, dependiendo del aumento de las actividades en temporadas específicas, por el momento no se tiene planificado la creación de nuevas plazas.

La frecuencia con la que se produce rotación de personal es poca, por lo general, el cambio de personal obedece por renunciaciones debido a cambio de domicilio o en caso de despido por faltas graves.

1.2.10 Gestión de Información

En Puerto Barillas, la información que se maneja es del área operativa y financiera. La gerente de atención al cliente maneja lo relacionado a la base de datos, reservas y control de ingresos de clientes, sin embargo, existe otro tipo de información que es de suma importancia para la operación, siendo esta la que tiene que ver con el entorno de la empresa, por ejemplo, las mareas y la competencia, esta información se obtiene por medio de internet.

La información que el público recibe de parte de la empresa es la referente a las tarifas, así como fotografías del lugar y de los diversos tours y promociones que se ofrecen. Los gerentes de área disponen de informes periódicos de gestión relacionados al rubro que más les generó ingresos y tienen la obligación de emitir los informes en el tiempo establecido.

La información recopilada es analizada para verificar el aumento o disminución en la demanda de los diversos servicios que se ofrecen, esta información es importante, pues permite mejorar las deficiencias observadas, así como identificar aquellos servicios adicionales que se pueden prestar.

Los mecanismos que utilizan para el manejo de la información son por medio de reportes, los cuales deben estar coordinados para evitar fracasos en la gestión de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. En los dos últimos

años los fracasos más grandes que han tenido es la baja en las ventas, pero no las consideran fracasos por parte de ellos, si no por factores externos como la delincuencia, ya que fracaso sería que no consiguieran aumento en el número de ventas de membrecía.

Internamente, la información se transmite a través de correo electrónico. Los bloqueos de información se presentan en el caso que un colaborador tenga que hacer una tarea y no lo informe al jefe de esa área.

El logro de objetivos se comunica por medio de informes que se remiten vía correo electrónico y si es necesario, se programa una reunión de información. En cada temporada se transmiten los objetivos de la empresa al personal y los resultados de ventas, de operación y finanzas se le presentan a la Contralora General. Puerto Barillas no cuenta con una programación de reuniones de planificación.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

AREAS y Sub-Áreas analizadas	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Misión - Visión	<i>Fundamentación:</i> • No cuentan con una Misión y Visión por escrito. • Por no estar institucionalizada, no es posible medir el grado de socialización de la misma. <i>Consecuencias al Superar la Debilidad:</i> • Se dispondrá de una Visión clara e institucionalizada de la razón de ser de la empresa. • Se elaborarán las estrategias adecuadas para alcanzar las metas y los resultados deseados. • Se evitará la toma de decisiones improvisadas en base a las circunstancias.
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Objetivos Estratégicos	<i>Fundamentación:</i> • No se encuentran claramente definidos los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo. • No cuentan con planes de acción definidos para el

	cumplimiento de los objetivos estratégicos. • No poseen un presupuesto de inversión. <i>Consecuencias al superar la debilidad:</i> • Se dispondrá de una hoja de ruta para el cumplimiento de las metas de la empresa. • Se tendrá una claridad de las estrategias a implementar en busca de los objetivos estratégicos de la organización. • Se hará un uso eficiente de los recursos de la empresa. • Se podrá disponer de un presupuesto operativo en busca del cumplimiento de los objetivos. • Se podrá evaluar el funcionamiento o no de las estrategias adoptadas y hacer las respectivas modificaciones.
DIRECCIÓN Y LIDERAZGO Instrumentos de Gestión	<i>Fundamentación:</i> • No cuentan con instrumentos de gestión para la toma de decisiones. • No cuentan con una política para la toma de

	decisiones. • La toma de decisión para realización de los proyectos de inversión, no cuenta con suficientes estudios económicos. • No existe una política de información acerca de los resultados obtenidos y los costos ocasionados. <i>Consecuencias al superar la debilidad</i> • Se podrá descubrir, evaluar y corregir aquellas decisiones o acciones que produzcan desviaciones de los objetivos estratégicos. • Se dispondrá de herramientas y documentación de apoyo a la hora de evaluar el cumplimiento de los objetivos. • Se dispondrá de valiosa información a la hora de la toma de decisiones.
MERCADEO Y VENTAS Relación con los clientes	<i>Fundamentación:</i> • No cuentan con una unidad de atención al cliente propiamente dicha. • No cuentan con un proceso de captación de

	clientes. • Cuentan con un menú que tiene 12 años de no ser actualizado. • No cuentan con un departamento de quejas que las gestione y documente, para retroalimentar la operación.
	<i>Consecuencias al superar la debilidad:</i> • Contar con una unidad de atención al cliente permitirá atender directa e indirectamente las necesidades y requerimientos de los clientes. • Se dispondrá de valiosa información en busca de los objetivos estratégicos. • Se contará con una herramienta para la captación de nuevos clientes.
MERCADEO Y VENTAS Gestión de ventas	<i>Fundamentación:</i> • No cuentan con una fuerza de venta estructurada por lo tanto, carecen de un plan de comisiones para vendedores. • No cuentan con un sistema de evaluación de

	fuerza de venta. • La gestión de ventas se limita la participación en ferias de turismo y utilización de medios digitales. • El material de apoyo no se actualiza con cierta periodicidad. <i>Consecuencias al superar la debilidad:</i> • Se tendrá una iteración directa entre los clientes y la empresa. • Se contará con información que ayude a implementar estrategias de diversificación de servicios. • Existe una gran posibilidad de ampliar la captación de membrecías. • Las jefaturas y gerencias dejarán de realizar tareas operativas y se podrán enfocar en planeación y solución de problemas estratégicos.
GESTIÓN AMBIENTAL Riesgo y salud ocupacional	<i>Fundamentación:</i> • La persona encargada del riesgo ocupacional es la gerente de operaciones, quien es Licenciada en

	Administración de Empresas. • No se cuenta con un presupuesto independiente para cubrir los costos de esta área. • No se cuenta con un programa de capacitación en prevención de riesgos. • No cuentan con instructivos para el manejo de accidentes. • No cuentan con una unidad de primeros auxilios dentro de las instalaciones. • Los colaboradores no usan adecuadamente los equipos de seguridad proporcionados.
	<i>Consecuencia al superar la debilidad:</i> • Se reducirá la siniestralidad de la empresa. • Se tendrán identificadas aquellas causas que podrían ocasionar accidentes en los empleados y los clientes. • Se garantizará que los colaboradores utilicen los accesorios de seguridad asignados y que le den cumplimiento a la política adoptada.

	<i>Fundamentación:</i> • No poseen una política de incentivos. • No cuentan con un programa de motivación al personal que permita medir la satisfacción de los colaboradores. • No poseen un método de evaluación del personal. • No cuentan con una política de sanciones por faltas sean leves o graves.
RECURSOS HUMANOS Incentivos y beneficios del personal	<i>Consecuencia al superar la debilidad:</i> • Contar con una política de evaluación del desempeño, conlleva a evaluaciones objetivas, basadas en parámetros establecidos y de conocimiento de todo el personal. • Se minimizará el descontento de los colaboradores ya que no sentirán que han sido evaluados subjetivamente. • El esfuerzo de los colaboradores estará orientado en el logro de los objetivos de la empresa.

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

ACCION CLAVE A IMPLEMENTAR
1. Dirección Estratégica (Misión – Visión): elaborar elementos estratégicos como: Misión, Visión y Valores de la empresa, debiendo ser institucionalizados y socializados con todos los colaboradores. 2. Recursos Humanos (Política de personal): elaborar e implementar un Manual de Políticas de Recursos Humanos, el cual incluya un Plan de Capacitaciones.
OTRAS INTERVENCIONES
1. Mercadeo y Ventas (Gestión de ventas): implementar una unidad exclusiva para la venta de los servicios. 2. Dirección Estratégica (Objetivos Estratégicos): definir los indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. 3. Mercadeo y Ventas (Relación con los clientes): implementar una unidad exclusiva para la atención de clientes.

4. **Gestión Ambiental (Riego y salud ocupacional):** instalar una unidad de primeros auxilios al interior del club, la cual deberá contar con los insumos mínimos en caso de una emergencia.
5. **Gestión Ambiental (Riesgo y salud ocupacional):** implementar una política de riesgo y salud ocupacional que incluya sanciones para los trabajadores que no le den cumplimiento.
6. **Recursos Humanos (Beneficios e incentivos para el personal):** elaborar una política de desempeño y de incentivos para el personal.

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

2.1.1 Realización del diagnóstico:

Durante el proceso de realización de la Consultoría Integral Colaborativa, se coordinaron reuniones con doña Margarita de Rivera, contralora general de Puerto Barillas (empresa de Inversiones El Nacasclo S.A. de C.V.), con la Gerente de Operaciones y con la Gerente de Recursos Humanos, con el fin de desarrollar la Herramienta proporcionada por la Dirección de Maestrías de la Universidad Tecnológica de El Salvador, mediante entrevistas interactivas, en las cuales se obtuvo información importante de la empresa.

Finalizadas las entrevistas se compiló la información para proceder a redactar el informe final del diagnóstico integral.

2.1.2 Determinación de áreas de oportunidad y fortalezas.

Una vez realizado el diagnóstico, se procedió a evaluar todas las áreas y las sub áreas de la Herramienta, con base a los criterios de evaluación proporcionados por la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC). Estos criterios fueron los siguientes:

2.1.2.1 El criterio cuantitativo:

El modelo ideal es el de obtener la respuesta del 100% de las preguntas de la herramienta, por lo que se dio una ponderación (valor numérico) teniendo como base el número de preguntas entre el número de respuestas.

2.1.2.2 El criterio cualitativo:

Dado que en este tipo de evaluación tiende a ser subjetiva, el criterio que se adoptó para poder ponderar las preguntas fue el siguiente:

2.1.2.2.1. Deficiente: no se brindó información relacionada a la pregunta.

2.1.2.2.2. Insuficiente: existen algunos datos que brindan una vaga información relacionada a la pregunta.

2.1.2.2.3. Suficiente: existe una clara tendencia hacia responder la pregunta

2.1.2.2.4. Bueno: brinda suficientes elementos en la respuesta

2.1.2.2.5. Excelente: la respuesta cumple con lo solicitado en la pregunta de forma específica

Finalmente se obtuvo una ponderación general de cada área y se determinó como área de oportunidad la que obtuvo una ponderación menor a 3 y como fortaleza la que era mayor a 3.

2.1.3. Formulación de soluciones en áreas de oportunidad.

Para la formulación de las soluciones en las áreas de oportunidad, se identificaron las necesidades que la empresa tiene en el área de Dirección Estratégica y de Recursos Humanos. En lo que respecta a la primer área, se verificó que la empresa no contaba con una visión y misión claramente definida ni establecida por escrito, siendo ésta un elemento estratégico importante para toda empresa, por lo que se procedió a la formulación de ésta con el objetivo que todos dentro de la organización conocieran la razón de ser de Puerto Barillas, permitiéndoles elaborar estrategias para alcanzar las metas propuestas.

En el área de Recursos Humanos, se tomó la sub-área de incentivos y beneficios del personal, por lo que al formular las soluciones se analizó que la empresa debía contar con una política de evaluación del desempeño y un plan de capacitaciones, para evitar que los colaboradores perciban una evaluación subjetiva y motivándolos a trabajar para el logro de objetivos: a su vez, se identificó la necesidad de contar con un reglamento interno de trabajo y con un código de conducta que regule las relaciones interpersonales dentro de la organización.

2.1.4. Elección de la acción clave de éxito

Luego de exponer el resultado del diagnóstico, de las fortalezas, áreas de oportunidad, se formularon las propuestas para seleccionar la acción clave de éxito a implementar, la empresaria decidió trabajar la acción clave de éxito con el área más importante dentro de la empresa, que es el área de Recursos Humanos. Esta decisión obedece a un punto de vista estratégico a mediano y corto plazo para la empresa.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

2.2.1 La construcción de una misión clara, trae consigo una definición de identidad determinada a la empresa, de tal manera que al socializarla permitirá que los miembros que conforman la organización, la identifiquen y conozcan la personalidad de la misma, así como sus clientes potenciales y conllevará al aporte de una estabilidad y coherencia en las operaciones que los colaboradores realicen.

2.2.2 Al igual que la misión, estructurar la visión, permitirá tener estrategias adecuadas con el fin de alcanzar las metas y los resultados esperados, estas serán conforme con los objetivos de la organización, evitando la toma de decisiones improvisadas con base a la circunstancias.

2.2.3 El implementar una política de recursos humanos tendrá como beneficio orientar a los colaboradores hacia la obtención de los objetivos de la organización, se unificarán criterios de desempeño y cursos de acción a seguir para cumplir con dichos objetivos.

2.2.4 El manual contendrá de forma sistemática elementos administrativos, normas legales reglamentarias que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones, procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada; además de minimizar el descontento de los colaboradores al sentir éstos que están alineados y trabajando en la misma sinergia. Esto permitirá que las operaciones que se realicen día con día sean de forma ágil evitando así los re-procesos.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

2.3.1 Primera Acción Clave de Éxito: Elaboración de elementos estratégicos como: Misión Visión y Valores de la empresa, debiendo ser institucionalizados y socializados con cada uno de los colaboradores (ver ANEXO A)

Con la información proporcionada por la empresaria durante la entrevista, se desarrollo un análisis FODA de la empresa, y como resultado se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual representó la

situación actual de Puerto Barillas.

Basado en esto, se procedió a analizar las líneas estratégicas que la dirigen, y se comprendió que para que una organización sea exitosa, es necesario entender que el núcleo está en la misión y visión, y que estos conceptos funcionan como unificadores.

Se entiende así, tanto los clientes, proveedores, alianzas estratégicas y la competencia, verán que son una entidad constante, que no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios y eso tiene a largo plazo, como ventaja, una imagen corporativa ante la competencia y hacia sus clientes.

Como la misión y visión no son modificables, es muy importante que su definición sea breve y específica. Esto hará más claro el mensaje y quedará más arraigado en los trabajadores y clientes.

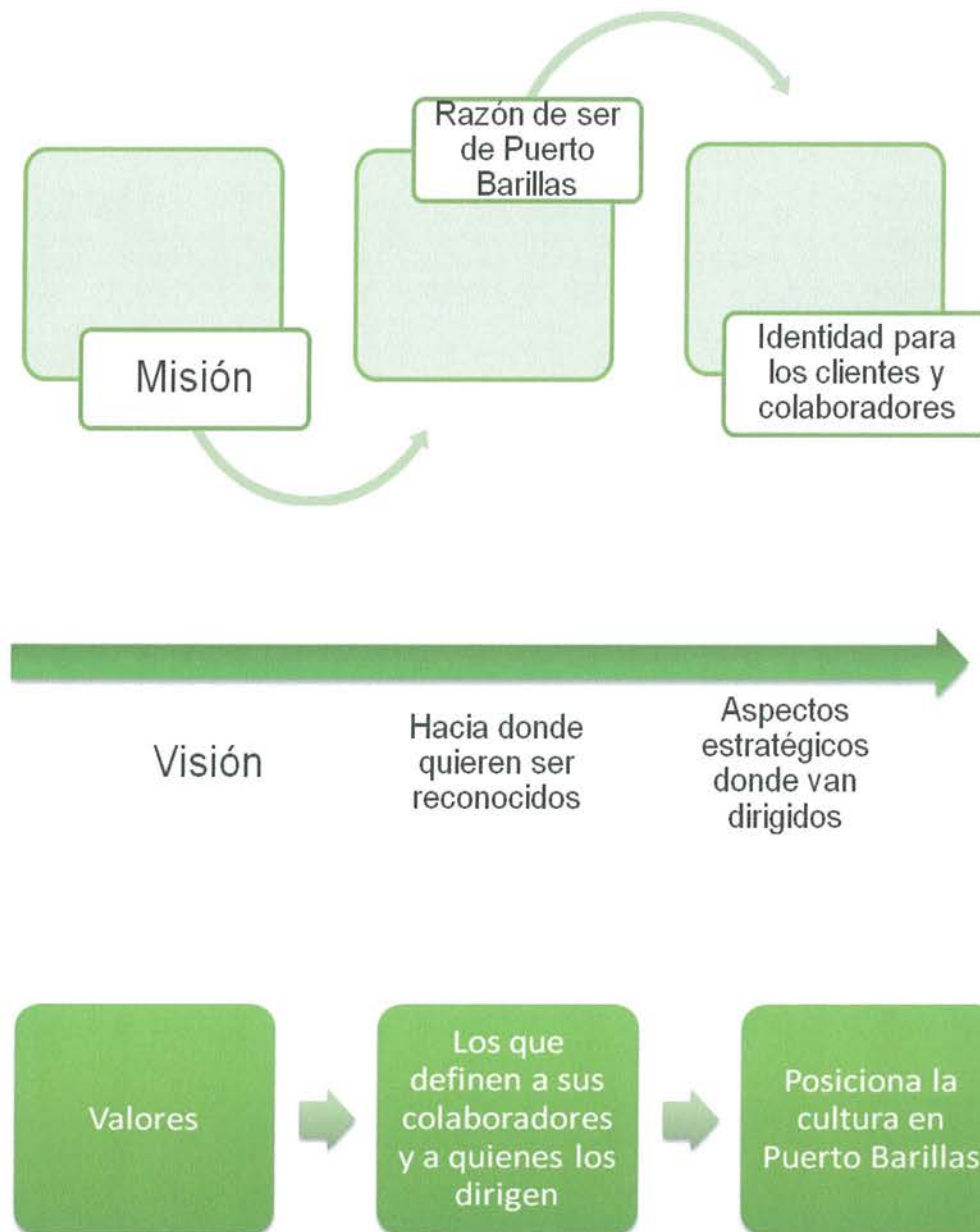
En cuanto a los valores, estos son los pilares que definen a sus miembros y a lo que los dirigen. Son las virtudes que se desarrollan y es lo que un líder debe transmitirle a su personal.

Una vez establecido esto, se pretende que los colaboradores se encausen en una misma dirección y sinergia, con el fin de cumplir las estrategias planteadas por la empresa.

Ahora bien, al realizar las entrevistas a la empresaria y a los diferentes encargados de área de Puerto Barillas, y vaciar la herramienta, pudimos constatar que aunque conocen su misión (cuál es su negocio, su razón de ser) su visión (lo que se plantean a futuro, sus expectativas) y sus valores, éstos no están por escrito, lo que puede ocasionar confusiones sobre los mismos en algún empleado; es por ello y con el fin de evitar este tipo de inconvenientes entre los colaboradores, Doña Margarita de Rivera, contralora general de Puerto Barillas, solicitó la evaluación y elaboración de la Misión, Visión y Valores de Puerto Barillas, sobre la base de su historia, la dirección estratégica y hacia donde quieren llegar en el futuro.

Gráficamente el proceso anterior se muestra a continuación:

ESQUEMA DE ELABORACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



Una vez descritas las características de Puerto Barillas, la misión, visión y valores, se procedió a elaborarlos, siendo la redacción aprobada por Doña Margarita de Rivera la siguiente:

MISIÓN

MISIÓN

Somos un tesoro escondido ubicado en la Bahía de Jiquilisco, en el cual nuestros socios y clientes viven una experiencia diferente de sano esparcimiento, rodeados de un ambiente amigable con la naturaleza, sin dejar de lado la calidad en el servicio por parte de nuestros colaboradores.

VISIÓN

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como un destino turístico que cuenta con espacio físico en el que nuestros socios y clientes disfrutan de un contacto directo con la naturaleza, trabajando en la prevención de la extinción de la fauna y en la conservación de los recursos naturales mediante la implementación de proyectos que garanticen la sostenibilidad de la empresa.



VALORES

- **Compromiso:** Búsqueda de mejora permanente.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **Respeto:** Trato considerable y digno.
- **Ética:** Transparencia, honradez y profesionalismo.
- **Calidad:** Satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes.

