

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



“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

LUCÍA KARINA GONZÁLEZ LAÍNEZ  
MIRNA ELIZABETH LÓPEZ MORALES  
CLAUDIA BEATRIZ MONTERROSA GONZÁLEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:**

<b>Rector:</b>	Msc. Roger Armando Arias.
<b>Vicerrector:</b>	Dr. Manuel de Jesús Joya.
<b>Vicerrector Administrativo:</b>	Ing. Nelson Bernabé Granados.
<b>Secretaria General:</b>	Msc. Cristóbal Ríos.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.**

<b>Decano:</b>	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
<b>Vicedecano:</b>	Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.
<b>Secretario:</b>	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.
<b>Director de Escuela de Admón. de Empresas:</b>	Lic. Roberto Orlando Rodríguez Lindo.
<b>Coordinador de Seminario:</b>	Lic. Rafael Arístides Campos.

**TRIBUNAL CALIFICADOR:**

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez.  
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.  
Msc. Oscar Noé Navarrete Romero (Docente Asesor).

Septiembre 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS.**

*Primeramente dar gracias a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y brindarme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi mami por el apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mis abuelos por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes. A mi tía Verónica por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por ser el ejemplo de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; directos o indirectamente en toda mi carrera. Y a todos mis demás familiares por apoyarme en todo momento. A mis amigas por el apoyo incondicional en los momentos difíciles de nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigas: Silvia, Verita, Vanessa, Cecy, Mery, Veralice, Verónica, Flor y Emma. A mis compañeras Claudia y Mirna por aceptarme en su equipo de trabajo, no fue fácil pero al final podemos decir si se pudo y además por la paciencia que me tuvieron durante este periodo.*

***Lucía Karina González Laínez.***

*A Dios por acompañarme en este camino; No ha sido fácil pero con esfuerzo y dedicación logre uno de mis sueños y anhelos. A mi padre que siempre estuvo orgulloso de tener una hija estudiante de la Universidad de El Salvador que además me impulso, apoyo a seguir adelante, y quien fue mi principal motivación. A mi madre a quien agradezco su amor, apoyo, que con esfuerzo estuvo ayudándome siempre con sus consejos y con el cuidado de mis hijos en esta etapa de mi vida, mi esposo que ha sido un apoyo en todo momento, agradezco su paciencia y comprensión, a mis dos hijos por el amor, la paciencia y comprensión y mis compañeras Claudia Beatriz Monterrosa González y Karina González Laínez; por su paciencia, esfuerzo, dedicación y el permitirme además ser parte del equipo de trabajo.*

***Mirna Elizabeth López Morales***

*Doy gracias a Dios por darme sabiduría, perseverancia, deseos de superación y confianza. Y a ustedes por ser unos padres admirables sin ustedes habría sido difícil alcanzar esta meta gracias Santos de Monterrosa (Mi madre), José Monterrosa (Mi Padre) han sido los pilares por los cuales me mantuve de pie y dije si se puede; agradecida con mis herman@s (Lilian, José, Nelson, Jaime y Carlos) por su apoyo incondicional, no fue fácil hubo; lagrimas, risas, noches de desvelo y enojos pero el triunfo es nuestro digo nuestro porque llevará impreso los apellidos de la familia Monterrosa González; y sin faltar amiga y compañera Mirna López por tu confianza y apoyo incondicional en cada etapa de este largo camino fue una labor arduo pero lo logramos; Y a usted Karina Laínez gracias por aceptar el reto y ser parte del equipo de trabajo.*

***Claudia Beatriz Monterrosa González***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>iii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN ASISTENCIA EN TIERRA A AERONAVES Y BASE TEÓRICA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....</b>	<b>1</b>
<b>A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN ASISTENCIA EN TIERRA A AERONAVES.....</b>	<b>1</b>
1. <b>Antecedentes de empresas que aportan asistencia en tierra a aeronaves en el mundo.....</b>	<b>1</b>
2. <b>Antecedentes de empresas que proporcionan asistencia en tierra a aeronaves en El Salvador.....</b>	<b>2</b>
3. <b>Importancia de la asistencia en tierra a aeronaves.....</b>	<b>3</b>
4. <b>Objetivo de la asistencia en tierra a aeronaves.....</b>	<b>4</b>
5. <b>Características de las empresas que prestan servicio de asistencia en tierra a aeronaves.....</b>	<b>4</b>
<b>B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V.....</b>	<b>5</b>
1. <b>Visión.....</b>	<b>6</b>
2. <b>Misión.....</b>	<b>6</b>
3. <b>Valores.....</b>	<b>6</b>
4. <b>Filosofía Empresarial.....</b>	<b>7</b>
5. <b>Política Integral de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.....</b>	<b>7</b>

6.	<b>Políticas de Seguridad Operacional.</b>	9
7.	<b>Organigrama.</b>	10
C.	<b>GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.</b>	12
1.	<b>Marco Conceptual.</b>	12
2.	<b>Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.</b>	17
3.	<b>Etapas de la Gestión del Talento Humano.</b>	21
5.	<b>Contexto de la Gestión del Talento Humano.</b>	23
6.	<b>Importancia de la Gestión del Talento Humano.</b>	25
7.	<b>Objetivos de la Gestión del Talento Humano.</b>	27
8.	<b>Proceso de la Gestión del Talento Humano.</b>	28
a.	<b>Procesos para Integrar Personas.</b>	29
i.	Reclutamiento.	29
ii.	Selección de Personal.	32
b.	<b>Procesos para Organizar a las Personas.</b>	34
i.	Diseño de Puestos.	34
ii.	Evaluación del Desempeño.	36
c.	<b>Procesos para Recompensar a las Personas.</b>	40
i.	Remuneraciones.	40
ii.	Incentivos.	41
d.	<b>Procesos para Desarrollar a las Personas.</b>	43
i.	Formación.	43
ii.	Desarrollo.	45
iii.	Administración del Conocimiento.	46
e.	<b>Procesos para Retener a las Personas.</b>	47
i.	Higiene y Seguridad, Calidad de Vida y Relaciones con los Empleados y Sindicatos.	47