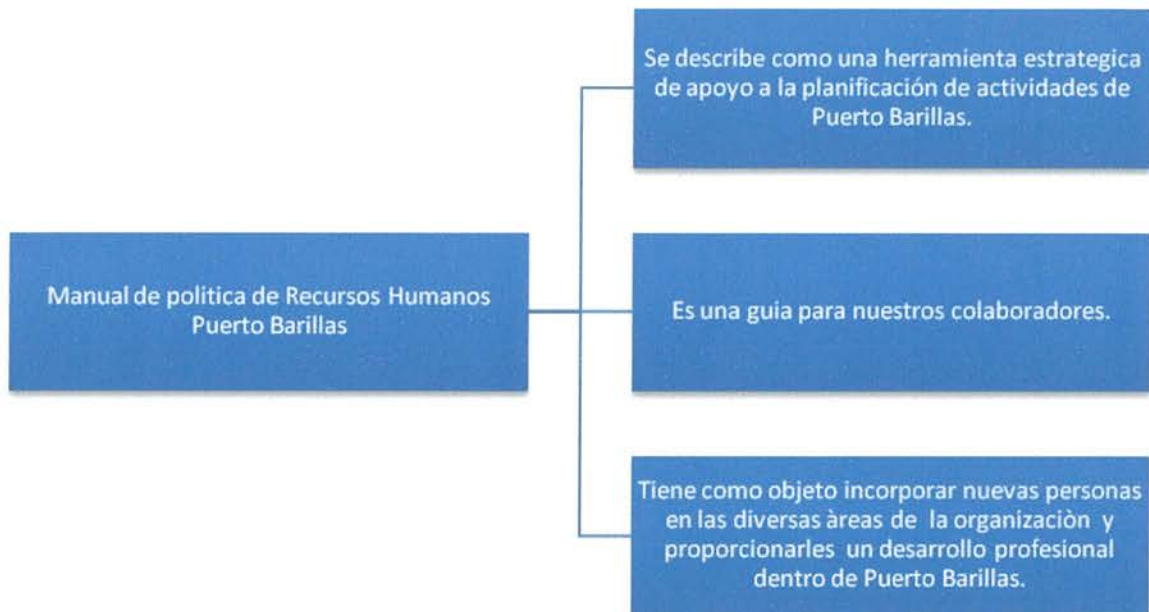


2.3.2 Segunda Acción Clave de Éxito: Elaboración e implementación de un manual de políticas de recursos humanos el cual incluya un plan de capacitaciones (ver ANEXO B)

Además de haber realizado la misión, visión y valores de la empresa, y nuevamente verificando las herramientas, junto con Doña Margarita (contralora general) se procedió a elaborar un manual de políticas de recursos humanos con el objetivo de crear las reglas para dirigir las funciones de los colaboradores y asegurar que éstos se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados.

Estas políticas servirán para definir los procedimientos que se implantarán, y orientar el desempeño de las operaciones y actividades.

Esquema de la importancia estratégica del Manual de Política de Recursos Humanos



El Manual de política de Recursos Humanos contiene los siguientes elementos:

- a) Objetivos: Describe los lineamientos que regularan la administración del talento humano con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
- b) Filosofía de la organización (Misión y Visión). Dicha filosofía es resultante de su valioso recurso humano.
- c) Valores: describe lo que definen a sus colaboradores.

- d) Estructura Organizativa, estable los cargos y áreas del personal que conforman Puerto Barillas.
- e) Código de conducta empresarial: está conformado por una serie de principios que surgen a raíz de los valores de la empresa y estos tienen el fin de orientar el trabajo de la organización.
- f) Política de contratación: describe el procedimiento de contratación del personal de Puerto Barillas.
- g) Reclutamiento: contiene el procedimiento para atraer candidatos potencialmente cualificados para formar parte de la empresa.
- h) Selección: éste contendrá el proceso que se realiza retomando de entre varios candidatos a aquellos que se adapten mejor a los requisitos establecidos para el cargo a desempeñar.
- i) Contratación: define la forma de contratación del personal según las competencias requeridas.
- j) Requisición de Personal: contendrá la forma de proceder en cuanto a los requerimientos establecidos.
- k) Reingreso: comprenderá el procedimiento de evaluación del área de Recursos Humanos para el reingreso del personal.
- l) Inducción del personal: describirá el procedimiento para familiarizar al personal de acuerdo al puesto.
- m) Periodo de Prueba: establece los periodos de prueba de acuerdos al puesto.

- n) Promociones y ascensos: indica el proceso de evaluaciones a los empleados.
- o) Traslados internos: establece la forma de traslados internos del personal.
- p) Evaluación del Desempeño: describe el procedimiento se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la empresa.
- q) Gestión del personal Administrativo: establece las funciones en cuanto los cargos del personal que conforman Puerto Barillas.

El Manual de Política de Puerto Barillas describe además los procedimientos de: asistencia de personal, expediente único de personal, prestaciones, aguinaldo, vacaciones, asuetos, y otras prestaciones. Todo lo anterior será respaldado por un Reglamento Interno de Trabajo.

2.3.1 Implementación del Plan de Capacitación (ver ANEXO D).

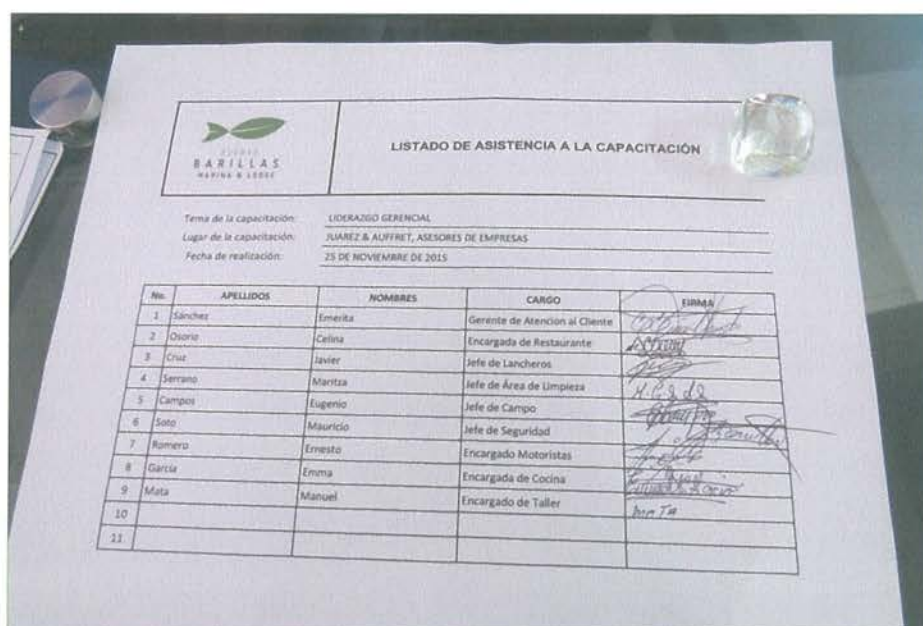
Para complementar el manual de políticas de recursos se desarrolló un plan de capacitación, el cual será realizado por fases, ya que lo que se pretende es incrementar las competencias laborales de los empleados.

Para lograr este objetivo, se propone la implementación de un “plan de capacitación”, el cual será desarrollado en las siguientes fases:

- Detección y análisis de necesidades (Modelo DNC).
 - Este se realizará a través de herramientas en las cuales se recogerá la información por medio de un cuestionario previamente diseñado.
 - Se realizará encuestas a la gerente de operaciones con el fin de analizar la organización y proyecciones futuras.
 - Se elaborará una matriz de evaluación de competencias.
- Clasificación y priorización de necesidades.
 - Identificar áreas a reforzar.
- Elaboración del programa de capacitación.
 - Elaboración de propuesta de capacitación
 - Revisión por el empresario
 - Correcciones
 - Elaboración del programa de capacitación y formación profesional
- Ejecución del programa
 - Capacitar al personal
- Evaluación de los resultados.
 - Elaboración de la encuesta de satisfacción
 - Revisión de resultados
 - Conclusiones finales.

Se han realizado visitas en Puerto Barillas con el fin de detectar las necesidades de los colaboradores, analizar el clima laboral y evaluar las necesidades de capacitación. Es por eso, que se han elaborado unas herramientas en las que los colaboradores respondían una serie de preguntas, las cuales posteriormente fueron vaciadas y tabuladas para obtener el resultado esperado.

La primera etapa de la implementación del Plan de Capacitación, se llevó a cabo el día 25 de noviembre de 2015, en San Salvador, día en el cual se desarrollo una jornada en la que se impartieron los siguientes temas: Liderazgo, Inteligencia Emocional y Manejo de Conflictos, contando con la participación de jefaturas y mando medios.



Logo: PUERTO BARILLAS MARINA & LEEDE		LISTADO DE ASISTENCIA A LA CAPACITACIÓN		
Tema de la capacitación:		LIDERAZGO GERENCIAL		
Lugar de la capacitación:		JUAREZ & AUFFRET, ASESORES DE EMPRESAS		
Fecha de realización:		25 DE NOVIEMBRE DE 2015		
Nº	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	FIRMA
1	Sánchez	Emerita	Gerente de Atención al Cliente	[Signature]
2	Osorio	Celina	Encargada de Restaurante	[Signature]
3	Cruz	Javier	Jefe de Lancheros	[Signature]
4	Serrano	Maritza	Jefe de Área de Limpieza	[Signature]
5	Campos	Eugenio	Jefe de Campo	[Signature]
6	Soto	Mauricio	Jefe de Seguridad	[Signature]
7	Romero	Ernesto	Encargado Motoristas	[Signature]
8	García	Emma	Encargada de Cocina	[Signature]
9	Mata	Manuel	Encargado de Taller	[Signature]
10				
11				

Listado de asistencia (Anexo 4 del Anexo D: Programa de Capacitación)

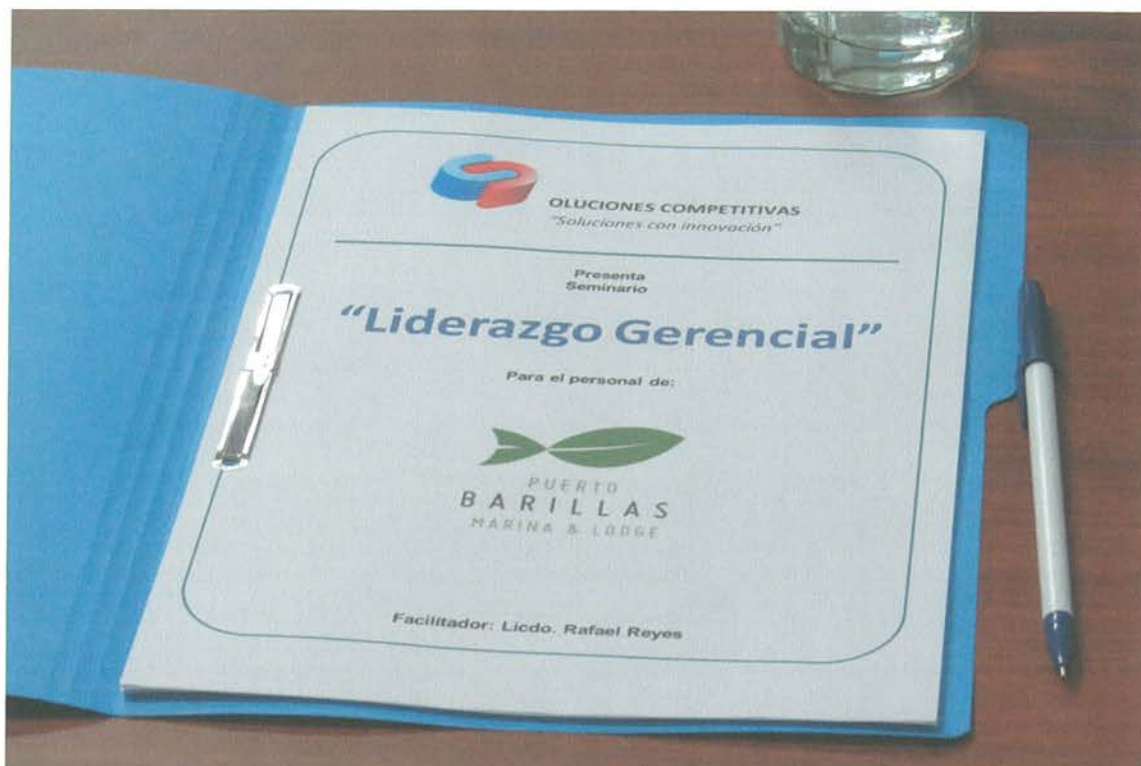


Imagen del material entregado a los participantes



Grupo de participantes a la primera jornada de capacitación

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

2.4.1 Importancia de la planeación estratégica.

Así como la planeación está presente y es importante en la vida de todos los seres humanos (planeamos ir de compras, una reunión familiar, las actividades del día, entre otras), así de importante es la planeación estratégica dentro de las organizaciones, pues es la base para una efectiva toma de decisiones encaminadas al logro de sus objetivos y su sostenibilidad en el tiempo.

En los últimos años, la globalización, ha hecho que las organizaciones busquen la diferenciación de sus productos o servicios con el objetivo de contar con una ventaja competitiva por sobre sus competidores. Una herramienta de la cual se han valido para lograr este objetivo es el denominado Plan Estratégico, el cual ayuda a administrar y ordenar los cambios así como definir los objetivos de la organización, para lo cual se establecen estrategias encaminadas a su logro.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, es importante tener la claridad de saber “hacia dónde vamos”, a fin de evitar tomar decisiones improvisadas y reactivas antes las presiones o circunstancias del entorno, así como aumentar la predisposición y preparación de la organización hacia los cambios. Es aquí en donde radica la importancia de contar con una

Planeación Estratégica bien definida y sobre todo objetiva, a fin de que su implementación esté acorde a los objetivos perseguidos, pues el concepto se resume en “decidir hoy qué haremos en el futuro”.

2.4.2 Proceso de la Planeación Estratégica

Como se indicó en el numeral anterior, es de suma importancia para las organizaciones tener claro “hacia dónde van”, pues de ésta visión se desprenden las decisiones encaminadas al logro de los objetivos.

El proceso de la planeación estratégica inicia con el diagnóstico de la situación pasada y actual de la empresa. Este diagnóstico proporciona una valiosa fuente de información la cual, previo análisis, es el insumo para la formulación de los objetivos estratégicos de la organización. Durante la presente consultoría, el diagnóstico se realizó a partir de la herramienta proporcionada por la Dirección de Maestrías de la Universidad Tecnológica de El Salvador, y por medio de ésta se determinó la acción clave de éxito a implementar.

El segundo paso en el proceso de planeación es la Formulación. Dentro de esta etapa se incluyen:

- Formulación de los objetivos.
- Plan de Acción.
- Recursos.

Los objetivos deben estar acorde con la visión de la empresa y “tienen una notable importancia en la planificación porque al ser algo tangible, un resultado o un logro específico, imprimen un notable sentido de dirección y energía a las actividades” (Delgado, 2015, pág. 112). Para el presente trabajo, el objetivo es contar con una eficiente gestión del recurso humano, orientado al cumplimiento de la Misión – Visión de la empresa.

Una vez establecida la Misión – Visión y formulados los objetivos, el tercer paso del proceso de planeación, es la Programación, en la cual se describen las estrategias y los recursos a signar. Esta programación puede ser a corto, mediano y largo plazo. Para el logro de los objetivos propuestos para Puerto Barillas, se ha programado a corto plazo la formulación y socialización de la Misión – Visión y Valores; y para mediano plazo la implementación del manual de Recursos Humanos y el Plan de Capacitación.

Finalmente, está la Ejecución. Ésta es medular, pues si la ejecución es deficiente, los resultados no serán los esperados. Es aquí en donde es de

suma importancia la asignación de los recursos, sean estos humanos, tecnológicos o económicos.

2.4.3 Importancia de la Filosofía Institucional: la Misión – Visión como “hoja de ruta”

Una de las primeras fases de la planeación estratégica es el desarrollo de la Misión - Visión, pues estas se convierten en la “hoja de ruta” para la elaboración de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Este concepto básico, lo resume el filósofo alemán Arthur Schopenhauer (1788-1860) al indicar que “No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige”.

La Misión constituye el objetivo hacia el cual serán dirigidos los esfuerzos y planes de la empresa, es decir, la “razón de ser” de la organización y la Visión representa el “qué queremos ser”. Esta sinergia es la que da valor a la Misión – Visión; sin embargo, hay que tener claro que no basta con tener definida la Misión – Visión, pues la experiencia y el paso del tiempo, puede que exijan en un momento específico la revisión de las mismas, a fin de redefinir los objetivos a mediano y largo plazo, pues como se indicó anteriormente, la era de la globalización hace imperante que las organizaciones actúen proactivamente ante los cambios y presiones del entorno.

Esta declaración debe estar por escrito para garantizar que todos en la organización sepan a qué se dedica la empresa y cuál es el objetivo para el cual han sido contratados.

Con base a lo anterior, una de las acciones claves descritas en el numeral 1 de la presente consultoría, consiste en elaborar elementos estratégicos como: Misión, Visión y Valores de la empresa, los cuales serán institucionalizados y socializados con todos los colaboradores.

2.4.4 Implementación del Plan Estratégico.

Para lograr esta ventaja competitiva es sumamente importante tener claro “qué” es lo que esperamos de nuestros colaboradores, razón por la cual, debemos contar con una buena política de recursos humanos, la cual inicia con la selección del personal.

El hombre es un organismo complejo y no existe un método sencillo para evaluarlo. La tarea de evaluar se complica aún más cuando se trata de hacer una gestión integral de Recursos Humanos, por el hecho de que el “buen candidato”, en términos absolutos no existe. (Cao, 1996)

Este proceso de selección y reclutamiento debe formar parte de las políticas y objetivos de la organización y no puede dejarse al libre albedrío, pues el

talento humano puede transformar a una empresa hacia el éxito o hacia el fracaso, aún cuando se cuente con una gran inversión en tecnología. Es por esto que la implementación de la acción clave de éxito No. 2: “elaborar la política de Recursos Humanos de Puerto Barillas”, incluye los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal, así como la política de contratación, manual para la evaluación del desempeño y política de capacitaciones.

2.4.5 El Talento Humano: la base de nuestra organización.

“Puedo darle un valor a todo lo que hay en mi oficina: mi reloj, mi escritorio, pero no puedo asignarle un valor al personal, comenta Jack Fitzenz, fundador y presidente de Saratoga Institute, una empresa consultora de administración de capital humano, ubicada en Santa Clara, California” (Mondy & Noe, 2005, Pág. 3). Al hablar del recurso humano, nos referimos al elemento en común e imprescindible y el activo más importante dentro de las organizaciones, sea esta grande, mediana o pequeña, pues a pesar que éste activo es menos “tangible” en comparación con otros activos (equipo, maquinarias, entre otros), el talento humano es la base para que las inversiones en los activos antes mencionados cumplan su función dentro de las organizaciones.

Esta visión acerca del talento humano es la que marca la diferencia entre el desarrollo o no de muchas compañías, siendo un ejemplo de esta aseveración, la comparación entre la cultura de las empresas japonesas vs la cultura de las organizaciones anglosajonas, en Japón el colaborador es una pieza fundamental y estratégica para la supervivencia competitiva de las empresas, mientras que en las organizaciones anglosajonas, los colaboradores tienden a ser un número y su importancia radica en la medida en que éstos contribuyen a generar utilidades.

Es por eso que “no puede pretenderse mucha fidelidad si a uno lo tratan como a un esclavo y lo venden al mejor postor”. (Puchol, 2007, pág. 30). La fidelidad de los colaboradores de una organización depende en gran medida del trato que se les de, el cual se traduce en un sentido de pertenecía. Esta fidelidad y sentido de pertenencia implica ahorros sustanciales los costos de las organizaciones, ya que se minimizan los errores y re-procesos en las actividades diarias, por lo tanto, la gestión del recurso humano se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las empresas depende en gran medida de los que los colaboradores hacen y cómo lo hacen; entonces, invertir en la gestión del recurso humano se traduce en el logro de ventajas competitivas y generación de beneficios para la organización.

Esta ventaja competitiva a través de los colaboradores se puede percibir a través de los siguientes indicadores:

1. Mejora de la eficacia y eficiencia de la organización. En la medida en que nuestros colaboradores estén enfocados en la búsqueda constante de medios para disminuir los costos, el valor aumenta, pues los costos asociados a errores o re-procesos se minimizan.
2. Habilidades, capacidades y conocimientos superiores a la competencia.
3. Capacidad para desempeñarse en nuevas áreas cuando sea necesario.
4. Compromiso con la Misión y Visión de la organización.

2.4.6 Gestión del talento humano

El reclutamiento ha de concebirse como un programa permanente abierto, no como una serie de acciones que tienen una duración limitada en el tiempo y que una vez cubierta una o varias plazas, se ha concluido una actividad. Ha de concebirse como un proceso continuo que da su fruto cada vez que la organización tiene la necesidad de iniciar una selección y, en consecuencia, cubrir un puesto de trabajo. (Porret Gelabert, 2014, Pág. 150-151)

Otro aspecto importante dentro de la gestión del recurso humano, es tener claras las políticas de contratación, pues éstas son las que rigen la relación entre el colaborador y la organización, así como las expectativas que tiene

la empresa hacia los nuevos empleados. Un apartado de “período de prueba” ayuda a la evaluación de las competencias de los nuevos colaboradores, pues “el razonamiento es que si un individuo puede desempeñar exitosamente el trabajo durante el período de prueba, el proceso no requiere otras herramientas de selección” (Mondy & Noe, 2005, Pág. 165).

Paralelamente al período de prueba, es imprescindible brindar una adecuada inducción, pues ésta tiene como objetivo el de familiarizar al nuevo colaborador con la historia, cultura, políticas, manuales y normas de la empresa, así como con los compañeros de trabajo; de esta forma se evitan costos relacionados con tiempos muertos, por parte del nuevo empleado, al tratar de averiguar todo lo anterior por sus propios medios.

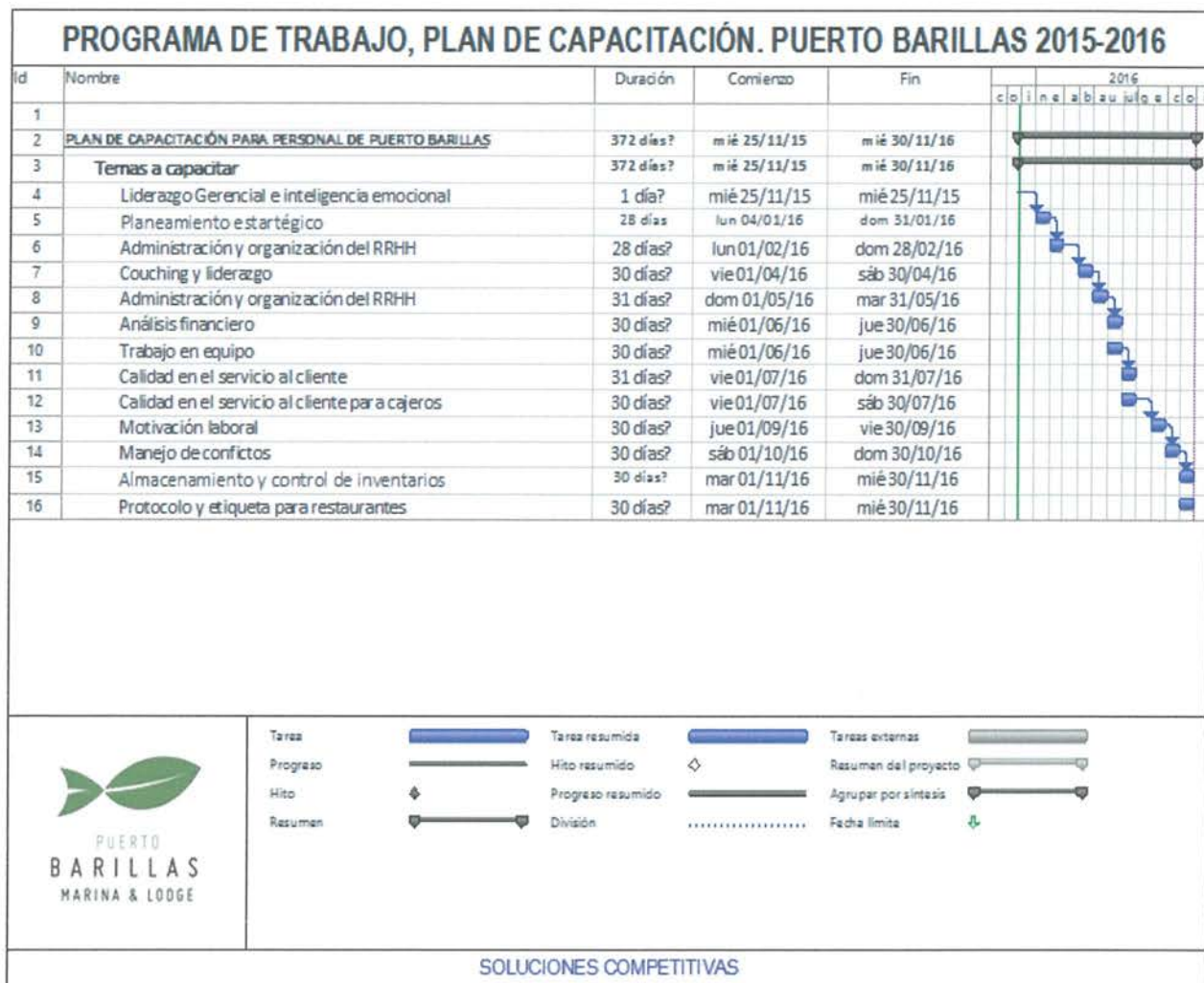
La inducción exitosa, ya sea formal o informal, da como resultado una transición, de afuera hacia adentro de la organización, que hace que el nuevo miembro se sienta cómodo y bien adaptado, disminuye la posibilidad de un desempeño laboral deficiente y reduce la probabilidad de que el nuevo empleado presente una renuncia repentina después de una o dos semanas de trabajo. (Robbins & Coulte, 2005, Pág. 293)

Una política de recursos humanos debe incluir un apartado de “formación o capacitación”, el cual es de suma importancia para el mejor desempeño del talento humano de la organización, pues a pesar de que muchos gerentes consideran esta parte como una pérdida de tiempo, en la realidad esta es una percepción por la falta de conocimiento de los beneficios que trae consigo un buen diagnóstico de brechas de competencia. Incrementar las competencias del personal, permite dotar a los colaboradores de las herramientas necesarias para una mejor y oportuna toma de decisiones a la hora de enfrentar situaciones problemáticas; con el objetivo de brindar un mejor servicio a los clientes, así como evitar la rotación constante de personal.

En razón de lo anterior, los nuevos desafíos del mercado, exigen que las organizaciones estén a la vanguardia no solo en tecnología, si no también, que cuenten con un capital humano que responda efectivamente a la dinámica del entorno y es en este punto en el que una adecuada gestión del recurso humano hace la diferencia entre una empresa que evoluciona, crece y triunfa, versus una que se queda estancada y ve pasar las oportunidades que otros aprovechan.

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo” (Albert Einstein).

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito



III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 10 de octubre al 25 de noviembre de 2015.

Área-subárea intervenida Dirección Estratégica – Visión Misión

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Puerto Barillas, no cuenta con una misión, visión y valores claramente definidos.	Se cuenta con una misión, visión y valores, por escrito. Estos elementos estratégicos fueron socializados con el personal operativo y jefaturas de Puerto Barillas.	En los Anexos A y A1 , se presentan los afiches de los elementos estratégicos indicados así como imágenes de la jornada de socialización de los mismos con el personal de Puerto Barillas.

Área-subárea intervenida: Recursos Humanos – Política de personal.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Puerto Barillas, no cuenta con reglas y procedimientos administrativos en el Área de Recursos Humanos.	Se cuenta con un Reglamento Interno de trabajo y una Política de Recursos Humanos.	En los Anexos B y C , se presentan el Reglamento Interno de Trabajo y la Política de Recursos Humanos.
No posee un plan de capacitaciones para el desarrollo y formación de las competencias de sus colaboradores.	Se cuenta con un Plan de Capacitación y un Manual de Procedimientos. Se implementó el plan por medio de la primera jornada de capacitación el día 25 de noviembre de 2015.	En el Anexo D se presenta el Plan de Capacitaciones y su manual de procedimientos y en el Anexo D1 se documenta la primera jornada de capacitación para jefes y mando medios de Puerto Barillas.

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado: diagnóstico:

Puerto Barillas (Empresa de Inversiones El Nacascolo S.A de C.V.) es una empresa con un gran valor sentimental para sus propietarios, valor que han sabido transmitir a todo sus colaboradores. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la Bahía de Jiquilisco, departamento de Usulután, brindando servicio de alojamiento y turismo, distinguiéndose de sus competidores por la calidad en la atención y el sano esparcimiento que ofrecen a sus socios y clientes.

El complejo se encuentra ubicado en una extensión de 20 manzanas, siendo su cobertura geográfica en cuanto a los servicios que ofrece, prácticamente todo el país, pues sus clientes no son solo los nacionales, ya que también cuentan con muchos clientes extranjeros, debido en gran manera, a su presencia en las ferias internacionales de turismo y alianzas con tour operadores. Poseen un muelle para veleros, aduana, migración y gasolinera.

Durante el desarrollo de la consultoría, se evaluaron diferentes áreas de la organización (Dirección Estratégica, Objetivos Estratégicos, Mercadeo y Ventas, entre otros), identificándose sus fortalezas en las siguientes áreas y

sub-áreas: Dirección y Liderazgo (Autonomía), Mercadeo (Segmentación, mercado meta y posicionamiento), Finanzas (Registros contables y Tributarias y normas legales) y Recursos Humanos (Desempeño del personal).

Por otro lado, a partir del diagnóstico realizado, también se identificaron las siguientes áreas de oportunidad: Dirección Estratégica (Misión Visión y Objetivos Estratégicos), Dirección y Liderazgo (Instrumentos de Gestión), Mercado y Ventas (Gestión de Ventas y Relación con los clientes), Gestión Ambiental (Riesgo y salud ocupacional) y Recursos Humanos (Incentivos y beneficios del personal).

De la evaluación de las áreas de oportunidad antes indicadas, se proponen las siguientes acciones claves de éxito:

- Elaborar elementos estratégicos como: Misión, Visión y Valores de la empresa, debiendo ser institucionalizada y socializada con todos los colaboradores.
- Elaborar e implementar un Manual de Políticas de Recursos el cual incluya un Plan de Capacitaciones.

Al implementar las acciones claves de éxito propuestas, Puerto Barillas estandarizará y regulará, sus políticas de selección y contratación de personal,

así como la evaluación del desempeño de sus colaboradores, entre otras. Estas políticas ayudarán a disminuir costos operativos por re-procesos, mano de obra sub-utilizada y colaboradores desmotivados.

Al trabajar con manuales de puestos, manuales de evaluación del desempeño y de rendimiento, se obtendrá mejor productividad por parte de los colaboradores, y esto traerá ventajas competitivas para la Organización.

De acuerdo al resultado de la consultoría, se ha analizado que Puerto Barillas a pesar de poseer muchas ventajas competitivas como por ejemplo su riqueza natural, el sentido de pertenencia de su talento humano, colaboradores con gran experiencia en el área designada así como la responsabilidad de sus funciones, es necesario que todo lo anterior se complemente con procedimientos de políticas de selección y contratación de personal, así como un programa de capacitación que tengan como fin desarrollar las competencias y habilidades que el talento humano posee.

Es importante que todo esto vaya encaminado a los objetivos estratégicos que como empresa poseen, y una vez socializado al personal, esto ayudará a que Puerto Barillas siga siendo el negocio sostenible y transparente que lo ha sido a través del tiempo.

Referencias

- Cao, A. d. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. En A. d. Cao, *15 pasos para la selección de personal con éxito* (pág. 63). Madrid: PAIDÓS.
- Delgado, J. V. (2015). Planificando estratégicamente. En J. V. Delgado, *Planificando estratégicamente* (pág. 112). California: Windmills International Editions.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. En R. W. Mondy, & R. M. Noe, *Administración de recursos humanos* (pág. 165). Mexico D.F.: PERASON.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. En R. W. Mondy, & R. M. Noe, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 3). Mexico D.F.: PEARSON.
- Porret Gelabert, M. (2014). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (págs. 150-151). Madrid: ESIC Editorial.
- Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de Recursos Humanos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P., & Coulte, M. (2005). Administración. En S. P. Robbins, & M. Coulte, *Administración* (pág. 293). Mexico D.F.: PEARSON.

Anexos

Anexo A
Formulación de elementos estratégicos:
Misión – Visión y Valores

Formulación de elementos estratégicos

MISIÓN

Somos un tesoro escondido ubicado en la Bahía de Jiquilisco, en el cual nuestros socios y clientes viven una experiencia diferente de sano esparcimiento, rodeados de un ambiente amigable con la naturaleza, sin dejar de lado la calidad en el servicio por parte de nuestros colaboradores.

VISIÓN

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como un destino turístico que cuenta con espacio físico en el que nuestros socios y clientes disfrutan de un contacto directo con la naturaleza, trabajando en la prevención de la extinción de la fauna y en la conservación de los recursos naturales mediante la implementación de proyectos que garanticen la sostenibilidad de la empresa.



VALORES

- **Compromiso:** Búsqueda de mejora permanente.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **Respeto:** Trato considerable y digno.
- **Ética:** Transparencia, honradez y profesionalismo.
- **Calidad:** Satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes.



PUERTO
BARILLAS
MARINA & LODGE

Anexo A1
Socialización de elementos estratégicos:
Misión – Visión y Valores



Realización de encuestas sobre el área de recursos humanos y clima organizacional.



Taller de socialización Misión, Visión, Valores, desarrollado en las instalaciones de Puerto Barillas ubicadas en la Bahía de Jiquilisco, departamento de Usulután, el día 10 de octubre de 2015.



Personal de Puerto Barillas que participó en el taller de socialización Misión, Visión, Valores, y realización de encuestas sobre el área de Recursos Humanos y clima organizacional.



Elementos estratégicos Misión – Visión y Valores colocados en las instalaciones de Puerto Barillas



ANEXO B



PUERTO BARILLAS

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



PUERTO BARILLAS

Contenido

Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
Disposiciones preliminares.....	2
Capítulo II.....	6
Requisitos de ingreso.....	6
Capítulo III.....	12
Días y horas de trabajo	12
Capítulo IV	16
Horas destinadas para la comida.....	16
Capítulo V	17
Del salario	17
Capítulo VI	20
Descanso semanal.....	20
Capítulo VII	22
Asuetos	22
Capítulo VIII	24

Vacaciones anuales	24
Capítulo IX	26
Aguinaldos	26
Capítulo X	29
Obligaciones y prohibiciones para los/las empleados (as).....	29
Capítulo XI	35
Obligaciones y prohibiciones para la empresa.....	35
Capítulo XII	40
Labores que no deben ejecutar las mujeres ni menores de edad.....	40

Capítulo XVIII	53
Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas	53
Capítulo XIX	58
Disposiciones finales, publicidad y vigencia	58

Introducción

El Reglamento Interno de Trabajo que se presenta a continuación, tiene el propósito primordial que el personal de Puerto Barillas, empresa que forma parte de Inversiones El Nacasclo, S.A de C.V, las cuales deberán observar en su trabajo.

Este Reglamento Interno ha sido preparado de acuerdo con las disposiciones del Ministerio de Trabajo y basándose en el Código de Trabajo vigente, al cual se sujeta. Se entienden incorporadas la costumbre de la empresa y las leyes laborales vigentes.

La empresa se reserva el derecho de modificar este Reglamento Interno de Trabajo de acuerdo con las necesidades de la misma, éstas modificaciones siempre se harán de conformidad con la legislación laboral de El Salvador.

Se espera que todo su personal estudie bien este Reglamento; su conocimiento será de beneficio para ellos mismos.

En caso de que alguna persona tenga dudas con relación a la correcta interpretación del presente Reglamento, podrá solicitar una aclaración al comité de Puerto Barillas.

Capítulo I

Disposiciones preliminares

El presente Reglamento Interno de Trabajo tiene por objeto establecer los derechos y obligaciones a las cuales deben sujetarse tanto Puerto Barillas, como las y los empleados en la ejecución o prestación efectiva de sus labores para la buena marcha de la empresa y la dignificación de las relaciones laborales existentes entre ellos.

Art. 1.- Puerto Barillas (Empresa de Inversiones El Nacascolo S.A. de C.V, Sociedad Anónima de Capital Variable, domiciliada en la Bahía de Jiquilisco, Departamento de Usulután).

Art. 2.- Las actividades principales de la empresa, son:

- a) La prestación de servicios de alojamiento y tours por la Bahía
- b) Restaurante

c) Gasolinera.

Art. 3.- Para los efectos del presente Reglamento Interno de Trabajo, en lo sucesivo podrá denominarse a Puerto Barillas, “LA EMPRESA”, “EMPRESA”, o “EL PATRONO”, y a quienes trabajan a su servicio, se denominarán “EL /LA EMPLEADO(A)”, “LOS/LAS EMPLEADOS(AS)”. En consecuencia el presente Reglamento Interno de Trabajo es aplicable a dicho centro de trabajo y a todos los de la misma índole que en el futuro pertenezcan a la misma empresa.

Art. 4.- Para los efectos del presente Reglamento se establecen las siguientes definiciones:

- I. Patrono/Empresa: persona para la cual los/las empleados(as) prestan sus servicios, siendo en este reglamento interno de trabajo y vinculándose a ésta las decisiones de todos los representantes patronales;
- II. Representantes Patronales: los miembros de la Junta de Gerentes, el Gerente General, y las posiciones que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa;

- III. El Empleado y la empleada o Empleados(as): las personas que prestan sus servicios a la empresa;
- IV. Contrato Individual de Trabajo: es aquel en virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario. En el transcurso del presente reglamento se denominara “el contrato” o simplemente “contrato”.
- V. Contratantes: deberá entenderse que son el patrono o empresa y el/la empleado(a).
- VI. Empresa: debiéndose entender que la misma comprende el establecimiento o centro de trabajo, el parqueo designado para los/las empleados(as) y el público en general, y cualquier otro lugar a que el/la empleado(a) sea remitido en razón de las labores que desempeña;
- VII. Reglamento Interno de Trabajo: el presente cuerpo de disposiciones de carácter obligatorio, y que se denominará indistintamente: “el reglamento”, “este reglamento” o “estas disposiciones”.

Art. 5.- Las disposiciones del presente reglamento, son de cumplimiento obligatorio tanto para la empresa como para el/la empleado(a) y las infracciones que se causen al mismo, darán lugar a la aplicación de la sanción respectiva, sin perjuicio de las disposiciones y sanciones que establece el Código de Trabajo y aquellas emanadas de las distintas fuentes de Derecho Laboral.

Art. 6.- El presente Reglamento Interno de Trabajo y todas las disposiciones que lo conforman, así como sus modificaciones, serán aplicables a los/las empleados(as) que laboran para la empresa.

Art. 7.- El presente reglamento estipula las prestaciones otorgadas por el patrono a los/las empleados(as), sin perjuicio de una superación posterior de las mismas, ya sea por voluntad del patrono o por disposición de la ley.

Art. 8.- Para efecto de que la empresa pueda llevar a cabo sus funciones, se han creado las áreas que se detallan a continuación:

- a) Contralora General
- b) Área de Operaciones
- c) Área Administrativa.

Art. 9.- Para efectos de administración y disciplina interna, el Representante Legal o a quien éste faculte, tendrá autoridad para seleccionar, transferir, suspender y dar por terminado el Contrato Individual de Trabajo de los/las empleados(as) así como de imponer a los demás, sanciones disciplinarias de acuerdo a las estipulaciones establecidas en este Reglamento y las demás fuentes de derecho laboral.

Los/Las empleados(as) de cada área laborarán bajo las órdenes, dirección y fiscalización inmediata de un Gerente, Jefe y/o supervisor y deberán respetar y obedecer las disposiciones e instrucciones o recomendaciones que con relación a su trabajo, le de su Jefe inmediato o superior jerárquico.