<b>f. Procesos para Auditar a las Personas.</b> .....	49
i. Banco de Datos. ....	49
ii. Sistema de Información Administrativa.....	49
<b>D. MARCO LEGAL.</b> .....	51
<b>1. Constitución de la República de El Salvador.</b> .....	51
<b>2. Código de Trabajo</b> .....	52
<b>3. Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones.</b> .....	53
<b>4. Ley del Seguro Social.</b> .....	54
<b>5. Ley Orgánica de Aviación Civil.</b> .....	55
<b>6. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.</b> .....	55
<b>CAPÍTULO II.</b> .....	57
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V. CON RELACIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.</b> .....	57
<b>A. OBJETIVOS.</b> .....	57
<b>1. Objetivo General.</b> .....	57
<b>2. Objetivo Específico.</b> .....	57
<b>B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.</b> .....	57
<b>1. Métodos.</b> .....	58
<b>a. Analítico.</b> .....	58
<b>b. Sintético.</b> .....	58
<b>2. Tipo de Investigación.</b> .....	58
<b>3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.</b> .....	59
<b>a. Técnicas.</b> .....	59

i.	La Encuesta .....	59
ii.	La Entrevista .....	60
<b>b.</b>	<b>Instrumentos.....</b>	<b>60</b>
i.	Cuestionario.....	60
ii.	Guía de Entrevista.....	60
<b>4.</b>	<b>Fuentes de Información.....</b>	<b>61</b>
<b>a.</b>	<b>Primarias.....</b>	<b>61</b>
<b>b.</b>	<b>Secundarias.....</b>	<b>61</b>
<b>5.</b>	<b>Ámbito de la Investigación.....</b>	<b>62</b>
<b>6.</b>	<b>Unidades de Análisis.....</b>	<b>62</b>
<b>7.</b>	<b>Determinación del Universo y Muestra.....</b>	<b>62</b>
<b>a.</b>	<b>Universo.....</b>	<b>62</b>
<b>b.</b>	<b>Muestra.....</b>	<b>63</b>
i.	Cálculo de la Muestra.....	63
ii.	Distribución proporcional de la Muestra.....	64
<b>8.</b>	<b>Procesamiento de la Información.....</b>	<b>65</b>
<b>a.</b>	<b>Tabulación.....</b>	<b>65</b>
<b>b.</b>	<b>Análisis e Interpretación de Datos.....</b>	<b>65</b>
<b>C.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V.....</b>	<b>89</b>
<b>1.</b>	<b>Matríz FODA.....</b>	<b>89</b>
<b>2.</b>	<b>Información General de los Empleados.....</b>	<b>91</b>
<b>3.</b>	<b>Análisis del Proceso Administrativo de Recursos Humanos de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.....</b>	<b>92</b>
<b>4.</b>	<b>Talento Humano.....</b>	<b>93</b>

<b>D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
1. Conclusiones.....	95
2. Recomendaciones.....	97
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>98</b>
<b>PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V. .....</b>	<b>98</b>
<b>A. IMPORTANCIA.....</b>	<b>98</b>
<b>B. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>99</b>
<b>C. OBJETIVOS.....</b>	<b>99</b>
1. Objetivo General.....	99
2. Objetivos Específicos.....	100
<b>D. BENEFICIOS.....</b>	<b>100</b>
1. Beneficios para Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.	100
2. Beneficios para el Empleado.....	101
<b>E. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>101</b>
1. Etapa I: Planeación Del Modelo.....	101
a. Misión.....	101
b. Visión.....	102
c. Políticas del Modelo.....	102
d. Estrategías del Modelo.....	103
2. Etapa II: Organización.....	107

<b>a.</b>	<b>Estructura Organizativa.....</b>	<b>107</b>
iii.	Funciones de la Gerencia de Gestión de Talento Humano. ....	108
iv.	Valores de la organización.....	110
v.	Políticas.....	111
<b>b.</b>	<b>Detalles de Funciones.....</b>	<b>112</b>
i.	Gerente General. ....	112
ii.	Gerente de Recursos Humanos. ....	113
<b>3.</b>	<b>Etapa III: Proceso De La Gestión Del Talento Humano.....</b>	<b>117</b>
<b>i.</b>	<b>Procesos para Integrar Personas.....</b>	<b>117</b>
i.	Reclutamiento. ....	118
ii.	Selección de Personal.....	121
<b>b.</b>	<b>Procesos para Organizar a las Personas. ....</b>	<b>122</b>
i.	Diseño de Puestos. ....	122
ii.	Evaluación del Desempeño. ....	123
<b>c.</b>	<b>Procesos para Recompensar a las Personas.....</b>	<b>125</b>
i.	Remuneraciones.....	125
ii.	Plan de Incentivos. ....	126
<b>d.</b>	<b>Procesos para Desarrollar a las Personas. ....</b>	<b>130</b>
i.	Formación. ....	130
<b>e.</b>	<b>Procesos para Retener a las Personas. ....</b>	<b>140</b>
<b>f.</b>	<b>Procesos para Auditar a las Personas. ....</b>	<b>141</b>
<b>F.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>143</b>
<b>1.</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>143</b>
<b>a.</b>	<b>Objetivo General. ....</b>	<b>143</b>
<b>b.</b>	<b>Objetivos Específicos. ....</b>	<b>143</b>
<b>2.</b>	<b>Plan de acción.....</b>	<b>143</b>
<b>a.</b>	<b>Importancia. ....</b>	<b>143</b>