Capítulo II

Requisitos de ingreso

Art. 10.- Previo a que un aspirante pueda ingresar como empleado(a) de la empresa deberá presentar para efectos de información y registro los requisitos establecidos en el Manual de Política de Recursos Humanos

Art. 11.- Dentro de las políticas para contratación de personal, se observará lo siguiente:

1. Las contrataciones de personal que se lleven a cabo, se realizarán de acuerdo a las necesidades de la empresa y de sus clientes y deberán estar incluidas en el presupuesto mensual. Previamente con autorización de la Junta Directiva.
2. El Área de Recursos Humanos realizará una entrevista, pruebas y verificará referencias laborales y/o personales en casos aleatorios para verificar datos en las solicitudes de trabajo y solicitará aprobación de la Junta Directiva.
3. La relación laboral estará formalizada mediante un contrato individual de trabajo o contrato de servicios profesionales, en el cual se especificarán las condiciones bajo las cuales se realizará la contratación.

Art. 12.- La empresa se reserva el derecho de verificar por cualquier medio los datos que consten en los documentos presentados y lo manifestado por el solicitante en el formulario de solicitud de empleo correspondiente.

Art. 13.- La empresa celebrará por escrito el contrato individual de trabajo con cada empleado(a), el cual deberá contener:

- a. Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- b. Número, lugar y fecha de expedición del Documento Único de Identidad (D.U.I.) del empleado(a) y del representante de la empresa facultado para el efecto.
- c. El trabajo que bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- d. El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- e. La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el empleado(a) inició la prestación de servicios;
- f. El lugar o lugares en que habrán de prestarse los servicios y en que deberá habitar el/ la empleado (a), si el patrono no se obliga a proporcionarle alojamiento;
- g. El horario de trabajo;
- h. El salario que recibirá el/la empleado(a) por sus servicios;

- i. Forma, período y lugar de pago;
- j. La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;
- k. Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del o de la empleado(a);
- l. Lugar y fecha de la celebración del contrato;
- m. Las demás estipulaciones en que convengan los contratantes;
- n. Firma de los contratantes.

Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención en el contrato de esta circunstancia, se estampará la impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo, asimismo firmará a su ruego cualquier otra persona que tenga su respectivo documento de identidad.

Art. 14.- El contrato individual de trabajo se extenderá por escrito en tres ejemplares: un ejemplar que se enviará para su registro y aprobación a la Dirección General de Trabajo, donde quedará el triplicado, el duplicado para el/la empleado(a) y el original quedará en la empresa.

Art. 15.- Los contratos de trabajo pueden ser:

- a) Por tiempo indefinido; y
- b) A plazo

Art. 16.- Empleados(as) por tiempo indefinido, serán aquellos que sean contratados para realizar labores que por su naturaleza sean permanentes en la empresa.

Art. 17.- La estipulación de plazo solo tendrá validez en los siguientes casos:

- a) Cuando por circunstancias objetivas que motivaron el contrato, las labores a realizarse puedan ser calificadas de transitorias temporales o eventuales.
- b) Siempre que para contratar se haya tomado en cuenta circunstancias o acontecimientos que traigan como consecuencia la terminación total o parcial de las labores de manera integral o sucesiva.
- c) Cuando el/la empleado(a) sea contratado para prestar servicios subordinados en la ejecución de una obra determinada. Al realizarse la parte de la obra que al o a la empleado(a) le corresponde ejecutar, se tendrá por vencido dicho plazo.

Art. 18.- En los casos de suspensión de contrato o cualquier otra causa semejante la empresa podrá contratar interinos para llenar las vacantes que ocurran y estos adquirirán todos los derechos que los/las empleado(as) contratados por tiempo indefinido.

Art. 19.- En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de los contratantes, podrán dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguno de los contratantes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que los contratantes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

Art. 20.- Los/Las empleados(as) de la empresa están obligados a conocer las atribuciones de su cargo, de acuerdo a la descripción del puesto, información general de la empresa, los estándares de ética del trabajo, las estipulaciones de

este Reglamento y las que se dicten en el futuro, información que será anexada al contrato individual de trabajo o en su defecto será entregada al o a la empleado(a) el primer día de trabajo por el Responsable asignado.

Capítulo III

Días y horas de trabajo

Art. 21.- Las jornadas de trabajo de la empresa son divididas y tienen el carácter de ser rotativas las cuales se detallan a continuación:

De Lunes a Viernes de 8:00 am a 12:00 m.d y de 1:00p.m. a 5:00 pm y losSábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.d.

El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo cuando existieran actividades de carácter continuo se les señalará un día de descanso que les corresponda en la semana.

Art. 22.- El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrá que hacerlas de acuerdo con los/las empleados(as). Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado por el Código de Trabajo,

convenciones y contratos colectivos y en este reglamento, a la índole de las labores de la empresa y a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

Art. 23.- 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.

Art. 24.- Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

Los trabajos que por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remunerarán solamente con salario básico.

Art. 25.- El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan. La empresa y los/las empleados(as) podrán pactar trabajar una hora extra diaria, para el solo efecto de reponer las cuatro horas del sexto día

laboral, con el objeto de que los empleados(as) puedan descansar, en forma consecutiva, los días sábado y domingo de cada semana.

En el caso a que se refieren el inciso anterior, para que el acuerdo sea válido, será necesaria la aprobación del Director General de Trabajo.

Art. 26.- Todos los/las empleados(as) deben observar puntualidad tanto al ingreso como en la salida de sus labores, de conformidad con el presente Reglamento. Para dichos efectos, la empresa instalará los controles que estime convenientes.

Art. 27.- Los/Las empleados(as) deberán anotar las horas de entrada y salida personalmente mediante el control que disponga la empresa.

Art. 28.- Los/Las empleados(as) tienen la obligación de presentarse puntualmente a sus labores para la iniciación de su jornada de trabajo.

Se considera llegada tarde el presentarse después de la hora designada para el inicio de labores, salvo que la causa sea debidamente justificada.

Art. 29.- El/La empleado(a) que no pueda asistir al desempeño de sus labores, deberá dar aviso inmediato, por el medio más idóneo, a su jefe inmediato

superior, quien tendrá la facultad de establecer la veracidad del motivo aducido. El/La empleado(a), inmediatamente al volver a sus labores, deberá comprobar la causa justa que originó su inasistencia, en caso contrario, no tendrá derecho a la remuneración del día de descanso semanal por no haber completado la semana laboral.

Art. 30.- Se reconoce un período de tolerancia de diez minutos semanales por retraso en las entradas de la hora señalada para el inicio de la jornada de trabajo, sin perder el derecho a la remuneración completa de la respectiva jornada y descanso semanal.

Los/Las empleados(as) que no completen su semana laboral sin causa justificada, o acumulen más de diez minutos en la misma semana, por retraso en las entradas de la hora señalada en el horario de trabajo establecido en el presente Reglamento, no tendrán derecho a la remuneración de su día de descanso.

Art. 31.- Los/Las empleados(as) deben permanecer en el lugar donde desempeñan su trabajo durante toda la jornada que corresponda o bien, durante las horas efectivas en las cuales desempeñen sus labores. Los/Las empleados(as), podrán retirarse antes de la hora que les corresponda,

solamente con permiso del jefe inmediato superior, debiendo en todo caso el/la empleado(a) justificar por escrito ante su jefe inmediato superior con copia al Área de Recursos Humanos su atraso o el motivo que lo obliga a abandonar sus labores antes de la hora correspondiente. De no hacerlo se aplicarán las sanciones correspondientes.

Capítulo IV

Horas destinadas para la comida

Art. 32.- Las Jornadas de trabajo de la empresa son divididas y tienen el carácter de ser rotativas; a continuación se detalla en cada una de ellas las pausas para que dentro de las mismas, los/las empleados(as) puedan tomar sus alimentos y descansar, y son:

Receso para tomar alimentos: a los/las empleados(as) que laboren dentro de esta área, se les otorgará un receso de 60 minutos de 12:00 m a 1:00 pm

Art. 33.- Considérese tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el/la empleado(a) está a disposición de la empresa; lo mismo que el de las pausas

indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.

Art. 34.- Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los/las empleados(as) puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los/las empleados(as), para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores.

Capítulo V

Del salario

Art. 35.- Salario es la retribución en dinero que la empresa está obligada a pagar al o a la empleado(a) por los servicios que le presta en virtud del contrato de trabajo.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el/la empleado(a) en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones

habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el/la empleado(a) del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata en el Código de Trabajo.

Art. 36.- El salario será estipulado libremente; pero no será inferior al salario mínimo vigente.

Art.37.- El salario no se puede compensar. La empresa, podrá retener hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.

Art.38.- El patrono está obligado a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada empleado(a); las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas

diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren. También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.

Dichos documentos deberán ser firmados por el/la empleado(a) y si éste no supiere o no pudiere, deberá estampar la huella digital del pulgar de la mano derecha o a falta de éste la de cualquier dedo. El/La empleado(a) recibirá si lo solicita, una copia de sus recibos de pago, en la que se hará constar todos los elementos de su remuneración y de los descuentos que se han practicado sobre la misma.

Art.39.- Deberá remunerarse con salario básico de un día, aquel en que solo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral.

Art.40.- El salario devengado por los/las empleados(as), les será pagado en moneda de curso legal, mediante depósito en cuenta bancaria a nombre del/ de la empleado(a), a quien se le entregará personalmente el comprobante de pago, en donde se detalla el salario devengado, las deducciones realizadas y el líquido depositado en dicha cuenta.

El salario mensual se hará efectivo en forma quincenal, el día quince y el día último de cada mes. Cuando el día de pago sea inhábil, el pago se efectuará el día hábil inmediato anterior.

Art. 41.- La empresa verificará todos aquellos descuentos que en concepto de seguridad social, impuestos, embargos, préstamos o cualquier otro concepto, determine o permita la ley. En todo caso tales descuentos deberán constar en el recibo de pago respectivo.

Capítulo VI

Descanso semanal

Art. 42.- Todo empleado(a) tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El/La empleado(a) que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración anteriormente establecida.

Art. 43.- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo cuando existieran actividades de carácter continuo se les señalará un día de descanso que les corresponda en la semana.

Art. 44.- Cuando de común acuerdo con la empresa, los/las empleados(as) laboren en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento (50%) como mínimo por las horas que trabajen y así mismo tendrán derecho a un día de descanso compensatorio remunerado.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

Art. 45.-El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente.

El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

Capítulo VII

Asuetos

Art. 46.- La empresa establece como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero (Año Nuevo);
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo (Día Internacional del Trabajo);
- d) Seis de agosto (Fiestas Patronales de San Salvador);
- e) Quince de septiembre (Día de la Independencia);
- f) Dos de noviembre (Día de Difuntos); y
- g) Veinticinco de diciembre (Día de Navidad).

Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

Art. 47.- Toda modificación, supresión o reforma que por decreto legislativo se hiciere de los días de asueto quedará incorporada de pleno derecho en el artículo anterior, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente.

Art. 48.- El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142 del Código de Trabajo.

Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

Art. 49.- Los/Las empleados(as) que de común acuerdo con la empresa trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

Art. 50.- Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el/la empleado(a) tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el artículo 51 de este reglamento y al correspondiente día de descanso compensatorio remunerado.

Capítulo VIII

Vacaciones anuales

Art. 51.- Después de un año de trabajo continuo en la empresa, los/las empleados(as) tendrán derecho a un período de vacaciones individual, cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un treinta por ciento (30%) del mismo.

Art. 52.- Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro de los períodos de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas, pero las vacaciones no podrán iniciarse tales días. Los días de descanso semanal compensatorio no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

Art.53- Todo empleado(a), para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

Art. 54.- La empresa debe señalar la época en que el/la empleado(a) ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos.

Art. 55.- Para calcular la remuneración que el/la empleado(a) debe recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta:

- 1) El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo;
- 2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el/la empleado(a) haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que deba gozar de ellas, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 56.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para la empresa, o cuando el/la empleado(a) fuere despedido de hecho sin causa legal, tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le correspondan en concepto de vacaciones. Pero si ya hubiere terminado el año continuo de servicio, aunque el contrato terminare sin responsabilidad para la empresa, éste

deberá pagar a el/la empleado(a), la retribución a que tiene derecho en concepto de vacaciones.

Art. 57.- La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el/la empleado(a) empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquélla en que deba volver al trabajo.

Art. 58.- Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones; y a la obligación de la empresa de darlas, corresponde la de el/la empleado(a) de tomarlas.

Capítulo IX

Aguinaldos

Art. 59.- La empresa está obligada a dar a sus empleados(as), en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 60.- La empresa estará obligada al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el/la empleado(a) tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los/Las empleados(as), que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a la empresa, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

Art. 61.- La cantidad mínima que deberá pagarse a el/la empleado(a) como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días;
- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

Art. 62.- Para calcular la remuneración que el/la empleado(a) debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

- 1) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y
- 2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el/la empleado haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 63.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los/las empleados(as) que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

Art. 64.- Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los/las empleados(as) que en dos meses, sean o no consecutivos, del periodo comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque estas fueren solo de medio día.

Art. 65.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para la empresa, o cuando el/ la empleado(a) fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce de diciembre, el/la empleado(a)

tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

Capítulo X

Obligaciones y prohibiciones para los/las empleados (as)

Art. 66.- Son obligaciones de los/las empleados(as):

- 1) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulación deberán desempeñar el que la empresa o sus representantes les indiquen siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica la empresa;
- 2) Obedecer las instrucciones que reciban de la empresa o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;
- 3) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiada y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- 4) Guardar rigurosa reserva de los secretos de la empresa, de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa;
- 5) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;

- 6) Restituir a la empresa en el mismo estado en que se los entregó los materiales que ésta les haya proporcionado para el trabajo y que no hubieren utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación;
- 7) Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad de la empresa, que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación;
- 8) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la empresa, peligren la integridad personal o los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo;
- 9) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por la empresa o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud;
- 10) Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene, seguridad y disciplina, establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas y aquellas indicadas por la empresa para seguridad y protección de los/las empleados(as) y de los lugares de trabajo;

- 11) Cumplir con el presente Reglamento Interno de Trabajo;
- 12) Las demás que se les impongan en el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales;
- 13) Hacer del conocimiento del Gerente, Jefe y/o supervisor, sobre cualquier anomalía observada en el cumplimiento de sus labores, así como los desperfectos o condiciones defectuosas que presentaren las herramientas o equipos propiedad de la empresa, en cuanto tengan noticias de ello;
- 14) Presentarse al trabajo con el uniforme correspondiente para el desempeño de sus labores cumpliendo con utilizarlo durante las horas de trabajo;
- 15) Anotar su asistencia personalmente mediante el control establecido su asistencia al inicio y al final de la jornada, en la forma y lugar que disponga la empresa de conformidad al respectivo horario de trabajo;
- 16) Salvo en caso de emergencias, tanto al inicio como al término de cada jornada de trabajo, así como en todos aquellos casos en que los/las empleados(as) deban abandonar las instalaciones de la empresa, lo harán únicamente por el lugar que ésta designe;
- 17) En caso de ser necesaria la salida de equipo o herramientas de la empresa, será indispensable comunicarlo al jefe inmediato superior y/o al supervisor y solicitar el permiso correspondiente, el cual detallará las características de los bienes de que se trate y estará firmado y sellado por quien corresponda;

- 18) Mantener el aseo y orden necesario según indicaciones de la empresa en el área de trabajo y de las herramientas y equipo que estén bajo su responsabilidad;
- 19) Observar normas de aseo y limpieza al utilizar los servicios sanitarios, cafetería y demás dependencias de la empresa;
- 20) Guardar la debida consideración a los representantes de la empresa, jefes, supervisores y demás compañeros de trabajo, absteniéndose de utilizar lenguaje inapropiado o expresiones racistas o sexistas al igual que comportamientos no acordes a las buenas costumbres;
- 21) Presentarse con puntualidad a su lugar de trabajo portando la identificación prevista por la empresa;
- 22) Durante el trabajo, evitar discordias y desavenencias con sus superiores o compañeros de trabajo;
- 23) Atender con educación y respeto, por razón de su cargo, a las personas con quienes tenga que tratar asuntos relacionados con la empresa;
- 24) Dar aviso inmediato a la persona encargada del Área de recursos humanos de cualquier cambio que efectúe en la dirección y estado familiar;
- 25) Justificar su ausencia de los cursos de capacitación y entrenamiento que imparta la empresa;

- 26) Asistir a cursos de adiestramiento y capacitación que la empresa otorgue a sus empleados(as), para superar sus capacidades y conocimientos relacionados con su trabajo.

Art. 67.- Se prohíbe a los/las empleados(as):

- 1) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo, sin causa justificada o licencia del patrono o jefes inmediatos;
- 2) Emplear los útiles, herramientas y equipos suministrados por la empresa, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;
- 3) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores;
- 4) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllas sean necesarias para la prestación de los servicios;
- 5) Dormir durante la jornada de trabajo;
- 6) Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas en las instalaciones de la empresa o desempeñar sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga. Así mismo, se prohíbe portar, introducir o mantener bebidas embriagantes, narcóticas o drogas en las instalaciones de la empresa.

- 7) Comer e ingerir bebidas de cualquier tipo fuera de los lugares y áreas señaladas para ello;
- 8) Realizar actividades peligrosas que puedan causar daños a sus compañeros, tales como: peleas, riñas u otros actos inmorales e inapropiados dentro de las instalaciones de la empresa;
- 9) Permanecer o transitar en áreas de circulación o acceso restringido, o permanecer en los recintos de la empresa fuera de las horas laborales, sin previa autorización;
- 10) Colocar carteles, anuncios, dibujos, pinturas, inscripciones o avisos no autorizados previamente por escrito, en cualquier parte de las instalaciones de la empresa;
- 11) Manchar, destruir o en general alterar el material en los boletines colocados en las instalaciones de la empresa;
- 12) Falsificar o alterar de cualquier manera los registros de la empresa;
- 13) Negarse a cumplir con las instrucciones que en forma clara, verbal o por escrito, reciban del Gerente, Jefe y/o supervisor siempre y cuando sean para el desempeño de sus labores.

Capítulo XI

Obligaciones y prohibiciones para la empresa

Art. 68.- Son obligaciones de la empresa:

- 1) Pagar a el/la empleado(a) su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos en el Capítulo V del presente Reglamento;
- 2) Pagar a el/la empleado(a) una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono;
- 3) Proporcionar el/la empleado(a) los materiales necesarios para el trabajo, así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de sus labores, cuando no se haya convenido que el/la empleado(a) proporcione estos últimos;
- 4) Proporcionar un lugar seguro para guardar las herramientas y útiles de el/la empleado(a), cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas, equipos y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;

- 5) Guardar la debida consideración a los/las empleados(as), absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra.
- 6) Conceder licencia a el/la empleado(a):

a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos la empresa deberá pagar a el/la empleado(a), una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiera el cumplimiento de las obligaciones dichas;

b) Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia, como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero la empresa solamente estará obligada a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario; y

c) Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere directivo de una asociación profesional, y siempre que la respectiva organización la solicite. La empresa, por esta causa, no estará obligada a reconocer prestación alguna.

- 7) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los/las empleados(as) en el lugar donde desempeñan su trabajo. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
- 8) Pagar a el/la empleado(a) los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- 9) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo;
- 10) Todas las que impongan este Código, la Ley de Prevención y Control de la Infección provocada por el virus de Inmunodeficiencia Humana, y demás fuentes de obligaciones laborales;
- 11) Velar porque el trato otorgado a los/las empleados(as) sea de mutuo respeto y consideración en el desempeño de sus labores, tratando que dicha conducta sea imitada por sus superiores inmediatos en el trabajo;
- 12) La empresa tiene la obligación de contratar como mínimo por cada veinticinco empleados(as) que tenga a su servicio, a una persona con

discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de que se trate.

Art. 69.- Se prohíbe a la empresa:

- 1) Exigir a sus empleados(as) que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinadas, sea al crédito o al contado;
- 2) Exigir o aceptar de los/las empleados(as) gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo;
- 3) Tratar de influir en sus empleados(as) en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas;
- 4) Tratar de influir en sus empleados(as) en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional;
- 5) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los empleados(as) por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo;
- 6) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus empleados(as), para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que les hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;

- 7) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus empleados(as);
- 8) Que sus Representantes Patronales dirijan los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;
- 9) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;
- 10) Reducir directa o indirectamente los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus empleados(as), salvo que exista causa legal;
- 11) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos establecidos en el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales que se les confieren a los empleados(as); y,
- 12) Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona del empleado(a);
- 13) Exigir a las mujeres empleadas que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez;
- 14) Exigir a los/las empleados(as) la prueba de VIH/SIDA durante la vigencia del contrato de trabajo;

- 15) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la presentación certificados médicos de dichos exámenes, como requisito para su contratación;
- 16) Exigir a las personas que solicitan empleo, la prueba de VIH como requisito para su contratación, y durante la vigencia del contrato de trabajo;
- 17) Realizar por medios directos o indirectos, distinción, exclusión y/o restricción entre los/las empleados(as), por su condición de VIH/SIDA, así como divulgar su diagnóstico,

Capítulo XII

Labores que no deben ejecutar las mujeres ni menores de edad

Art. 70.- El trabajo de las mujeres y de los/las menores de dieciocho años, debe de ser especialmente adecuado a su sexo, edad, estado físico y desarrollo; en consecuencia se prohíbe que desempeñen trabajos en labores peligrosas o insalubres, las cuales se determinaran en el Código de Trabajo y en su defecto por la Dirección General de Previsión Social.

Art. 71.- Es prohibido el trabajo de mujeres embarazadas en labores que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado, presumiéndose que cualquier trabajo que requiera de un esfuerzo físico considerable es incompatible con el estado de gravidez, después del cuarto mes de embarazo.

Art. 72.- Desde que comienza el estado de gravidez hasta que concluya del descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer empleada, excepto cuando la causa de estos haya sido anterior al embarazo, pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado.

Art. 73.- La empresa, está obligada a dar a la empleada embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomaran obligatoriamente después del parto; y además a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al cien por ciento del salario básico durante dicha licencia.

En caso de enfermedad que, de acuerdo con un certificado médico sea consecuencia del embarazo, la empleada tendrá derecho a un descanso

prenatal suplementario cuya duración máxima será fijada por la reglamentación del Código de Trabajo.

Cuando el parto sobrevenga después de la fecha presunta, el descanso tomado anteriormente será siempre prolongado hasta la fecha verdadera del parto y la duración del descanso puerperal obligatoria no será reducida.

En ningún caso la empresa estará obligada a pagar, una prestación en dinero más allá de los límites previstos en el primer párrafo.

La empresa podrá deducir de la prestación en dinero a que se refiere el primer párrafo de este artículo, el equivalente de lo que la empleada hubiere recibido a título de subsidio en dinero en virtud de la Ley del Seguro Social y su Reglamento de aplicación.

Art. 74.- Para que la empleada goce de la licencia establecida en el Artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la empleada, indicando la fecha probable de parto.

Art. 75.- Para que la empleada tenga derecho a la prestación económica establecida en este capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el Art. 73 este reglamento.

Art. 76.- Los/Las menores de catorce años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza obligatoria, no podrán ser ocupados en trabajo alguno.

Art. 77.- Los/Las menores de catorce años, en el caso del artículo anterior, deberán contratar por medio de sus representantes legales y, a falta de éstos, por medio de las personas de quienes dependan económicamente o de la Procuraduría General de la República.

Se entenderá que faltan los representantes legales, no sólo cuando hayan fallecido, sino cuando estén incapacitados o se hallaren fuera de la República o se ignorare su paradero.

Art. 78.- La jornada de los/las menores de dieciséis años, no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de

trabajo. Asimismo no podrán trabajar más de dos horas extraordinarias en un día, ni realizar labores que requieran grandes esfuerzos físicos.

Los/Las menores de dieciocho años no podrán trabajar en horas nocturnas.

Art. 79.- Todo patrono que tenga su servicio empleados(as) menores de dieciocho años, deberá llevar un registro en el que aparezca: la fecha de nacimiento, la clase de trabajo convenido, el horario de trabajo y el salario pactado.

Los/Las menores de dieciocho años, no podrán ser admitidos al empleo sin la realización de un minucioso examen médico previo, que los declare aptos para el trabajo en que vayan a ser empleados.

Un reglamento determinará los requisitos y características del examen médico de los/las menores de edad, pero en todo caso será obligatorio que:

- a) El mismo se practique por un médico calificado;
- b) Ello sea aprobado por el certificado correspondiente;

- c) La aptitud para el trabajo que estén ejecutando, deberá estar sujeta a inspecciones médicas periódicas, a intervalos no mayores de un año, hasta que hayan alcanzado la edad de dieciocho años;
- d) Tratándose de trabajos que entrañen riesgos para la salud, la repetición periódica del examen será obligatoria hasta la edad de veintiún años.

El examen médico a que se refiere este artículo, será gratuito para el/la empleado(a)

Capítulo XIII

Exámenes médicos y medidas profilácticas

Art. 80.- En cualquier tiempo, la empresa podrá establecer medidas profilácticas o preventivas que a su juicio sean necesarias para proteger la salud, integridad de los/las empleados(as), o para evitar la propagación o contagio de enfermedades.

Art. 81.- Cuando a juicio de la Dirección General de Previsión Social la naturaleza de las labores ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad

física de el/la empleado(a), es obligación de los patronos mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus empleados(as).

Art. 82.- Los/Las empleados(as) deberán someterse a exámenes médicos o de laboratorio cuando fueren requeridos por la empresa o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.

Art. 83.- Los/Las empleados(as) deben ser destinados a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base en los exámenes médicos correspondientes.

Art. 84.- Los/Las empleados(as), deberán comunicar por escrito a la empresa, a la mayor brevedad posible las circunstancias de haberse adquirido una enfermedad que imposibilite el desempeño normal de sus labores.

Capítulo XIV

Seguridad e higiene en el trabajo

Art. 85.- La empresa deberá adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus empleados(as), especialmente en lo relativo a:

- 1) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

Art. 86.- La empresa mantendrá las instalaciones en estado de limpieza, salubridad e higiene observando las normas que sobre el particular emanaran de los organismos estatales competentes.

Art. 87.- Es obligación de los/las empleados(as) cumplir con las normas de seguridad e higiene, así como con las recomendaciones técnicas referentes al

uso y conservación del equipo que le sea suministrado para prestar sus servicios, y al uso y mantenimiento de las protecciones de dichos equipos.

Así mismo, deberá cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de la empresa que tengan como finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.

Capítulo XV

Botiquín

Art. 88.- La empresa mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de todos los/las empleados(as) a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos y enseres necesarios en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social del Ministerio de Trabajo.

Capítulo XVI

Prestaciones cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Art. 89.- En virtud que la empresa, está sujeta al régimen del Seguro Social, ésta quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes a favor de los/las empleados(as), en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

No obstante lo señalado anteriormente, si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en este Reglamento, el patrono estuviera obligado a proporcionar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los/las empleados(as) podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

Capítulo XVII

Peticiones y reclamos y modo de resolverlos

Art. 90.- Cuando surgieren reclamos debidos a la interpretación o violación del presente Reglamento, o en las condiciones de trabajo, se procederá en la forma siguiente.

- a) El reclamo o la petición de el /la empleado(a) deberá ser presentado por escrito a su Jefe Inmediato o Supervisor;
- b) El reclamo o petición presentado por escrito por un/una empleado(a) a su jefe inmediato o Supervisor, deberá ser resuelto dentro de los cinco días hábiles contados a partir del día siguiente de su presentación.

Si de la manera anterior no se llegare a acuerdo alguno, pasara el caso a ser considerado por el Área de Recursos Humanos.

Art. 91.- Los reclamos por faltantes en el pago del salario deberán hacerse en el momento de recibir el comprobante de pago. No obstante, cuando el faltante resultare de error de cálculo o en el cómputo de tiempo trabajado, el interesado podrá presentar su reclamo dentro de los siguientes tres días hábiles de

efectuado el pago y la empresa durante ese periodo deberá de enmendar dicho error si se constatare que lo hubiere. Transcurrido este plazo, no se aceptará reclamo alguno.

Art.92.- Los/Las empleados(as) que por asuntos de interés particular necesiten licencias para no asistir o ausentarse de su trabajo, la solicitarán a su jefe inmediato superior o Supervisor, quien la concederá de acuerdo a los lineamientos expresados en el presente Reglamento y los mismos estén plenamente justificados.

Art. 93.- La solicitud de permiso debe ser por escrito con el visto bueno del jefe inmediato superior o Supervisor, ésta se otorgará por un máximo de quince días, sin goce de sueldo. En caso que el permiso fuera otorgado para alguna capacitación del trabajo que desempeña en la empresa, será otorgado con goce de salario.

Art. 94.- Las solicitudes de permiso o licencia a que se refiere el artículo 68 Numeral 6 de este Reglamento, deberán presentarse por escrito por lo menos con un día de anticipación, salvo en los casos de fallecimiento del cónyuge o compañero de vida, hermanos, ascendientes, descendientes y también cuando se trate de las personas que dependan económicamente de el/la empleado(a).

Si la enfermedad de el/la empleado(a) fuere inesperada y le impidiere acudir a sus labores, así como cuando en las mismas circunstancias se trate de sus familiares antes mencionados o personas que dependan económicamente de él, deberá avisar por cualquier medio a su jefe inmediato o Supervisor y justificar posteriormente su ausencia, en todo caso, dentro de las veinticuatro horas próximas siguientes.

En los demás casos deberá presentarse la comunicación o justificación respectiva con la solicitud de permiso antes mencionada. En caso contrario, se denegarán los permisos y se descontará tanto el día de ausencia como el día de descanso respectivo.

Art. 95.- La solicitud de permiso correspondiente deberá presentarse en el formulario respectivo que la empresa facilitará a los/las empleados(as), especificando la causa que la motiva, las horas o días solicitados, con su respectiva fecha.

En el caso de consultas a la clínica del Seguro Social, deberá anexarse el correspondiente certificado patronal y el sello de la clínica en el formulario respectivo para confirmar la cita. No se considerará como justificada cualquier

consulta particular que se realice si la constancia médica que se presenta no esté elaborada en papel membretado, firmado y sellado por el médico y un teléfono al cual se pueda corroborar la información.

Capítulo XVIII

Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas

Art. 96.- En caso que los/las empleados(as) de la empresa no cumplan con las obligaciones impuestas por el Código de Trabajo o el presente Reglamento, la empresa, sin perjuicio de los otros derechos que le concede la ley, podrá sancionar a los infractores en la forma siguiente, según la gravedad de la falta:

- a) Amonestación verbal por la primera vez.
- b) Amonestación por escrito por la segunda vez.
- c) Suspensión sin goce de salario por un día, por la tercera vez;
- d) Suspensión sin goce de salario por más de un día y hasta treinta, previa autorización y calificación de motivos de la Dirección General de Inspección de Trabajo, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 305 del Código de Trabajo;

- e) Terminación del contrato de trabajo, sin responsabilidad para la empresa, de conformidad a lo establecido en el Art. 50 del Código de Trabajo.

Para imponer la sanción de suspensión antes mencionada, no será necesario que como requisito previo haya existido una amonestación verbal o escrita previa, siempre y cuando haya ocurrido una falta grave, en dicho caso se dejará a criterio del Gerente de Operaciones en consulta con la Junta Directiva.

Podrá amonestarse a los/las empleados(as) por medio del Director General de Inspección de Trabajo cuando a juicio de la empresa sea conveniente.

Art. 97.- Podrá suspenderse a los/las empleados(as) hasta por un plazo no mayor de treinta días, previa autorización del Inspector General de Trabajo.

Art. 98.- La empresa podrá dar por terminado el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad por las siguientes causas:

- 1ª. Por haber engañado el/la empleado(a) a la empresa al celebrar el contrato, presentándole recomendaciones o certificados falsos sobre su aptitud. Esta causa dejará de tener efectos después de treinta días de prestar sus servicios el/la empleado(a);

- 2ª. Por negligencia reiterada de el/la empleado(a);
- 3ª. Por la pérdida de la confianza de la empresa en el/la empleado(a), cuando éste desempeña un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización u otro de igual importancia y responsabilidad. El Juez respectivo apreciará prudencialmente los hechos que el patrono estableciere para justificar la pérdida de la confianza.
- 4ª. Por revelar el/la empleado(a) secretos de la empresa o aprovecharse de ellos; o por divulgar asuntos administrativos de la misma que puedan causar perjuicios a la empresa;
- 5ª. Por actos graves de inmoralidad cometidos por el/la empleado(a) dentro de la empresa o establecimiento; o fuera de éstos, cuando se encontrare en el desempeño de sus labores;
- 6ª. Por cometer el/la empleado(a) en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en contra de la empresa o de algún jefe o establecimiento, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él, durante el desempeño de las labores. Todo sin que hubiere precedido provocación inmediata de parte del jefe o patrono;
- 7ª. Por cometer el/la empleado(a) actos graves de irrespeto en contra del cónyuge, ascendiente, descendiente o hermanos del patrono, cuando el/la empleado(a) conociere el vínculo familiar y siempre que no haya precedido provocación inmediata de parte de dichas personas;

- 8ª. Por cometer el/la empleado(a) actos que perturben gravemente el orden en la empresa o establecimiento, alterando el normal desarrollo de las labores;
- 9ª. Por ocasionar el/la empleado(a), maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales en los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo; o por lesionar con dolo o negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses económicos de la empresa;
- 10ª. Por poner el/la empleado(a) en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de las personas mencionadas en las causales 6ª y 7ª de este artículo, o la de sus compañeros de trabajo;
- 11ª. Por poner el/la empleado(a) en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones y demás objetos relacionados con el trabajo;
- 12ª. Por faltar el/la empleado(a) a sus labores sin el permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario entendiéndose por tales, en este último caso, no sólo los días completos sino aún los medios días;
- 13ª. Por no presentarse el/la empleado(a), sin causa justa, a desempeñar sus labores en la fecha convenida para iniciarlas; o por no presentarse a

reanudarlas, sin justa causa dentro de los tres días a que se refiere el Art. 45 del Código de Trabajo;

- 14^a. Cuando no obstante presentarse el/la empleado(a) a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber cumplido pena de arresto, la falta cometida hubiere sido contra la persona o bienes del patrono o de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o contra la persona o propiedad de algún jefe de la empresa o establecimiento o de algún compañero de trabajo;
- 15^a. Cuando no obstante presentarse el/la empleado(a) a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber estado en detención provisional, el delito por el que se le procesa hubiere sido contra la persona del patrono, de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o en la persona de algún jefe de la empresa o establecimiento o compañero de trabajo; y en todo caso, cuando se trate de delitos contra la propiedad, contra la Hacienda Pública o de falsedad;
- 16^a. Por desobedecer el/la empleado(a) al patrono o a sus representantes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores;

- 17ª. Por contravenir el/la empleado(a) en forma manifiesta y reiterada las medidas preventivas o los procedimientos para evitar riesgos profesionales;
- 18ª. Por ingerir el/la empleado(a) bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar del trabajo, o por presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante;
- 19ª. Por infringir el/la empleado(a) algunas de las prohibiciones contenidas en el Art. 32 del Código de Trabajo, siempre que por igual motivo se le haya amonestado, dentro de los seis meses anteriores, por medio de la Dirección General de Inspección de Trabajo; y
- 20ª. Por incumplir o violar el/la empleado(a), gravemente, cualquiera de las obligaciones o prohibiciones emanadas de alguna de las fuentes a que se refiere el Art. 24 del Código de Trabajo.

Capítulo XIX

Disposiciones finales, publicidad y vigencia

Art. 99.- Lo no previsto en este Reglamento Interno, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente entendiéndose

sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor de los/las empleados(as) por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo, y los consagrados por la costumbre en la empresa.

Art. 100.- Dentro de los seis días siguientes a aquél en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a los/las empleados(as) por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la empresa. El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior.

Art. 101.- Toda reforma o modificación a este Reglamento, no tendrá validez, si no se observa el trámite y plazos establecidos en el Artículo anterior.

Art. 102.- Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y los/las empleados(as) de nuevo ingreso”.

San Salvador, Departamento de San Salvador a los tres días del mes de
octubre de dos mil quince

Sr. _____

Representante Legal
Puerto Barillas

ANEXO C

PUERTO BARILLAS



MANUAL DE POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

PUERTO BARILLAS



Contenido

1.	Introducción	i
2.	Objetivos	1
2.1	Objetivo General.....	1
2.2	Objetivos Específicos.....	1
3.	Filosofía de la empresa.....	1
3.1	Misión	2
3.2	Visión	2
3.3	Valores	2
4.	Estructura organizativa de Inversiones El Nacasclo S.A de C.V.	4
5.	Código de conducta	5
6.	Políticas de contratación en recursos humanos.....	5
6.1	Requerimiento del personal	5
6.2	Reclutamiento.....	6
6.3	Descripción del Puesto	6
6.4	Selección.....	7
6.5	Contratación.....	8
6.6	Requisición de personal	10
6.7	Reingreso.....	10
6.8	Inducción del personal.....	11
6.9	Período de prueba.....	12

6.10 Promociones y ascensos.....	12
6.11Traslados internos	13
7. Evaluación del desempeño y retroalimentación.....	13
8. Remuneración.....	14
9. Gestión del personal administrativo	15
9.1 Permisos y Licencias	17
9.2 Acciones sancionatorias	19
10. Expediente único de personal.....	19
10.1 Archivos Muertos.....	22
11. Prestaciones	22
11.1 Aguinaldo	22
11.2 Vacaciones.....	23
11.3 Asuetos.....	23
11.4 Otras prestaciones	24
Anexo 1	25
Código de conducta Puerto Barillas	25
Jornada Laboral.....	25
Acciones obligatorias de los colaboradores y Prohibiciones	26
Acciones obligatorias:	26
Prohibiciones:	26
Régimen Disciplinario	27
Anexo 2	29
Acción de personal.....	29

Anexo 3	30
Formato de requisición de personal – perfil de puesto.....	30
Anexo 4	31
Formato de Control de Asistencia.	31
Anexo 5	32
Solicitud de Permisos y Licencias	32
Anexo 6	34
Registro de amonestaciones.....	34

1. Introducción

El presente manual contiene las políticas, normas y procedimientos que regularán la gestión del talento humano de la empresa **Puerto Barillas**, (Empresa de Inversiones El Nacascolo S.A de C.V., las cuales están conforme a lo estipulado en el código de trabajo, y a otras disposiciones legales aplicables, así como con las directrices emanadas de la Junta Directiva.

A su vez cuenta con guías y directrices que servirán para ejercer los lineamientos del área de Recursos Humanos en la empresa, y se auxiliará de otros documentos que complementarán su correcta aplicación y cumplimiento.

El área de Recursos Humanos será la encargada de velar por el debido acatamiento de las normas aquí establecidas, las cuales serán aplicables a todos los colaboradores.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Consolidar los lineamientos que regularán la administración del talento humano de la empresa a fin de que se alcancen los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer los derechos y obligaciones de todo el personal de la empresa, así como las sanciones en las que puedan incurrir en caso de incumplimiento a sus obligaciones.
- Recurrir a la revisión del presente documento en cualquier situación necesaria antes de pasar por alto alguna normativa.
- Elevar la productividad del personal a través de los diferentes procesos de la gestión del talento humano, a fin de promover la eficiencia y eficacia de todas las actividades.

3. Filosofía de la empresa

La filosofía de trabajo de Puerto Barillas reside principalmente en su valioso recurso humano y no solamente en los productos y servicios que ofrece.

3.1 Misión

Somos un tesoro escondido ubicado en la Bahía de Jiquilisco, en el cual nuestros socios y clientes viven una experiencia diferente de sano esparcimiento, rodeados de un ambiente amigable con la naturaleza, sin dejar de lado la calidad en el servicio por parte de nuestros colaboradores.

3.2 Visión

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como un destino turístico que cuenta con espacio físico en el que nuestros socios y clientes disfrutan de un contacto directo con la naturaleza, trabajando en la prevención de la extinción de la fauna y en la conservación de los recursos naturales mediante la implementación de proyectos que garanticen la sostenibilidad de la empresa.