<b>b. Lineamientos generales.....</b>	143
<b>c. Políticas institucionales.....</b>	144
<b>d. Presentación, revisión y aprobación del modelo por parte de las autoridades de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.....</b>	145
<b>e. Divulgación del modelo.....</b>	145
<b>f. Recursos a utilizar. ....</b>	145
i. Humanos. ....	145
ii. Materiales.....	146
iii. Recursos financieros .....	146
<b>g. Determinación de responsabilidad .....</b>	148
i. Responsables de la implementación .....	148
ii. Recursos necesarios .....	148
iii. Capacitación del personal. ....	149
iv. Presupuesto de implementación. ....	149
v. Divulgación de la implementación.....	149
vi. Presupuesto para la implementación. ....	149
<b>h. Cronograma.....</b>	151
<b>VOCABULARIO .....</b>	152
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	153
<b>ANEXOS.....</b>	157

## **RESUMEN.**

Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. desde un inicio ha mantenido claro su rol como empresa; algunas de ellas son: asegurar la asignación de recursos económicos, personal capacitado y calificado, recursos tecnológicos y equipos de primera línea, necesarios para la realización de las actividades de asistencia en tierra para aeronaves comerciales. Así mismo fortalecer las capacidades del personal a través de la capacitación y entrenamiento efectivo y oportuno de acuerdo a los requisitos de la legislación aplicable y de la aerolínea cliente, innovando por medio de la aplicación de un programa de formación continua. Sin embargo al realizar un estudio se vio la necesidad de implementar un modelo de gestión del talento humano, enfocado a mejorar el desempeño de los colaboradores.

En el desarrollo de esta investigación se hizo uso de una base teórica que sirvió de precedente para la realización de un modelo de gestión del talento humano. También se utilizó métodos de investigación como el analítico y sintético, además técnicas para recolectar la información que permitieron determinar cómo se ha administrado el talento humano en Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. estas fueron: la observación directa, entrevista y encuesta, los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios que se pasaron a cada uno de los colaboradores por el equipo investigador.

El objetivo de esta investigación fue analizar la gestión administrativa del talento humano para identificar el desempeño laboral de los empleados de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.; con el propósito de poder implementar un modelo de gestión del talento humano que contribuya al desempeño laboral de los colaboradores.

Una vez realizada la investigación de campo a los 86 colaboradores de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., se evidencio que la misma no cuenta con programas adecuados de capacitación para los colaboradores de servicio en rampa, programas de motivación personal, programas de evaluación, así como la falta de trabajo en equipo y el reconocimiento a los supervisores como jefes inmediatos, resultado que en la actualidad toda organización debe prever estos aspectos para mantener a sus colaboradores como el capital más valioso, eficaz y eficiente.

Además, se recomienda destacar la gestión del talento humano como un proceso estratégico que busca una efectiva relación laboral dentro de la empresa, aumentando la confianza, responsabilidad, creatividad, liderazgo, compromiso y distribución de tareas para servir mejor al cliente interno y externo, facultando a las autoridades realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores de la empresa, para así incrementar su entusiasmo que permita adoptar una actitud positiva y de calidad, esto a través de la implementación de un modelo de gestión del talento humano.

## INTRODUCCIÓN.

La gestión del talento se refiere al proceso, que desarrolla e incorpora nuevos talentos a la fuerza laboral, y el que debe desarrollar y retener a un recurso humano existente. Busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, de tal manera que este desarrolle al máximo estas capacidades dentro de su puesto de trabajo. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas.

Este documento está compuesto por tres capítulos, que se desarrolla de la siguiente manera.

Capítulo I su contenido principal es el marco teórico, en el que se desarrolla historia, conceptos, importancia, objetivos, características, filosofía de la empresa tales como misión, visión, políticas, valores de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. De C.V., y los diferentes tipos de gestión del talento humano, así como la administración del talento humano.

Capitulo II contiene el diagnóstico de la situación actual que tiene la empresa en cuanto a la gestión del talento humano y el análisis de resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de información tales como entrevista, encuesta que se utilizó para conocer los diferentes puntos de vista de los empleados de Airline Support Services of El Salvador, S.A. De C.V., que sirve de base para la propuesta que se realiza en el posterior capítulo.

Capitulo III propuesta de modelo de gestión del talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal del personal de la empresa a Airline Support Services of El Salvador, S.A. De C.V., contiene el desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión del talento humano, misión, visión, políticas, estrategias, estructura organizativa, valores de la organización, funciones y responsabilidades del comité, y aspectos tales como reclutamiento, selección, diseños de puesto, evaluación de

desempeño, remuneración y formación a sí mismo el cronograma de cursos de capacitaciones.

Finalmente el informe contiene las referencias bibliográficas utilizadas, anexos, y un glosario para complementar la información.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN ASISTENCIA EN TIERRA A AERONAVES Y BASE TEÓRICA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

#### A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN ASISTENCIA EN TIERRA A AERONAVES.

##### 1. Antecedentes de empresas que aportan asistencia en tierra a aeronaves en el mundo.

La asistencia en tierra a aeronaves incluye los beneficios que requiere desde que aterriza hasta su partida del aeropuerto.

En la mayoría de los casos las aerolíneas tienen, al menos en sus estaciones base, una división dedicada al manejo en tierra de sus aeronaves. También existen compañías de dedicadas únicamente a prestar servicio de manejo en tierra a aeronaves en todo el mundo.