3.3 Valores

Compromiso: *buscar la mejora permanente de nuestros productos y servicios, a fin de crear valor de nuestros socios y clientes*

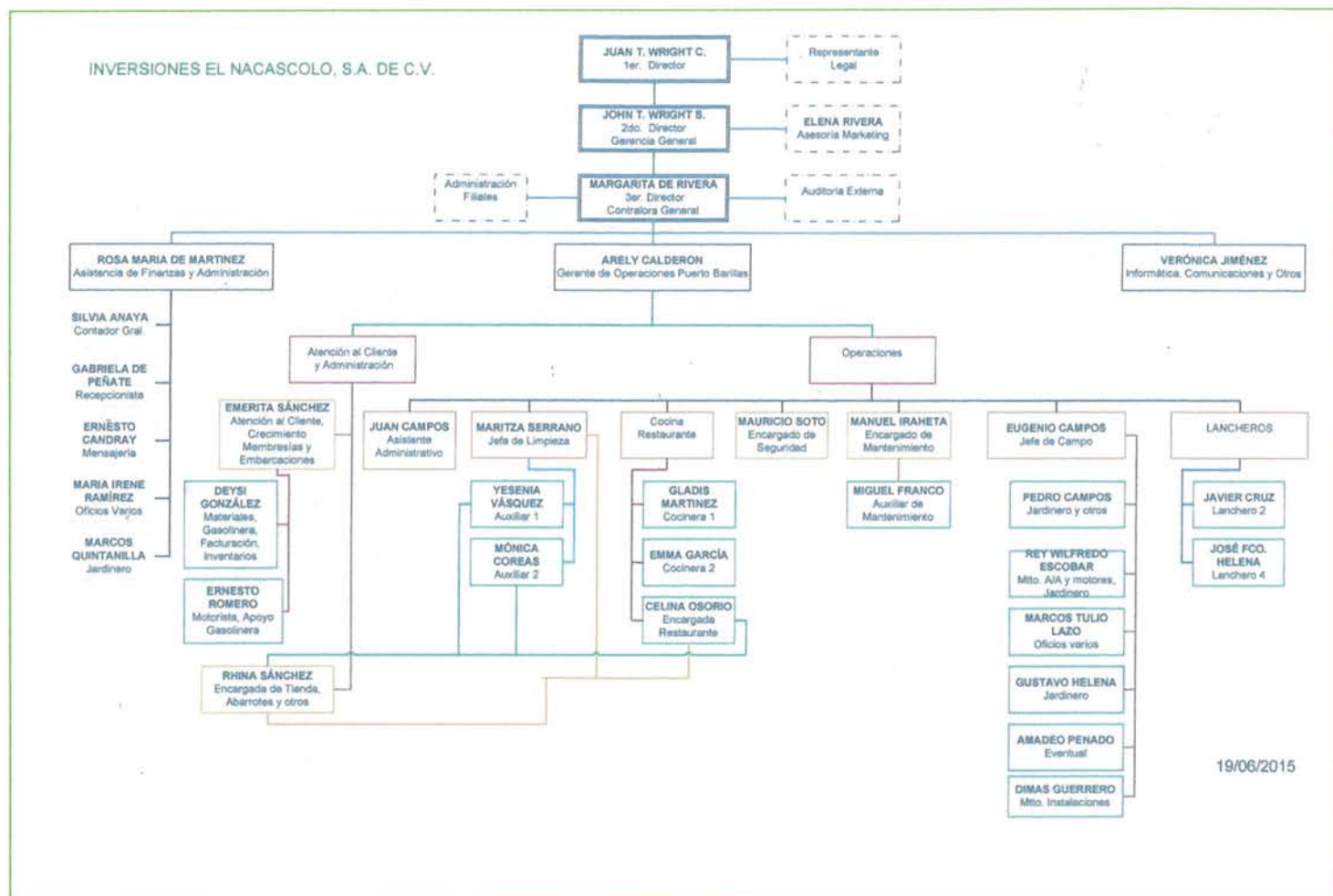
Responsabilidad: *enfocar nuestros esfuerzos al cumplimiento de los compromisos adquiridos*

Respeto: *tratar a los demás con respeto y consideración a su dignidad*

Ética: *trabajar con transparencia honradez y profesionalismo a fin de generar la confianza que espera nuestros socios y clientes.*

Calidad: *satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes*

4. Estructura organizativa de Inversiones El Nacascolo S.A de C.V.



5. Código de conducta

El Código de Conducta se fundamenta en una serie de principios que surgen a raíz de los valores de la empresa y estos tienen el fin de orientar el trabajo de la organización, así como la utilización de recursos y el desempeño diario de todos los colaboradores. Dicho código está dirigido a todos los colaboradores de Inversiones Puerto Barillas y es de obligatorio cumplimiento.

El Código de Conducta será socializado a los colaboradores al momento de la contratación, el cual deberán leerlo y luego firmar, consintiendo conocerlo¹.

6. Políticas de contratación en recursos humanos

6.1 Requerimiento del personal

Cuando surja la necesidad de crear una nueva plaza, la jefatura que la requiera coordinará con la gerencia de recursos humanos la propuesta para solicitar autorización de la Junta Directiva, previo al inicio del proceso de selección y contratación.

¹ Ver Anexo 1, Código de conducta

6.2 Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente cualificados para formar parte de la empresa, previa realización de pruebas selectivas. Será necesario que los candidatos reúnan los requisitos de idoneidad para el cargo.

Las fuentes utilizadas de acuerdo a la necesidad pueden ser las siguientes:

- Bolsas electrónicas de empleos
- Otros que se consideren necesarios y oportunos para el puesto solicitado.

El reclutamiento incluirá también las siguientes herramientas:

6.3 Descripción del Puesto

- Esta es indispensable para determinar el perfil de los candidatos así como para explicar a los postulantes lo que se espera de ellos en caso de ser contratados. La descripción del puesto facilita determinar si el postulante cumple con el perfil requerido.
- Elegir entre los postulantes a las personas más calificadas para el puesto, debiendo realizar una exhaustiva revisión de los currículos, para determinar

si existe una compatibilidad preliminar entre las características del postulante y los requerimientos de la empresa.

6.4 Selección

La selección es el proceso que se realiza retomando de entre varios candidatos a aquellos que se adapten mejor a los requisitos establecidos para el cargo a desempeñar.

Se lleva a cabo por medio de algunas técnicas ya establecidas dentro de las cuales se incluyen las entrevistas, revisión de currículum, verificación de referencias laborales y exámenes médicos si es necesario.

El área de Recursos Humanos evaluará los conocimientos y aptitudes generales para el puesto solicitado. Después se procederá a una siguiente entrevista y/o evaluación con el jefe inmediato quien estará a cargo de esta persona y la decisión final de contratación será enviada a la Junta Directiva para su respectiva aprobación.

6.5 Contratación

La contratación de personal se basa en calificaciones de competencias requeridas para un puesto en particular sin discriminación de raza, religión, sexo e ideología.

Esta se hará mediante un Contrato Individual de Trabajo o un Contrato de Prestación de Servicios, donde se establece también el horario de trabajo y el monto de remuneración (bonos, comisiones e incentivos si aplica) dicho contrato será validado por medio de la Acción de Personal².

Dentro de la empresa se manejan diferentes tipos de contrataciones que se explican a continuación:

- a) Permanente: Contrato de trabajo por tiempo indefinido celebrado por la empresa y el colaborador.
- b) Temporal: Contrato de carácter transitorio, el carácter de temporal o eventual que se establece al momento de la contratación, fijando para ello un plazo.

Al momento de la contratación es importante verificar que toda la información requerida esté completa o en su defecto terminar de completarla.

² Ver Anexo 2, formulario de acción de personal

Toda actividad que amerite la contratación de un personal, por un período mayor a los dos días de trabajo, deberá estar amparada por un contrato de trabajo escrito.

La empresa podrá contratar de manera temporal a un trabajador que por la naturaleza del trabajo, sólo dure una parte del año. Este tipo de contratos se denomina **"Contrato a Plazo"** y termina sin responsabilidad por parte de la empresa en la fecha de término estipulada en el mismo.

Si un contrato a plazo es extendido por un período mayor de tres meses (3). El contrato se define como contrato "por tiempo indefinido", en cuyo caso el Código de Trabajo deberá proveer el pago de prestaciones laborales al término del trabajo.

Puede contratarse a una persona que no cumpla con los requisitos en su totalidad pero que se considere apta para el puesto mediante las entrevistas y evaluaciones realizadas o que posea cierto grado de experiencia en el área.

El área de Recursos Humanos elaborará el Contrato de Trabajo por tiempo indefinido con las especificaciones correspondientes, en original y duplicado y lo enviará al Ministerio de Trabajo.

El Contrato Individual de Trabajo deberá contener las identificaciones de las partes contratantes, la fecha de inicio, el título del cargo, el salario, el horario en que desempeñara las funciones, la descripción de puesto y cualquier otra condición relativa al empleo con la Empresa.

6.6 Requisición de personal

Cuando se requiera de personal nuevo, sea éste de forma eventual o permanente las jefaturas correspondientes deberán dirigirse al área de Recursos Humanos, quienes serán los únicos responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal, con anticipación de cinco (5) días hábiles. Adjunto deberán presentar el perfil del puesto requerido tomando como base el formato de Perfil del Puesto³. Luego serán trasladadas a la Junta Directiva para su aprobación.

6.7 Reingreso

Las re-contrataciones serán evaluadas por el área de Recursos Humanos, previo consentimiento del último Jefe Inmediato, revisando las condiciones en las que se dejó de laborar, siempre y cuando en el período previo de trabajo haya habido un desempeño de muy bueno a excelente. En estos casos se

³ Ver anexo 3, formato de perfil del puesto

requerirá la firma de una nueva Acción de Personal y ser trasladadas a la Junta Directiva para su autorización del personal que nuevamente re- ingresa.

6.8 Inducción del personal

Con el motivo de familiarizar al nuevo colaborador se realiza una inducción general y una capacitación de acuerdo al puesto por parte del Jefe Inmediato.

El Jefe Inmediato del nuevo colaborador se encargará de explicarle los aspectos directamente relacionados con el área y el puesto a ocupar, así como de dirigirlo en el proceso de adecuación a la cultura interna de la Empresa. En caso que la inducción sea para los puestos gerenciales y mandos medios, se elaborará un Memorándum o un correo electrónico especificando el programa de inducción.

Las personas recién contratadas deben ser acogidas por todo el personal de forma que su curva de adaptación y aprendizaje pueda difundirse en la empresa de forma natural.

6.9 Período de prueba

Se establece que los primeros treinta (30) días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

6.10 Promociones y ascensos

El Jefe Inmediato realizará la evaluación al colaborador, ponderando cada uno de los aspectos y los discutirá con él, posteriormente lo remitirá al área de Recursos Humanos con sus recomendaciones.

El área de Recursos Humanos analizará y valorará la evaluación, la firmará y remitirá a la Junta Directiva para su aprobación.

Cuando el proceso haya sido completado, se procederá a enviar carta de confirmación en el puesto y/o registrar las acciones de personal que se desprendan de la misma, tales como entrenamiento, seguimiento, extensión del período, entre otros.

6.11 Traslados internos

En caso de incumplimiento al código de conducta el área de Recursos Humanos decidirá los traslados internos, los cuales deben ser previamente justificados y notificados a la Junta Directiva para su aprobación.

De realizar algún traslado sin ser notificado a la Junta Directiva, quedará sin efecto.

7. Evaluación del desempeño y retroalimentación

La Evaluación del Desempeño es el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los colaboradores.

Cada Jefe Inmediato será responsable de realizar la evaluación del desempeño del personal a su cargo. El área de Recursos Humanos será responsable de la coordinación general del programa.

La evaluación de los colaboradores va en dirección a incrementar las competencias del personal, lo que permitirá dotar al personal de las herramientas necesarias para un mejor desempeño, una mejor y oportuna toma de decisiones a la hora de enfrentar situaciones problemáticas; con el objetivo de brindar un mejor servicio a los clientes.

Para lograr este objetivo, se propone la implementación de un “plan de capacitación”, el cual será desarrollado en un plan de capacitaciones, con sus fases.

8. Remuneración

Es un factor importante para los colaboradores, con este se atrae al colaborador y se satisfacen sus necesidades económicas. El salario debe servir como atractivo a personas que aporten nuevas ideas o conocimientos a la empresa como también para motivar y retener al colaborador valioso o con antigüedad de confianza dentro de la institución.

La remuneración a entregar en concepto de sueldo queda establecida en el Contrato de Trabajo que detalla también las fechas en que este será entregado y la forma de entregar el sueldo. Para que pueda ser entregado el monto estipulado en las fechas de pago ya establecidas, debe contar con una Cuenta

Planillera del banco designado por la empresa, para la que le será entregada una carta de apertura al momento de su contrato.

9. Gestión del personal administrativo

El área de Recursos Humanos será la encargada de verificar el cumplimiento a la asistencia de los colaboradores a través de los Jefes Inmediatos o encargados, quienes también deben controlar y comprobar la permanencia en los lugares asignados. Esto con el fin de verificar el cumplimiento de sus labores y la correcta remuneración a las mismas.

El control de asistencia se tomará al momento de ingreso y retiro del colaborador a su lugar de trabajo de forma manual por medio de un formato en el cual tiene los nombres de cada uno de los colaboradores dejando constancia con su firma. De no cumplirse con lo establecido, o justificarse la tardanza o inasistencia, se procederá a la sanción correspondiente.

- a) El personal que no firme en el día señalado su asistencia no podrá hacerlo en días posteriores, y de observarse o identificarse que lo haya hecho será sujeto a amonestaciones que irán directamente a su expediente. Dicha acción reiteradamente en un mismo período será sujeto a los descuentos respectivos por los días de inasistencia y hasta prescindir de sus servicios.

- b) Es responsabilidad del jefe, supervisor o encargado, el completo y debido uso del Control de Asistencia⁴. Por lo que si un colaborador no firma o falta un día con o sin permiso, es el jefe quien deberá marcar la inasistencia o justificación en la casilla correspondiente y será sujeto a los descuentos respectivos por los días de inasistencia y hasta prescindir de sus servicios
- c) El control de asistencia debe ser enviado por el jefe o encargado al Área de Recursos Humanos dos días hábiles siguientes al cierre de mes.

Las inasistencias de un día sin justificación están precedidas por el descuento de ese día y el séptimo. Las inasistencias de tres o más días son entendidos como abandono de trabajo; y la empresa ya no tiene ninguna obligación con el colaborador. Las inasistencias o llegadas tarde con previa autorización deben validarse con una Acción de Personal.

Aquellas inasistencias o llegadas tarde por alguna emergencia o imprevisto deben ser notificadas en el instante al jefe inmediato y éste hará llegar la notificación al área de Recursos Humanos a través de una acción de personal si amerita. De igual forma se hará con las incapacidades. Si no han sido notificadas y pasan de dos días, se toman otras medidas por lo antes mencionado.

⁴ Ver anexo 4, formato para el Control de Asistencias

9.1 Permisos y Licencias

Para que un colaborador goce de algún tipo de permiso de los que se detallarán a continuación, es necesario que lo solicite con dos días de anticipación de su permiso la *Solicitud de Permisos y Licencias*⁵, la cual deberá ir debidamente firmada a su jefe inmediato. En este detallarán los motivos de su permiso y deberá ser firmado por él y por las autoridades pertinentes.

La Empresa concede licencia a sus trabajadores en los siguientes casos:

- Para cumplir obligaciones de carácter público establecidos por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos la Empresa pagará al trabajador, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiera el cumplimiento de las obligaciones dichas.
- Para contraer matrimonio por primera vez en cuyo caso se concederán tres días con goce de sueldo.

Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas

⁵ Ver anexo 5, formato para Solicitud de permisos y licencias

que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Pero solo se reconocerá el salario ordinario de dos días.

- Por ausencia imprevista, ocasionada por fuerza mayor, justificada posteriormente, en cuyo caso el goce de sueldo será determinado por la Empresa, de conformidad a la ley.
- Otro tipo de permiso, cuando a juicio prudencial de la Empresa, considere justo y necesario concederlo.

Para que el trabajador tenga derecho a las licencias establecidas en el enunciado anterior, será necesario que en el caso planteado en el primer inciso, presente constancia que acredite su permanencia, extendida por la autoridad respectiva y en los otros casos, los medios racionales de comprobación.

Si la licencia de un colaborador es frecuente, prolongada o excesiva, el Código de Trabajo le reserva el derecho a la empresa de solicitar un examen de un médico escogido por ella.

9.2 Acciones sancionatorias

El Jefe inmediato es el responsable de aplicar la acción disciplina correctiva, antes de aplicarla deberá verificar que el colaborador conozca las normas y políticas institucionales relacionadas con la disciplina.

La acción disciplinaria podrá aplicarse a todos los colaboradores e inclusive aquellos quienes se encuentren en su período de prueba. Si un colaborador ha incurrido en reincidencia en alguna falta, durante el período de prueba, deberá cancelarse el contrato antes de que éste finalice.

El colaborador puede ser sancionado por diferentes causas, las cuales están contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo de Puerto Barillas y en el código de conducta del presente documento, para su aplicabilidad se utilizará un formulario “registro de amonestaciones”⁶.

10. Expediente único de personal

Servirá para apoyar la adecuada integración, clasificación y ordenación sistemática de los expedientes del personal, con lo que se auxiliará la toma de decisiones de las autoridades superiores en los casos de otorgamiento de

⁶ Ver anexo 6, formato para Registro de Amonestaciones

licencias, promociones, premios, estímulos y recompensas, o en su caso, para la aplicación de las sanciones a que se hagan acreedores los colaboradores.

El registro, control y resguardo de la documentación que se genera por la relación laboral será responsabilidad del área de Recursos Humanos.

Los documentos que deberá contener el expediente personal de cada colaborador son:

a) Para su ingreso.

- Solicitud de Empleo
- Currículum Vitae (con fotografía)
- Copia de documentos personales: DUI, NIT, AFP
- Solvencia de la Policía Nacional Civil
- Exámenes clínicos (si aplica)
- Autorización de Ingreso o Reingreso: Acción de Personal
- Contrato de Prestación de Servicios Profesionales (según el puesto)
- Contrato de confidencialidad según el puesto
- Código de Conducta

b) Durante la relación laboral.

- Permisos y/o licencias

- Suspensiones administrativas: Acción de Personal
- Ascensos y/o promociones: Acción de Personal
- Copia de diploma de Seminarios y/o Capacitaciones

c) Baja.

Cuando la relación deje de surtir efecto legal por renuncia, destitución o baja, se incorporarán al expediente los documentos siguientes:

- Aviso de Baja: Acción de Personal
- Finiquito – Renuncio (si aplica)
- Cálculo de indemnización (si aplica)

La documentación que se genera por la relación laboral del colaborador con Puerto Barillas, quedará bajo el resguardo del área de archivo del área de Recursos Humanos mientras exista relación contractual.

Cuando la relación laboral quede finiquitada, el expediente del mismo quedará en resguardo del área de archivo del área de Recursos Humanos, por tiempo prudencial y los primeros tres días hábiles de cada mes los expedientes de colaboradores que cumplan esta condición serán remitidos a un archivo general.

10.1 Archivos Muertos

Se considerarán archivos muertos, todos aquellos expedientes que tengan más de un año de inactividad. Estos podrán ser depurados bajo tratamiento de confidencialidad, de tal manera que estos puedan ser destruidos por el área de Recursos Humanos.

11. Prestaciones

La Acción de Recursos Humanos propondrá a la alta Dirección aquellos beneficios y prestaciones acordes a las necesidades de los colaboradores y a las posibilidades financieras de la empresa.

11.1 Aguinaldo

Se hará efectivo entre el día doce y veinte del mes de diciembre. La empresa pagará a sus trabajadores fijos, en concepto de aguinaldo, un salario completo. Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servicio, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

11.2 Vacaciones

Después de un año de trabajo continuo 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.

La remuneración en concepto de vacaciones se pagará inmediatamente antes que el trabajador empiece a gozarlas y cubrirá todos los días comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquella en que deba volver al trabajo.

El área de Recursos Humanos será responsable de notificar a cada unidad a través de sus jefaturas, el personal que gozará de vacaciones para que en coordinación con el jefe inmediato planifiquen el tiempo de goce de esta prestación.