##### **Tipos de asistencia en el aire.**

- **Servicio a cabinas.** Incluye servicios dirigidos a dar comodidad a los pasajeros en la cabina del avión como el abastecimiento de periódicos, sábanas y demás comodidades así como de la limpieza de la cabina misma.
- **Servicio de catering.** El de abastecimiento de alimentos y bebidas para los pasajeros y tripulación durante el viaje.
- **Servicio en rampa.** Incluye servicios en la plataforma de operaciones a la aeronave (guía a posición de estacionamiento, remolque, drenado de sanitarios, etc.) y también los procesos necesarios para llevar a cabo la carga y descarga del correo, equipaje y demás mercancías a transportarse.

- **Carga de combustible.** En algunos aeropuertos el servicio está concesionado a un proveedor exclusivo y en otras ocasiones la aerolínea misma se provee o contrata un proveedor del mismo.
- **Servicios de mantenimiento e ingeniería.** Incluye todos procesos necesarios para asegurar y mantener la operatividad de las aeronaves por su naturaleza es uno de los procesos más delicados en el manejo de una aeronave.
- **Servicio de operaciones de campo.** Es la instancia que coordina a todos servicios anteriores con el resto de la operación de la aerolínea en el aeropuerto, incluyendo el servicio de despacho y también coordina la comunicación con las autoridades y servicios de control aéreo.<sup>1</sup>

## **2. Antecedentes de empresas que proporcionan asistencia en tierra a aeronaves en El Salvador.**

El Salvador, con 21,041 kilómetros cuadrados ubicado en Centroamérica, posee una de las industrias aeronáuticas más fuerte de la región.

La industria aeronáutica de El Salvador, con más de 30 años de experiencia en el sector, se ha posicionado regionalmente al ofrecer los siguientes servicios:

- Mantenimiento, reparación y revisión de aeronaves. Se destacan algunas empresas como: Aeroman, Aviotra de, Aviotechnology, AirSupport Group, Helica, entre otras.
- Empresas relacionadas al transporte aéreo: American Airlines, Southwest Airlines, DELTA Airlines, LAN, COPA Airlines, Avianca, Volaris, Iberia, Aeroméxico, Spirit Airlines y VECA.

---

<sup>1</sup> Wikipedia. (9 de Noviembre de 2016). Transporte aéreo. Recuperado el 4 de Enero de 2017, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte\\_aereo](https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_aereo)

- Formación especializada para el recurso humano. El Salvador posee un centro de estudio que ofrece la carrera de ingeniería y técnico en aeronáutica, en la Universidad Don Bosco que ofrece la titulación en aeronáutica desde el año 2005.

La actividad aeroespacial en El Salvador se concentra principalmente en 2 polos de desarrollo: Aeropuerto Internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero y el Aeropuerto Internacional de Ilopango. Existen además otros 26 aeródromos en diversos puntos del país, la mayoría de uso privado.<sup>2</sup>

### **3. Importancia de la asistencia en tierra a aeronaves.**

El transporte aéreo es una industria innovadora que guía el avance económico y el avance social. Por ello se relacionan personas, países y culturas. Provee acceso a los mercados globales y crea comercio y turismo. Genera lazos entre países desarrollados y naciones en desarrollo.

Con muchas actividades, el transporte aéreo tiene impacto sobre el medioambiente, especialmente en cuanto a ruido y a emisiones que afectan la calidad del aire local y el clima en general. Tal industria reconoce su responsabilidad frente a eso y está decidida a acelerar acciones destinadas a mitigar dichos impactos, a la par que preservar e incrementar sus beneficios económicos y sociales. Las redes de transporte aéreo facilitan el envío de ayudas de emergencia y humanitaria a cualquier parte del mundo, así como asegura la rápida entrega de suministros médicos y de órganos a ser trasplantados. El transporte aéreo es frecuentemente el único medio de transporte desde

---

<sup>2</sup> Proesa. (29 de Julio de 2016). El crecimiento de la industria aeronáutica en El Salvador. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/1183-el-crecimiento-de-la-industria-aeron%C3%A1utica-en-el-salvador>

y hacia áreas remotas, promoviendo la inclusión social, conectando a quienes allí viven con el resto de su nación.<sup>3</sup>

#### **4. Objetivo de la asistencia en tierra a aeronaves.**

Consiste en aumentar la participación en el mercado de aerolíneas, incrementar la cantidad de pasajeros, generar ingresos comerciales y mejorar la productividad. Para esto, se debe proporcionar a las aerolíneas un servicio eficaz y rentable, desarrollar ofertas que cumplan con las necesidades de las concesiones y ofrecer a los pasajeros una experiencia gratificante.

Con una continua presión para agilizar los tiempos de respuesta objetivo de los aviones, tratando de encontrar una forma de mejorar la eficacia de las operaciones de la zona de embarque y de optimizar los recursos existentes mediante soluciones integradas.

#### **5. Características de las empresas que prestan servicio de asistencia en tierra a aeronaves.**

La aviación se puede clasificar en tres áreas: Aviación Militar, Aviación Comercial (incluyendo correo aéreo y servicio de cargo) y Aviación General. Aunque los helicópteros y los planeadores corresponden a esta categoría, la gran mayoría de las aeronaves dentro de la Aviación General son aeroplanos. Los aeroplanos incluidos en este grupo generalmente son más pequeños que los usados por las aerolíneas comerciales y pueden utilizar pistas de aterrizaje más cortas, es decir, que pueden aterrizar en aeropuertos privados o incluso en un campo abierto, una carretera, un lago o un desierto. Puesto que estos aeroplanos más pequeños pueden ir y venir cuando lo necesiten, aterrizar casi donde quieran y servir en diversas áreas que incluyen

---

<sup>3</sup> Maya Restrepo, A. (2 de Marzo de 2009). Importancia del transporte aéreo. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de <http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?idx=109612>

actividades comerciales, de negocios, de instrucción y de placer, representan el segmento más versátil y diverso del sector de la aviación.

La Aviación General juega un papel muy importante en la estructura de transportes de un país, igual que carreteras, barcos y ferrocarriles. Si consideramos a las líneas aéreas convencionales como las arterias de un país, los aviones pequeños serían los capilares que distribuyen los pasajeros en pequeñas cantidades a todos los rincones del país.<sup>4</sup>

## **B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**

Fundada en 1992, inicia operaciones especializándose en servicios de manejo de carga y en rampa para aerolíneas de carga.

En el año 2003, Copa Airlines otorga a Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., su primer contrato de asistencia en tierra, el cual incluye más no se limita a: servicios en rampa, mantenimiento de línea, limpieza de cabina de pasajeros, manejo de equipaje, carga y despachos aéreos.

En el 2010, Iberia L.A.E. y UPS Air Cargo otorgan el contrato de mantenimiento de línea consecutivamente, en 2011, se incorporan bajo la misma línea de servicios Spirit Airlines y AeroMéxico.

En el 2012, United Air Lines otorga los contratos de asistencia en rampa y mantenimiento de línea; Delta Airlines se otorgan los contratos de servicios en rampa, servicio al pasajero y mantenimiento de línea. Ese mismo año, orgullosamente escogidos por DGS (Delta Global Services) como socios estratégicos para la comercialización y prestación de servicios.

---

<sup>4</sup> (s.f.). Recuperado el 24 de Enero de 2017, de [https://www.aero.upm.es/departamentos/.../a.../aviacion\\_general.html](https://www.aero.upm.es/departamentos/.../a.../aviacion_general.html)

A partir de 2013, consolida la expansión de sus operaciones en la región Centroamericana.

Provee servicios de Mantenimiento de Línea, con el staff técnico especializado mejor calificado en el mercado, los técnicos cuentan con capacitación de Actividad de Aviación Civil (AAC) de El Salvador, con convalidaciones de la AAC de Panamá.

La empresa tiene en su filosofía empresarial los siguientes elementos:

### **1. Visión.**

Ser el proveedor líder de soluciones integrales en asistencia en tierra para la industria de la aviación en América Latina, sosteniendo un crecimiento financiero saludable y contribuyendo al desarrollo de operaciones aeroportuarias seguras y eficientes.

### **2. Misión.**

Proporcionar asistencia en tierra con estándares de clase mundial para operadores comerciales, privados y militares, teniendo un impacto positivo y directo en las vidas de nuestros colaboradores, las comunidades locales en las que operamos, el desarrollo de una infraestructura aeroportuaria de primer nivel y la seguridad operacional de la industria de la aviación.

### **3. Valores.**

La empresa también cuenta con la aplicación de los siguientes valores:

- a. Ética:** valoramos la honestidad, la responsabilidad y el respeto en el trabajo que desarrollamos y en los servicios que prestamos.

- b. Cortesía:** estamos comprometidos con mantener relaciones saludables de cooperación con nuestros clientes, nuestros proveedores, colaboradores y las comunidades en las que trabajamos.
- c. Compromiso:** estamos comprometidos con nuestras, Visión y Misión
- d. Comunicación:** nuestra comunicación es honesta, abierta y oportuna; así con nuestros clientes, proveedores, colaboradores y las comunidades en que nos desarrollamos.

#### **4. Filosofía Empresarial.**

- a. Trabajo en Equipo:** Contamos con el mejor talento humano debidamente capacitado para desarrollar conjuntamente la misión de nuestra empresa, proporcionando a nuestros clientes asistencia con altos estándares de calidad.
- b. Servicio al Cliente:** Proveemos nuestros servicios procurando cortesía, honestidad y responsabilidad.
- c. Mejora Continúa:** Evaluamos constantemente nuestros procesos a través de parámetros y cumplimiento de estándares de servicio regulados por organizaciones nacionales e internacionales de aviación así como filosofía ISO. Creemos en capacitaciones integrales y continuas, en inversión de mejor maquinaria y equipos para ofrecer asistencia en tierra de alta calidad.

#### **5. Política Integral de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.**

- a.** Establecer como prioridad fundamental una cultura en donde predomine la seguridad operacional, Cuidado del medio ambiente, Salud y Seguridad en el Trabajo, Prevención en el consumo de drogas y sustancias psicoactivas.
- b.** Asegurar la asignación de recursos: económicos, personal capacitado y calificado, recursos tecnológicos y equipos de primera línea, necesarios para la realización de las actividades de asistencia en tierra para aeronaves comerciales.

- c. Fortalecer las capacidades del personal a través de la capacitación y entrenamiento efectivo y oportuno de acuerdo a los requisitos de la legislación aplicable y de la aerolínea cliente, innovando por medio de la aplicación de un programa de formación continua.
- d. Establecer un sistema de Seguridad Operacional en dónde se gestione y administre los peligros y amenazas a través una efectiva identificación, control y mitigación de los riesgos.
- e. Fomentar la Responsabilidad Social: promoviendo iniciativas dirigidas a la prevención de contaminación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo de las comunidades locales en las que operamos.
- f. Implementar el programa de prevención para el consumo de alcohol, drogas y sustancias psicoactivas, para asegurar que el personal se encuentre libre de drogas y alcohol, conozca las consecuencias en su organismo por el consumo de sustancias psicoactivas y alcohólicas y el riesgo de incidentes-accidentes dentro de las actividades laborales.
- g. Comprometida con la satisfacción de las Aerolíneas Clientes, por medio de la mejora continua en todos los procesos operativos y administrativos ofrece servicios de calidad a todos nuestros clientes.
- h. implementar y mantener los programas de Aseguramiento de la calidad con énfasis en el control y la mejora continua en el sistema de gestión de la organización y los niveles de seguridad.
- i. Establecer las normas y procedimientos apropiados contra los actos de interferencia ilícita, transporte de mercancías peligrosas y otros peligros que puedan atentar contra la seguridad de las aeronaves; teniendo en cuenta la seguridad, regularidad y eficiencia de la aviación civil.