11.3 Asuetos

La Empresa reconoce como días de asueto remunerado los siguientes:

- Primero de enero
- Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa
- Diez de mayo (Día de la madre)

- Diecisiete de junio (Día del Padre)
- Seis de agosto.
- Quince de septiembre
- Dos de noviembre
- Veinticinco de diciembre

Por la naturaleza de la empresa, los colaboradores que laboren ese día tendrán la remuneración doble, conforme al código de trabajo.

11.4 Otras prestaciones

La empresa como parte de un incentivo para los colaboradores cubrirá el pago del Impuesto sobre la renta y lo relativo a la Cotización de la AFP.

Anexo 1

Código de conducta Puerto Barillas

Con el fin de establecer los lineamientos para un adecuado comportamiento por parte de todos nuestros colaboradores y de esa forma contribuir a mantener un ambiente armónico y estable, se establecen las siguientes normas de conducta, las cuales son de obligatorio cumplimiento para todo el personal de Puerto Barillas.

Jornada Laboral

1. Los horarios de trabajo de los colaboradores variarán de acuerdo a cada una de las funciones y a los turnos de las mismas.
 2. Dentro de la jornada o el turno establecido están asignados los horarios de alimentación, los cuales serán distribuidos de acuerdo a la hora de ingreso al turno de trabajo, siendo esta pausa para la toma de alimentos de 45 minutos.
-

Acciones obligatorias de los colaboradores y Prohibiciones

Acciones obligatorias:

1. Firma del libro de marcaciones, tanto a la entrada como a la salida de la jornada laboral.
2. Asistir puntualmente a su turno y hora laboral, así como a las reuniones, capacitaciones y/o cualquier otro tipo de actividades organizadas por la empresa.
3. Vestir diariamente, durante la jornada laboral, el uniforme proporcionado por la empresa. Exceptuando los casos de nuevo ingreso.
4. El cabello de todo el personal de cocina debe estar limpio, peinado y cubierto por una redecilla.
5. Manifestar en todo momento un comportamiento decoroso y de respeto hacia sus superiores, compañeros de trabajo, socios y clientes.
6. No utilizar los materiales, equipo o herramientas propiedad de la empresa, para otros fines que no sean los establecidos por la misma empresa; salvo previa autorización de la Gerencia de Operaciones.
7. Mantener en todo momento el orden y el aseo de sus zonas de trabajo.

Prohibiciones:

8. Llegadas tardías o inasistencias injustificadas a la jornada laboral.

9. Alterar la fecha u hora en el libro de asistencia.
10. Hacer uso indebido de cualquier información confidencial relacionada con la empresa o sus clientes.
11. Presentarse en estado de ebriedad a la jornada laboral.
12. Consumir drogas y/o bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones, ya sea en horas laborales o no.

Régimen Disciplinario

El incumplimiento de cualquiera de las normas establecidas en este documento, dará la pauta para la aplicación de las sanciones disciplinarias detalladas a continuación:

- a) Amonestación verbal. La efectúa la Gerente de Operaciones o el Jefe Inmediato en forma personal y reservada, y será aplicada en caso de incumplimiento al romano II numerales del 1 al 9.
- b) Amonestación escrita. Se aplicará por reincidencia a los motivos que generaron la amonestación verbal y la sanción se oficializa por medio de un Formato de Amonestación escrita en el que firma compromiso de última oportunidad, aplicable por la Gerencia de Operaciones.

- c) Segunda amonestación escrita. Ésta conlleva la suspensión de un día, más el descuento del séptimo en el caso de que el colaborador caiga en habitualidad de las primeras dos amonestaciones antes descritas.
- d) Tercera amonestación escrita. Es el máximo grado de sanción que se aplica en el proceso administrativo disciplinario y ésta implicará la terminación del contrato de trabajo sin responsabilidad para el patrono.
- e) Terminación del contrato sin responsabilidad patronal. Este literal será aplicado en caso de incurrir en las prohibiciones indicadas en los numerales 10, 11 y 12 del romano II.

Por medio de la presente declaro haber leído y comprendido en su totalidad, el Código de Conducta de Puerto Barillas, por lo tanto, me comprometo a cumplir las disposiciones aquí descritas y manifiesto conocer que cualquier actitud que esté en contra de los lineamientos de conducta, serán objeto de aplicación de las medidas disciplinarias previstas en este Código.

Nombre y Firma del Colaborador

Lugar y Fecha

Anexo 2

Acción de personal	
Puerto Barillas	
UNIDAD:	
Colaborador:	Fecha ingreso a la Empresa:
Fecha:	
Naturaleza de la acción propuesta	Observaciones y explicaciones
1 Abandono de Trabajo	
2 Ascenso	
3 Aumento de Sueldo	
4 Ausencia Injustificada	
5 Contratación Temporal	
6 Descuento (Especificar)	
7 Despido con Indemnización	
8 Despido sin Indemnización	
9 Defunción del Trabajador	
12 Finalización de Contrato Temporal	
10 Nombramiento por Nuevo Ingreso	
11 Nombramiento por Sustitución	
13 Recontratación Temporal	
14 Renuncia	
15 Suspensión Disciplinaria	Jefe Inmediato o Supervisor:
16 Traslado	
17 Vacaciones	
18 Otros (Describir)	Área de Recursos Humanos
Duración de la acción	
Desde:	
Hasta:	Total:

Anexo 3

Formato de requisición de personal – perfil de puesto.

Perfil del puesto:			
Edad:	Sexo:	Escolaridad:	Experiencia:
Conocimientos especiales necesarios:			
Cualidades requeridas:			
Descripción del puesto:			
Horarios:		Salario:	
Unidad solicitante:		Responsable solicitante:	

Colaborador	Fecha	Entrada	Salida	Firma

Anexo 5

Solicitud de Permisos y Licencias

Información sobre el permiso

Nombre del colaborador	
Departamento	
Cargo	
Fecha de ingreso	
Jefe inmediato	

Tipo de permiso solicitado

☐	Enfermedad (con o sin asistencia médica)	☐	Defunción familiar
☐	Tiempo libre compensatorio	☐	Maternidad/paternidad
☐	Permiso por motivo particular	☐	Otros

Detalle o justificación del permiso laboral

Días de permiso:

Desde:		Hasta:	
--------	--	--------	--

Firma del colaborador

Firma del Jefe inmediato

Para uso exclusivo de la administración

☐	Aprobada
☐	Denegada

☐	Con goce de sueldo
☐	Sin goce de sueldo

Firma Gerencia General

Firma Gerencia RRHH

Anexo 6

Registro de amonestaciones.

Datos generales

Nombre del colaborador	
Departamento	
Cargo	
Fecha de ingreso	
Jefe inmediato	

Tipo de amonestación

☐	Amonestación privada	☐	Amonestación escrita
--------------------------	----------------------	--------------------------	----------------------

Detalle o justificación del punto seleccionado

--

Firma del colaborador

Firma del Jefe inmediato

Gerencia General

Área de RRHH

Compromiso de última oportunidad

Yo, _____, con DUI número _____, hago constar que he leído y comprendido el alcance de la infracción y en caso de reincidir, se procederá a la destitución de mi persona, exonerando a la empresa de toda responsabilidad laboral, civil y penal.

Firma del colaborador

Importante

Si el acta de amonestación no es firmada por el colaborador infractor, se dejará constancia de ello, siendo necesario en tal caso, la concurrencia de testigos quienes firmarán.

Firma testigo

DUI No.

Firma Gerencia RRHH

DUI No.

ANEXO D

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE
PUERTO BARILLAS*



San Salvador, El Salvador, 2016

INDICE

Contenido

<i>Programa de capacitación y desarrollo profesional</i>	<i>1</i>
1. <i>Introducción.</i>	<i>1</i>
2. <i>Objetivo.....</i>	<i>1</i>
3. <i>Beneficios de un programa de capacitación.</i>	<i>2</i>
4. <i>Metas a seguir.</i>	<i>2</i>
5. <i>Tipos de capacitación.</i>	<i>2</i>
6. <i>Acciones a desarrollar.</i>	<i>3</i>
7. <i>Acciones a desarrollar.</i>	<i>5</i>
8. <i>Áreas.</i>	<i>6</i>
9. <i>Cronograma de actividades.</i>	<i>8</i>
<i>Manual de procedimientos para capacitación y desarrollo profesional de Puerto</i>	
<i>Barillas.....</i>	<i>9</i>
1. <i>Propósito.....</i>	<i>10</i>
2. <i>Política.</i>	<i>10</i>
3. <i>Política de Selección de Proveedores de Capacitación.....</i>	<i>12</i>
4. <i>Alcance de este procedimiento.</i>	<i>14</i>
5. <i>Procedimiento.....</i>	<i>15</i>

6.	<i>Diagnóstico de necesidades de capacitación.</i>	18
	<i>ANEXO 1. Solicitud de capacitación.</i>	21
	<i>ANEXO 2. Encuesta: Eficacia de la capacitación.</i>	22
	<i>ANEXO 3. Diagnóstico de necesidades de capacitación.</i>	24
	<i>ANEXO 4. Listado de asistencia a la capacitación.</i>	26
	<i>ANEXO 5. Plan individual de desarrollo.</i>	27

PUERTO BARILLAS

(Empresa de Inversiones El Nacascolo S.A. de C.V)

Programa de capacitación y desarrollo profesional

1. Introducción.

Los planes de capacitación de los colaboradores de una organización es lo más valioso de toda la actividad del recurso humano; de allí la necesidad de invertir en tales planes para impartirlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

2. Objetivo.

Con un programa de capacitación anual se pretende brindar nuevos conocimientos y desarrollo de los colaboradores, así como contribuir a potenciar las habilidades y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

3. Beneficios de un programa de capacitación.

- Promover la mejora de la comunicación interna.
- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia en todos los niveles jerárquicos.
- Promover un ambiente de mayor estabilidad.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Reducir las quejas.
- Promover el mejoramiento de los resultados mediante la aplicación de sistemas y procedimientos.

4. Metas a seguir.

Capacitar al 100% del personal, gerentes, jefes de área, encargados y personal operativo de Puerto Barillas.

5. Tipos de capacitación.

5.1 Capacitación Inductiva:

Este tipo de capacitación tiene como objetivo en orientar o facilitar la integración del nuevo colaborador a la organización en general, como a su ambiente de trabajo, en particular.

5.2 Capacitación Preventiva:

Va orientada a prever los cambios que se producen en el personal, y preparar el desarrollo de competencias de los colaboradores en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

5.3.1 Capacitación Correctiva:

Esta tiende a orientar los problemas de desempeño que pueda tener el personal. Los cuales se obtienen por medio de una evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa.

6. Acciones a desarrollar.

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación se respaldarán de acuerdo a las áreas identificadas en Puerto Barillas, así como se realizará una evaluación que están respaldadas por los temarios los cuales permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

6.1 Áreas a capacitar.

Todo colaborador que ingresa a Puerto Barillas tiene que aprender habilidades nuevas y como es probable que estén muy motivados; se pueden familiarizar,

sin grandes dificultades con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo cargo.

Por otra parte, hay colaboradores en las diferentes áreas, a quienes es necesario capacitar o potenciar sus habilidades ya adquiridas, por lo que es necesario, reevaluar las tareas y esto se realizará a través de un programa que incluya lo siguiente:

- a) Enfocar la necesidad específica
- b) Definir el objetivo que se pretende alcanzar en la capacitación.
- c) Elección de metodologías o programas, considerando el equipo disponible o utilizando el apoyo del Instituto de Formación Profesional (INSAFORP).
- d) Definir el personal meta a capacitar, tomando como base:
- e) El número de participantes
- f) Grados de conocimientos, habilidades, actitudes, características personales de comportamiento es decir, el personal que va a ser capacitado.

6.2 Considerando:

- 6.2.1 Periodicidad o época en la cual se realizará las capacitaciones, tomando en cuenta las temporadas altas y bajas que concurren en Puerto Barillas.
- 6.2.2 Una vez que se determinen las necesidades de capacitaciones se pretende elegir el área de desarrollo en el que se capacitará al personal.
- 6.2.3 Realizar seguimiento a cada capacitación que acuda el personal por medio de evaluaciones de resultado de conocimiento y de reacción del evento en general facilitador- satisfacción de conocimientos.

7. Acciones a desarrollar.

Estas acciones para el desarrollo del plan de capacitación se respaldarán por temarios que permitan que los participantes capitalicen los temas y el esfuerzo de mejora de las actividades diarias que emprenden diariamente.

Por ello y de acuerdo al manual de puestos y funciones se ha considerado los siguientes temas de capacitación:

8. Áreas.

8.1 Gerencia de Operaciones.

8.1.1 Sistema organizativo.

- Planeamiento Estratégico
- Coaching y Liderazgo
- Administración y organización del Recurso Humano.

8.1.2 Contabilidad

- Análisis Financiero.

8.2 Área de Gerencia de atención al cliente.

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Relaciones Humanas
- Manejo de Conflictos
- Calidad en el servicio al cliente.

8.3 Área de bodega.

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Sistemas de Gestión de la Calidad
- Manejo y Almacenamiento de Inventarios

8.4 Auxiliar de operaciones.

- Trabajo en Equipo
- Desarrollo Integral para asistentes administrativos
- Sistemas de Mejora Continua.

8.5 Cajera y personal de servicio del Restaurante.

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo

- Etiqueta y Protocolo
- Servicio al Cliente para cajeros

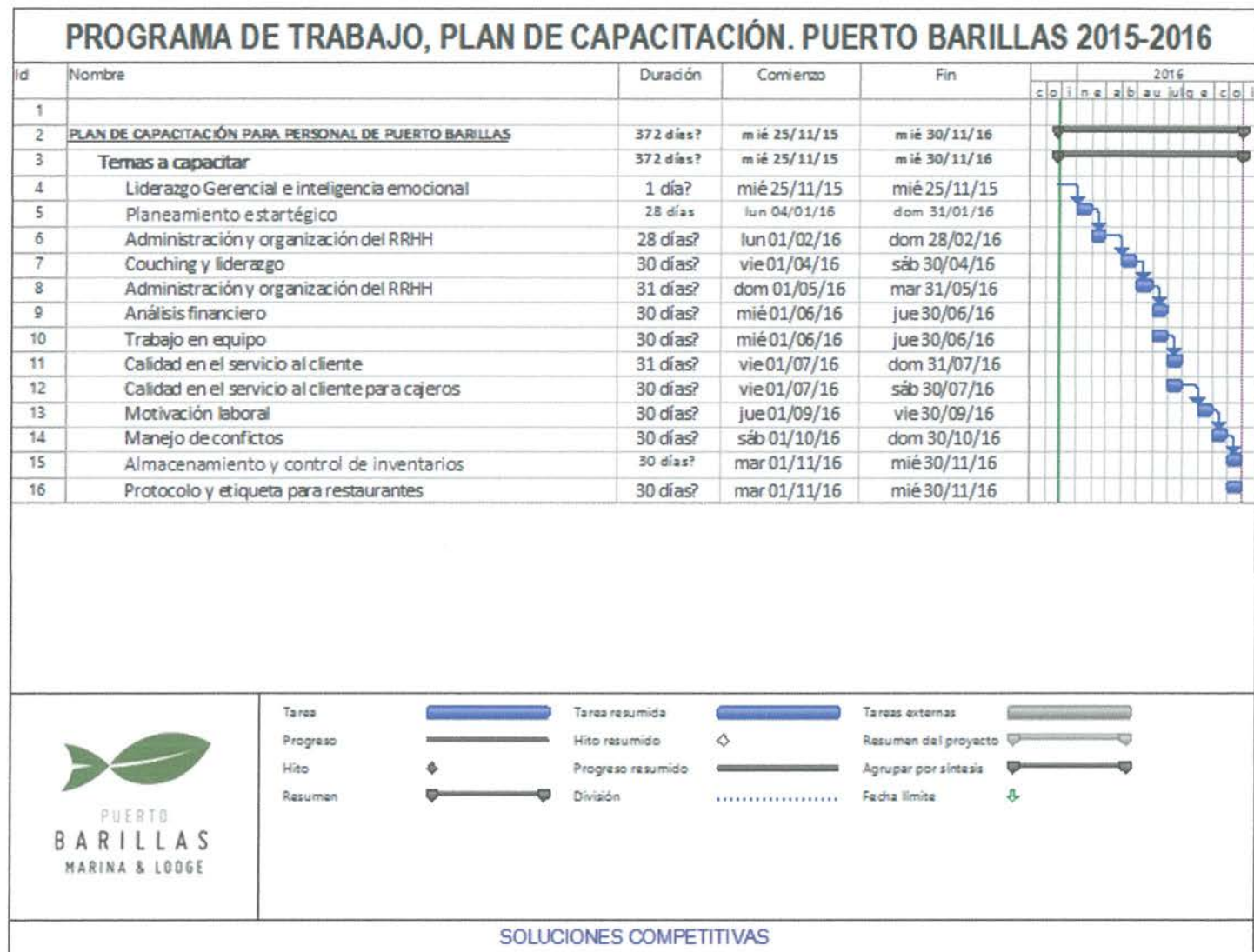
8.6 Encargada de tienda de conveniencia.

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Servicio al Cliente para cajeros
- Control y manejo de inventarios

8.7 Área de Operaciones.

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Comunicación Asertiva
- Manejo de Conflictos
- Motivación Laboral.
- Brigadas y primeros auxilios

9. Cronograma de actividades.



**Manual de procedimientos para capacitación y desarrollo profesional de
Puerto Barillas**

1. Propósito.

Identificar las necesidades de capacitación y proporcionar la formación necesaria a todo el personal del área de atención al cliente y Operaciones, que asegure el desarrollo de conocimientos, habilidades aptitudes y actitudes para el logro de una mejora continua en el desempeño de sus funciones.

2. Política.

En el área de atención al cliente y de Operaciones importante el desarrollo del Recurso Humano para lograr los objetivos de la Empresa, por lo que se considera necesario ocuparse de su educación, formación, habilidades y experiencia. Por asuntos prácticos el Desarrollo del Recurso Humano se divide en dos formas:

2.1. Desarrollo del Recurso Humano Programado:

2.1.1 La empresa gestiona el desarrollo del Recurso Humano definiendo objetivos a partir de:

- ✓ Revisiones por la Junta Directiva y
- ✓ Evaluaciones del desempeño.

- 2.1.2 Establecimiento de requisitos de desarrollo y concientización para cada puesto según sus funciones se define la educación, formación, habilidades y experiencia requeridas para una ejecución exitosa y que apoye las estrategias de la empresa.
- 2.1.3 Para cada puesto se hace un Diagnóstico de necesidades de capacitación comparando su situación actual con lo requerido.
- 2.1.4 Se prepara un programa para reducir la brecha establecida en el punto anterior.
- 2.1.5 Identificación de los recursos internos y externos que permitirán ejecutar el plan.
- 2.1.6 Evaluación del programa ejecutado.

2.2. Desarrollo del Recurso Humano No Programado:

- 2.2.1 Cada vez que el mercado ofrezca una oportunidad de desarrollo para el talento humano y esté conforme a las estrategias de la empresa, el jefe inmediato llena la **Solicitud de Capacitación (ANEXO 1)**, para que su colaborador pueda participar y esta se somete a la aprobación del Gerente de Operaciones y de la Junta Directiva.
- 2.2.2 Cuando sea factible, el beneficiario preparará un plan para socializar e implementar lo aprendido dentro de la empresa.

3. Política de Selección de Proveedores de Capacitación.

3.1. Todo consultor externo deberá ser evaluado antes y después de realizar una acción formativa.

3.2. Los criterios que se evaluarán antes de ser contratado son:

3.2.1. Costo de los servicios:

3.2.1.1. Los costos son competitivos y acordes al nivel de especialización.

3.2.1.2. Las condiciones de pago son compatibles con las de Puerto Barillas.

3.2.2. Experiencia y referencias anteriores

3.2.2.1. Debe proporcionar una lista de los clientes atendidos durante los últimos 12 meses.

3.2.2.2. Factibilidad de verificar por lo menos tres referencias de los clientes atendidos por el proveedor.

3.2.2.3. Las tres referencias consultadas deben ser favorables.

3.2.3. Compatibilidad cultural

3.2.3.1. Respeta los valores de Puerto Barillas

3.2.3.2. Respeta el código de conducta de Puerto Barillas.

3.2.4. Servicio

Tiene capacidad de cumplir a satisfacción con: la programación de los eventos, apoyos audiovisuales y escritos, presentación de reportes en caso de ser requeridos.