Identificar, valorar, controlar y disminuir el nivel de los factores de riesgo presentes en cada puesto de trabajo para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, así como la planeación, organización, ejecución y evaluación de

actividades de salud preventiva a fin de preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva del personal.

#### **6. Políticas de Seguridad Operacional.**

- a. Comportamiento negligente es inaceptable y para el cual se determinará la acción correctiva disciplinaria correspondiente, mediante un proceso de investigación transparente.
- b. Controlar y mejorar en forma continua nuestras estrategias y procesos a fin de asegurar que todas nuestras actividades de aviación sean conducidas con base en la asignación equilibrada de recursos y orientada a alcanzar el más alto nivel de desempeño de la seguridad operacional.
- c. Establecer un procedimiento de reportes de seguridad operacional efectivos por medio de cual se identifiquen los incidentes y accidente, los peligros y riesgos detectados durante las operaciones en tierra.

Esta política será revisada periódicamente a fin de mantenerla orientada al cumplimiento de los objetivos de seguridad operacional; será comunicada a todos los niveles utilizando el sistema de comunicación de la organización.<sup>5</sup>

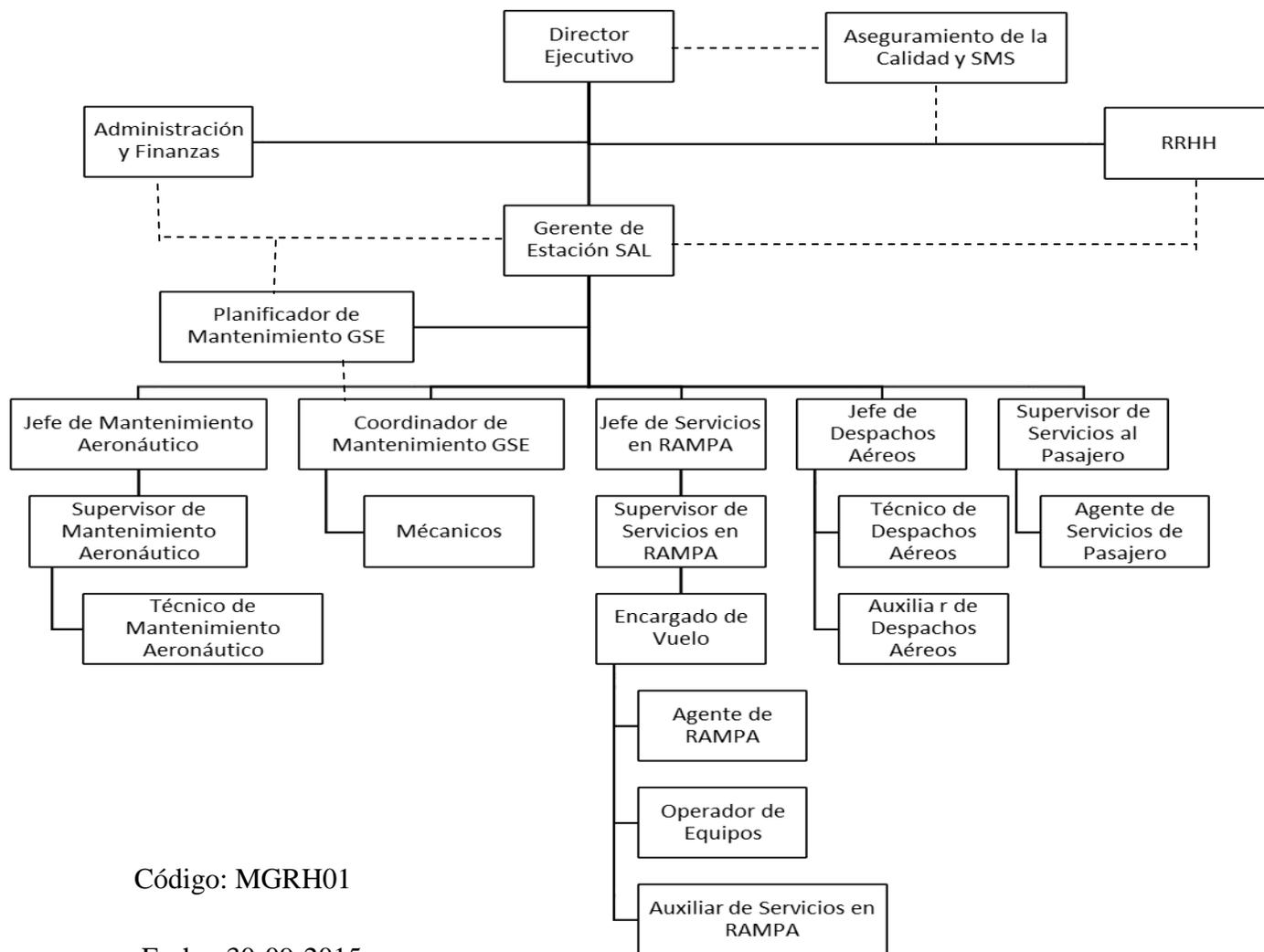
---

<sup>5</sup> Gerente de Recursos Humanos. (31 de Agosto de 2016). AirSupport Group SA de CV. San Salvador, El Salvador.

## 7. Organigrama.

La empresa utiliza el siguiente organigrama (Figura 1), en él se visualizan relaciones e interacciones que tienen las diferentes funciones jerárquicas.

**Figura 1: Organigrama**



### Identificación de puestos y cargos

El personal de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.; como se ha mencionado tiene sus oficinas sedes en Antigua Cuscatlán departamento de La Libertad y las operativas se ubican en el Aeropuerto Internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero; personal a considerar para el análisis será en las oficinas área administrativa y personal operativo.

**Cuadro 1: nómina de cargos existentes en la empresa.**

ITEM	CARGOS	NÚMERO DE PERSONAS
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
1	DIRECTOR EJECUTIVO	1
2	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	1
3	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	1
4	GERENTE DE ESTACIÓN	1
<b>TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>4</b>
<b>PERSONAL DE SERVICIOS EN RAMPA</b>		
5	AGENTE DE RAMPA	83
6	AUXILIAR DE SERVICIOS EN RAMPA	9
7	ENCARGADO DE VUELO	6
8	JEFE DE SERVICIOS EN RAMPA	1
9	OPERADOR DE EQUIPOS GSE	8
10	SUPERVISOR DE SERVICIOS EN RAMPA	4
<b>TOTAL DE PERSONAL EN SERVICIO DE RAMPA</b>		<b>111</b>

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>4</b>
<b>PERSONAL EN SERVICIO DE RAMPA</b>	<b>111</b>
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>

**Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.**

## C. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

### 1. Marco Conceptual.

**Gestión.-** “Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.”<sup>6</sup>

Por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto, siendo también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Además, la gestión no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades extraordinarias, pues su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados.

### TIPOS DE GESTIÓN

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el

---

<sup>6</sup>Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Definición de Gestión*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://definicion.de/gestion/>

trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido<sup>7</sup>.

Además se tiene que mencionar y determinar las definiciones de otros tipos de gestión, es decir, la gestión del talento humano, y así pues, se menciona lo siguiente:

"La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro".<sup>8</sup>

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- ✓ Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- ✓ Capacitar a los empleados.
- ✓ Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización". (Formales, 2011).

Como un aporte propio mencionamos que la gestión del talento humano es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, normas, reglas y estrategias y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

La gestión del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de

---

<sup>7</sup> Chanduvi Vargas, R. (2015 de Diciembre de 2015). *La Nueva Gestión Pública*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos87/nueva-gestion-publica/nueva-gestion-publica.shtml#ixzz4XMs55u5o>

<sup>8</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que constituye el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

### **El talento humano**

“Se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)”.<sup>9</sup>

Por lo tanto, talento humano se entenderá como la capacidad que tiene la persona para entender y comprender de manera inteligente la forma de resolver problemas en un determinado trabajo, tomando en cuenta sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas quienes laboran en la Empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., así como de otros factores que son la motivación, interés, vocación, actitud y salud ocupacional.

La gestión del talento es, o debería considerarse, la principal inquietud de los Gerentes, Directores Generales y responsables de Recursos Humanos de las organizaciones. Esta gestión es fundamental en un mercado competitivo y globalizado, donde las organizaciones tienen a diferenciarse, cada vez más, por su capital humano.

Según Chiavenato establece que en una empresa se debe tomar en cuenta ciertos términos administrativos, según el tema de investigación, manifiesta que “Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> *Talento Humano*. (2012). Recuperado el 16 de Enero de 2017, de <http://psicologiayempresa.com/eltalento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>

<sup>10</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

Un talento es un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual que son:

- ✓ **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- ✓ **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Es la transformación del conocimiento en resultado.
- ✓ **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- ✓ **Actitud.** “Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permita alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegara la excelencia y enfocarse en los resultados”.<sup>11</sup>

Haciendo una síntesis de los conceptos anteriores, se puede entender como talento humano, a la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias, conocimientos, motivación, interés, potencialidades, salud, actitudes y aptitudes propias de las personas.

---

<sup>11</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

### **Capital Humano.**

"El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. Está compuesto por dos aspectos principales que son talentos (dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante), y contextos (ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan)".<sup>12</sup>

"Se entiende como todos aquellos factores que poseen los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida en general".<sup>13</sup>

Para el equipo de investigación capital humano es la cualidad de las personas y colaboradores en virtud de la cual se convierten en generadores de productividad, eficiencia, eficacia y calidad de los procesos, productos y servicios. Todo esto se traducirá siempre en un rendimiento económico por lo que podríamos decir además que el capital humano es un transformador de factores productivos en rentabilidad.

### **Administración del Talento Humano.**

"Aquella que involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente, ya que son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, permitiendo la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica".<sup>14</sup>

Como consecuencia, todos los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración del Talento Humano.

Por lo que se podría decir que el Recurso Humano es una rama de la Administración, la cual permite que el individuo desarrolle sus habilidades y destrezas y al mismo tiempo

---

<sup>12</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

<sup>13</sup> Galicia, A. (2010). *Administración del Recurso Humano*.

<sup>14</sup> Artículos sobre recursos humanos (RRHH), empleo y gestión. (2012). Recuperado el 18 de Enero de 2017, de [rrhh-web.com](http://rrhh-web.com)

ayuda a la organización a cumplir con sus objetivos y metas propuestas para la que fue creada.