3.2.5. Soluciones de aprendizaje

3.2.5.1. Número de consultores experimentados y especializados asociados.

3.2.5.2. Capacidad de generar soluciones de aprendizaje o programas a la medida, con información de vanguardia

3.2.5.3. Utilización de metodologías adecuadas para el aprendizaje de adultos: promueve el auto aprendizaje, enseñanza de temas de aplicación inmediata al puesto de trabajo.

3.2.5.4. Incorporación de diversos métodos didácticos o técnicas alternativas para el logro del aprendizaje: videos, audio, lecturas complementarias, lluvia de ideas, grupos de estudio, coaching, asistencia en línea, estudio de casos, debates, juegos o dinámicas, entre otros.

3.2.6. El material es de buena calidad:

3.2.6.1. Es actualizado y tiene buen acabado.

3.2.6.2. Contiene gráficas y diagramas que faciliten la comprensión teórica

3.2.6.3. El lenguaje es adecuado para el auditorio al cual está dirigido

- 3.2.6.4. Incluye mecanismos o herramientas para aplicar el conocimientos al puesto de trabajo
- 3.2.6.5. Está estructurado de forma lógica
- 3.2.6.6. Es entregado oportunamente
- 3.2.6.7. Entrega copias suficientes
- 3.3. Después de concluida la capacitación, el proveedor deberá ser evaluado por los asistentes a la capacitación, a través de la **Encuesta de eficacia de la capacitación (ANEXO 2)**, el cual será aplicado inmediatamente después de haber terminado el curso.
- 3.4. El área encargada de coordinar las capacitaciones en Puerto Barillas, debe requerir a los potenciales proveedores de capacitación el cumplimiento de los criterios exigidos en esta política.

4. Alcance de este procedimiento.

- 4.1. Lo aplican: Gerencia de Operaciones
- 4.2. Se aplica a: Todo el personal de Puerto Barillas
- 4.3. Límites: Este proceso inicia con la definición del plan de formación, diseño de planes y desarrollo de soluciones de formación eficientes y finaliza con la medición de la efectividad de la capacitación e impacto en el desempeño del empleado.

5. Procedimiento.

Sección A: Definición del Plan de Capacitación y Selección de Proveedor

- 5.1 La Gerencia de Operaciones y las Jefaturas, diseñaran las necesidades de formación del personal, y los someterán a aprobación ante la Junta Directiva.
- 5.2 El Gerente de Operaciones en conjunto con las Jefaturas, elaboran los planes de formación de las áreas y diseñan las soluciones de aprendizaje, estableciendo las prioridades de entrenamiento a cubrirse en el año en curso, alineando las necesidades de formación del colaborador de la empresa.
- 5.3 Las Jefaturas de cada área informaran a sus colaboradores, la programación de formación.
- 5.4 Una vez definido el plan de formación, la Gerencia de Operaciones inicia con la búsqueda de los proveedores que cumplan con la política definida en el documento **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (ANEXO 3)**.
- 5.5 El Gerente de Operaciones presenta opciones y contenido a la Junta Directiva para la revisión, selección y aprobación del proveedor.

- 5.6** Si la Junta Directiva aprueba una de las opciones de proveedores presentadas, la Gerencia de Operaciones continuará con la actividad 5.13
- 5.7** Si no es aprobado, Gerencia de Operaciones procede al punto a la búsqueda de nuevos proveedores.
- 5.8** Si el proveedor de la capacitación es interno, la Junta Directiva evaluará dominio y/o conocimiento del facilitador, sobre la capacitación a impartir.
- 5.9** Si el facilitador interno no cumple con los conocimientos y dominio necesarios, se procede a la búsqueda de un proveedor externo para el desarrollo de la formación.
- 5.10** Si el facilitador interno reúne los conocimientos el Gerente de Operaciones sigue con la actividad 5.13

Sección B: Capacitación no programada.

- 5.11** El colaborador podrá solicitar una capacitación no programada a través del registro **Solicitud de Capacitación (ANEXO 1)**.
- 5.12** El jefe inmediato valida si la capacitación solicitada por el empleado está alineada con el plan de desarrollo del empleado y contribuye al logro de los objetivos del área.

- 5.12.1 Si el jefe no autoriza la solicitud, se continúa con actividad se devuelve al colaborador explicando las razones del rechazo
- 5.12.2 Si el jefe autoriza la solicitud, el Gerente de Operaciones evalúa que se disponga del presupuesto necesario para su ejecución y pasa a la actividad 4.13
- 5.13** El Gerente de Operaciones gestiona la inscripción de los participantes y cuando aplique, elabora la solicitud de apoyo con las instituciones gubernamentales o privadas que apoyen la capacitación profesional.
- 5.14** El Gerente de Operaciones coordina la logística del evento de capacitación (alimentación, local, alojamiento de instructor, material y equipo didáctico, entre otros), envía las invitaciones a los participantes; además, gestiona los trámites de pago, acorde al procedimiento de pago de proveedores. En caso de suspenderse una capacitación, se reprogramará en coordinación con los jefes/directores del área respectiva y se comunicará la nueva fecha a los participantes.

Sección C: Registro y evaluación de la capacitación

- 5.15** En los entrenamientos internos, el Gerente de Operaciones se asegura de que la asistencia haya sido registrada mediante el registro **Listado de Asistencia a la Capacitación (ANEXO 4)** y solicita al colaborador la fotocopia del diploma de participación tanto para capacitación interna

como externa, para archivarlo en su expediente. Cuando la capacitación sea gestionada a través de alguna institución gubernamental, que requiera el registro de la asistencia en un formulario propio de la institución, se llenará este último en sustitución al registro **Listado de asistencia a la capacitación.**

5.16 Al finalizar la capacitación, el Gerente de Operaciones aplica el registro **Encuesta eficacia de la capacitación (ANEXO 2)** para evaluar el alcance y la calidad de la actividad de formación desarrollada y presenta el informe respectivo a la Junta Directiva.

5.17 El Gerente de Operaciones registra en el expediente de capacitación de cada empleado la acción formativa desarrollada. Elabora mensualmente el informe de indicadores de capacitación detallando horas de capacitación, inversión y cumplimiento del plan, el cual envía a las radios social y a dirección ejecutiva.

6. Diagnóstico de necesidades de capacitación.

6.1 Propósito: contar con una herramienta de apoyo para la detección de necesidades de capacitación del área de atención al cliente y Operaciones y la respectiva planificación de las actividades de formación a corto, mediano y largo plazo.

6.2 Alcance de este instructivo:

- a. Lo aplican: área de atención al cliente y Operaciones
- b. Se aplica a: todo el personal de Puerto Barillas.

6.3 Actividades:

- 6.3.1 Jefes de cada área deben contar con la lista de colaboradores directos y los perfiles de puesto debidamente actualizados.
- 6.3.2 Para todos los puestos utilizar el formulario **Diagnóstico de necesidades de capacitación (ANEXO 3)**. El Gerente de Operaciones, identificará las funciones o responsabilidades críticas de cada puesto, el resultado o producto que se espera (Ej. un reporte, un balance, etc.) y el criterio de evaluación del mismo (ej. Entregado el primer día hábil del mes).
- 6.3.3 Con esta información determinará las competencias, conocimientos o habilidades necesarios para que la realización de cada función sea satisfactoria, definiendo la prioridad, el nivel de dominio requerido y el dominio observado en cada uno de sus colaboradores.
- 6.3.4 Además los jefes y el Gerente de Operaciones, realizarán la discusión de carrera con sus colaboradores y definirán las brechas de competencias en el formulario **Plan individual de desarrollo (ANEXO 5)**, para cada uno de sus colaboradores, los cuales serán presentados a la Junta Directiva.

6.3.5 Ambos formularios son enviados a la junta Directiva y en coordinación con los jefes y gerente de operaciones, se evalúan las necesidades de capacitación identificadas, coordinando la consolidación del plan, definiendo las acciones formativas para todos los colaboradores y las prioridades de capacitación.

ANEXO 1. Solicitud de capacitación

 PUERTO BARILLAS MARINA & LODGE	Solicitud de capacitación
---	----------------------------------

Fecha de elaboración	Día	Mes	Año
Fecha de recepción	Día	Mes	Año

Código	Nombre según expediente	Puesto	Área

Información de la capacitación:

Nombre _____

Tipo de competencia a cubrir:

Competencia organizacional ☐ Competencia funcional del área ☐ Competencia específica del puesto ☐

Especifique: _____

Describa brevemente su interés en participar en dicha solución de aprendizaje:

Lugar de ejecución:

Local ☐

Exterior ☐

Fecha de realización _____

Duración en horas _____

Horario de realización _____

Costo por participante _____

Viáticos (si aplica) _____

Autorizaciones requeridas

Nombre:	Nombre	Nombre
Firma	Firma	Firma
Jefe inmediato	Gerencia de Operaciones	Junta Directiva

ANEXO 2. Encuesta: Eficacia de la capacitación.

 PUERTO BARILLAS MARINA & LODGE	Encuesta eficacia de la capacitación
---	---

Tema de la capacitación:		
Departamento	Fecha de capacitación	Fecha de evaluación

Considerando la necesidad de evaluar la capacitación a la cual usted asistió, se le solicita que califique cada uno de los siguientes aspectos, tomando en cuenta los temas tratados en la formación. Recuerde que 1 es inferior y 5 superior.

I. Contenido del curso						
1	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	1	2	3	4	5
2	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	1	2	3	4	5
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo concreto a lo abstracto	1	2	3	4	5
4	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	1	2	3	4	5
5	El desarrollo del contenido del curso fue ordenado y con una estructura lógica secuencial	1	2	3	4	5
6	El material didáctico (diapositivas, lecturas, estudio de casos, etc.) fue apropiado al objetivo de la formación	1	2	3	4	5

II. El Contenido del curso						
1	Despertó y mantuvo el interés del participante	1	2	3	4	5
2	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	1	2	3	4	5
3	Ayudo a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, casos, etc	1	2	3	4	5
4	Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiados	1	2	3	4	5
5	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	1	2	3	4	5

III. Organización y comunicación						
1	La invitación para participar en la capacitación fue clara y oportuna	1	2	3	4	5
2	Se respetaron las fechas y tiempos establecidos para el evento	1	2	3	4	5
3	La información que se les proporcionó sobre las políticas de capacitación fue adecuada	1	2	3	4	5
4	Considerando la calidad y utilidad de la capacitación recibida, considera que debería darse continuidad al tema	1	2	3	4	5

Ahora, por favor anote lo que le gusto de la capacitación

Ahora, por favor anote lo que no le gusto de la capacitación y sus sugerencias para futuros eventos

ANEXO 3. Diagnóstico de necesidades de capacitación.

 PUERTO BARILLAS MARINA & LODGE	Diagnóstico de necesidades de capacitación
---	---

	Fecha de creación:
Nombre del puesto: (de acuerdo a la descripción del puesto)	
Nombre del colaborador: (colocar el nombre al momento de realizar la evaluación de competencia)	
Jefe inmediato:	
Área donde se desempeña:	
Declaración del propósito (Describir la razón del ser del puesto, definir en un párrafo el por qué y para qué existe y los límites o guías de actuación. Puede copiarse la declaración definida en la descripción del puesto)	

FUNCIÓN O RESPONSABILIDADES Preguntarse: qué acciones o actividades debe poder realizar el colaborador para lograr el estándar de calidad en las funciones realizadas. Aquí hablamos de resultado = producto terminado.
RESULTADOS. Preguntarse: qué acciones o actividades debe poder realizar el colaborador para lograr el estándar de calidad en las funciones realizadas. Aquí hablamos de resultado = producto terminado.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN. Describir las acciones significativas que deben hacerse y hasta que nivel deben hacerse para el cumplimiento de los resultados. Este es el cómo y debe escribirse como acciones logradas.

FUNCIÓN 1	
Resultados	
Criterio de evaluación	

FUNCIÓN 2	
Resultados	
Criterio de evaluación	

FUNCIÓN 3	
Resultados	
Criterio de evaluación	

FUNCIÓN 4	
Resultados	
Criterio de evaluación	

FUNCIÓN 5	
Resultados	
Criterio de evaluación	

CONOCIMIENTOS O HABILIDADES NECESARIAS									
CONOCIMIENTO/HABILIDADES	PRIORIDAD	NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO				NIVEL DE DOMINIO REAL			
		1	2	3	4	1	2	3	4
		1	2	3	4	1	2	3	4
		1	2	3	4	1	2	3	4
		1	2	3	4	1	2	3	4
		1	2	3	4	1	2	3	4

Revisado y aprobado por:

_____ Fecha _____

Colaborador (nombre)

_____ Fecha _____

Jefe inmediato (nombre)

_____ Fecha _____

Tabla de dominios

Nivel 1. CONOCER	Nivel 2. APLICAR	Nivel 3. APLICA POR SI SOLO	Nivel 4. EXPERTO
Sabe que existe una teoría o técnica y el significado del concepto	Aplica un concepto al trabajo, pero necesita supervisión o ayuda	Es capaz de inferir el efecto positivo o negativo de una teoría o técnica durante su implementación	Es capaz de enseñar la aplicación de una teoría o técnica y además puede evaluar a otros en la aplicación de la misma.



Listado de asistencia a la capacitación

Tema de la capacitación: _____

Lugar de la capacitación: _____

Fecha de realización: _____

No.	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	FIRMA	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15	26				

ANEXO 4. Listado de asistencia a la capacitación.

ANEXO 5. Plan individual de desarrollo.

 PUERTO BARILLAS MARINA & LODGE	Plan individual de desarrollo
---	--

Datos personales

Apellido (s):	
Nombre (s):	
Fecha de nacimiento:	
Puesto actual:	
Área donde se desempeña:	
Ubicación:	
Fecha de inicio en la empresa:	
Fecha de inicio en el puesto actual:	
Describe cuáles consideras que son las responsabilidades claves de tu puesto actual:	

Estado civil:			
	Nombre de los hijos	Sexo	Fecha de nacimiento

Educación (comenzar con el título más reciente)

Educación / Título obtenido	Fecha		Institución o centro de estudios
	Desde	Hasta	

Trayectoria laboral (comenzar con el puesto más reciente y considerar la experiencia antes de ingresar a Puerto Barillas)

Nombre del puesto	Empresa	Fecha inicio	Fecha final

Idiomas

Primer idioma		
Segundo idioma	Habla (%)	
	Lee (%)	
	Escribe (%)	

Identificación de competencias

Fortalezas y oportunidades (complementado por el colaborador)
¿Cuáles considera que son sus fortalezas, habilidades y competencias? Debes considerar cuáles son tus fortalezas en general, no solo aquellas relacionadas con tu actual puesto.
¿Cuáles consideras que son tus necesidades de desarrollo? Debes considerar la capacitación o entrenamiento que consideras necesario para tu desarrollo profesional.

Fortalezas y oportunidades (complementado por el jefe inmediato)
¿Cuáles considera que son las fortalezas, habilidades y competencias del colaborador? El jefe inmediato debe considerar cuáles son las fortalezas en general del empleado, no solo aquellas relacionadas con su actual puesto.
¿Cuáles considera que son las necesidades de desarrollo del colaborador?

Identificación de aspiraciones de carrera

Metas y aspiraciones de carrera (complementado por el colaborador)		
Posición: asignación especial, división/área/función que te interese	Tiempo: Cuándo crees que estarás listo para esta oportunidad (mes/año)	Competencias: ¿Cuáles competencias son las más críticas para esta oportunidad?

Identificación de herramientas de apoyo al desarrollo individual

¿Cuáles de las herramientas y métodos de aprendizaje que se listan a continuación, consideras indispensables para cerrar las brechas identificadas en tu plan de desarrollo

Capacitación externa	☐	☐	Suscripción a revistas
Capacitación interna	☐	☐	Cursos en línea
Programa de inducción	☐	☐	Libros en línea
Couching/Mentoring	☐	☐	Calificación académica
Asignación de proyectos	☐	☐	Website
Rotación de puesto	☐	☐	Otros (especificar)

Revisado y aprobado por

Colaborador (nombre)

Fecha

Jefe inmediato (nombre)

Fecha

Anexo D1

**Primera jornada de capacitación, como parte de la
implementación del programa de capacitaciones para el
personal de Puerto Barillas.**



LISTADO DE ASISTENCIA A LA CAPACITACIÓN

Tema de la capacitación: LIDERAZGO GERENCIAL
 Lugar de la capacitación: JUÁREZ & AUFFRET, ASESORES DE EMPRESAS
 Fecha de realización: 25 DE NOVIEMBRE DE 2015

No.	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	FIRMA
1	Sánchez	Emilia	Gerente de Atención al Cliente	<i>[Signature]</i>
2	Ochoa	Celina	Encargada de Restaurante	<i>[Signature]</i>
3	Cruz	Javier	Jefe de Lancheros	<i>[Signature]</i>
4	Serrano	Maritza	Jefe de Área de Limpieza	<i>[Signature]</i>
5	Campos	Eugenio	Jefe de Campo	<i>[Signature]</i>
6	Soto	Mauricio	Jefe de Seguridad	<i>[Signature]</i>
7	Romero	Ernesto	Encargado Motoristas	<i>[Signature]</i>
8	García	Emma	Encargada de Cocina	<i>[Signature]</i>
9	Mata	Manuel	Encargado de Taller	<i>[Signature]</i>
10				
11				

Listado de asistencia (Anexo 4 del Anexo D: Programa de Capacitación)

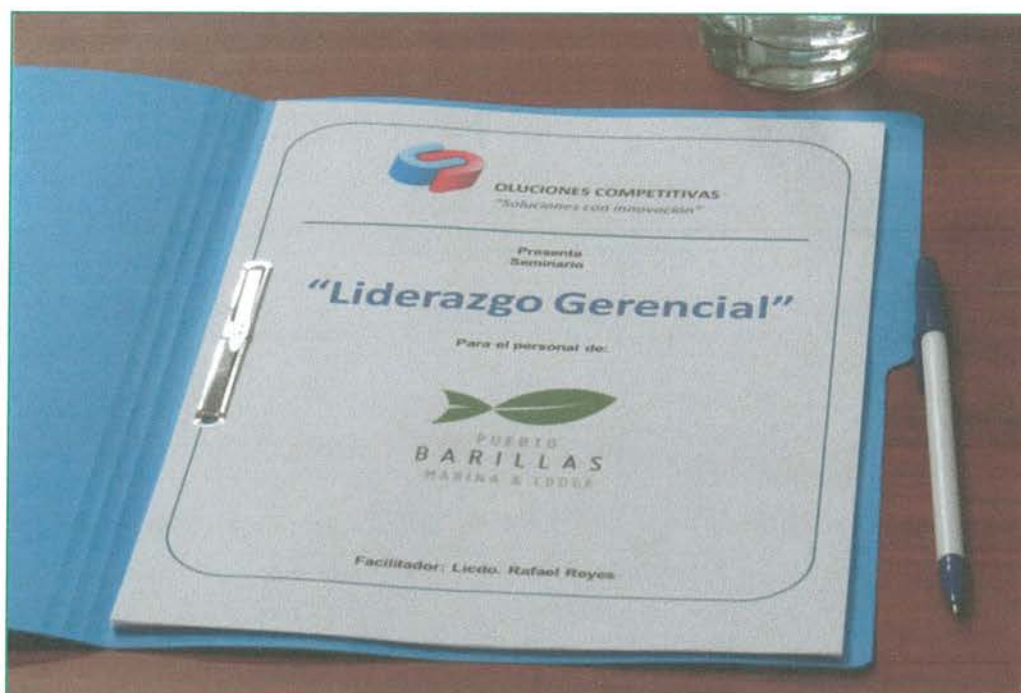


Imagen del material entregado a los participantes



Panorámica de jornada de capacitación para jefes y mandos medios, desarrollada el día 25 de noviembre de 2015 en el centro de formación Juárez & Auffret, asesores de empresas, San Salvador.



Imagen del diploma de participación



Entrega de diplomas de participación por parte del equipo consultor



Grupo de participantes junto al equipo consultor. Jornada de capacitación para jefes y mandos medios, desarrollada el día 25 de noviembre de 2015 en el centro de formación Juárez & Auffret, asesores de empresas, San Salvador.