De ahí, se cree primordial dar una mayor importancia al recurso humano generando una gestión del talento humano, que serán los encargados de incentivar al empleado a empoderarse y comprometerse con la organización, quien deberá ver a su colaborador como un talento humano más no como un capital o recurso humano.

## **2. Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.**

Al hablar de “gestión de recursos humanos”, se hace referencia a las funciones o roles que realiza el área de recursos humanos en la administración del personal, relacionándolas con el área y al responsable de llevarlas a cabo dentro de las empresas y organismos, y actualmente se denomina gestión del talento humano. La evolución de la gestión de recursos humanos (GRH), ha tenido un desarrollo a la par que la historia de la humanidad y de la administración, y los factores que han influido para ello son: los avances tecnológicos, los cambios legislativos, los movimientos sindicales así como la complejidad de los mercados.<sup>15</sup>

En un principio la profesión de recursos humanos fue de tipo administrativo, y surgió a finales de 1800, hasta llegar a la función estratégica, clave del éxito de las organizaciones; pero la transición ha sido muy lenta. Fue Losey (1998), quien en su estudio identificó tres movimientos básicos de evolución:

- Movimiento de la administración de personal (Finales 1800 a 1935)
- Movimiento de las relaciones humanas (1920 a 1947)
- Movimiento de los recursos humanos (1947 hasta nuestros días)

Como se puede observar, los movimientos de evolución, en un principio tenían mayor duración, el ambiente de las organizaciones era más estático, había muy pocos cambios,

---

<sup>15</sup> (Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez, 1999) 1ª. Edición 2012 México

más certidumbre para las empresas, y por lo tanto las funciones administrativas evolucionaban con lentitud. Pero actualmente, los cambios han sido vertiginosos, el mundo se encuentra en la era del conocimiento y en un entorno globalizado, que están generando cambios en las formas de gestionar los negocios y empresas, creando incertidumbre, el contexto organizacional está generando un ambiente altamente competitivo en donde lo importante es la administración de los recursos escasos.

Valle (1995), en un análisis de evolución de la gestión de recursos humanos, considera causas y factores de evolución. Dentro de las causas, argumenta las concepciones del hombre que ha tenido la humanidad, (E. Schein, 1978 en Valle, 1995), el órgano especializado y la función compartida de personal. A su vez, hace hincapié en que las distintas concepciones del hombre han llevado a reconocer las fases de gestión de recursos humanos como administrativa, de gestión y de desarrollo (Bosquet, 1982, en Valle, 1995), a las que Valle integra la fase estratégica, señalando que éstas no son excluyentes entre sí, sino que todas ellas han perdurado y están presentes en las organizaciones, aunque actúan en ámbitos de aplicación distintos.

Los cambios que surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de la empresa, éstos se presentan como factores que condicionan su evolución y destacan los cambios del mercado, los cambios demográficos, los sociales y los administrativos (Lipiec, 2001). Valle (1995), señala como factores de evolución de la gestión de recursos humanos, el entorno tecnológico, el jurídico – social, el sindical, la competitividad de los mercados, evolución de los métodos de gestión y de las ciencias humanas, y el último factor y consecuencia de los anteriores es la creciente complejidad de las organizaciones. Además de las anteriores, en la revisión de la literatura, se identificaron otros factores que influyen en la evolución de la gestión, como la economía del conocimiento y la cultura laboral, todos los anteriores identificados como factores externos y la cultura de la organización, como factor interno de las empresas en la evolución de la gestión de recursos humanos, que es afectada por los factores externos mencionados. Con fundamento en lo anterior, se presenta a continuación un modelo

conceptual, de la visión del autor en la Figura 1, que explica la relación entre las causas y los factores de evolución, en las fases de gestión.

Figura N° 2

a la mitad de la fase estratégica, va evolucionando la gestión de RH, a la de competencias, como se detalla:



Modelo conceptual de los antecedentes de la evolución de la gestión de recursos humanos fundamentado en el autor Valle (1995) Fuente: Adaptado por la autora

### Movimiento basado en competencias.

(1960-2003) •Fase estratégica (1947 – 2003) •Fase por competencias. (Va surgiendo a mediados de la fase estratégica)

Pero a partir de la década de los noventa, con la velocidad de los cambios tecnológicos, económicos, sociales, y en el ambiente globalizado en que se desenvuelven las empresas, surge el factor denominado “economía del conocimiento” (Mcgaughey, 2002), por lo que se considera que se está gestando un nuevo movimiento basado en la

“economía del conocimiento”, que está produciendo un cambio en la evolución de la gestión de recursos humanos con la denominación de “gestión o administración del conocimiento” conocido en la literatura internacional como “Knowledge Management” (KM). Por lo anterior se puede argumentar que se está viviendo al mismo tiempo la transición de la fase estratégica, a la gestión por competencias y a la gestión del conocimiento.

Movimiento basado en economía del conocimiento •Fase estratégica (1947-2003) •Fase por competencias. (1960-2003) •Fase del conocimiento o talento humano (1992-2003)

Lo anterior tiene similitud con los argumentos del autor Plane, J.-M. (2003) en Francia, quien identifica cinco movimientos de la evolución de la gestión y coincide en los movimientos de administración de personal, el de relaciones humanas, que ubica en los años de 1850 a 1915, de gestión estratégica de recursos humanos, (80-90), que Losey (1998) aun lo considera en 1998; el movimiento del desarrollo del potencial humano, con el surgimiento del modelo de competencias (1995-2003), con cierta similitud del movimiento basado en competencias mencionado previamente. Y por último aporta un quinto movimiento que denomina de “la gestión de la competitividad y del empleo”.

La evolución de los recursos humanos ha sido un cambio gradual de la gestión, a través de un cambio de conducta o de pensamiento dentro de la empresa, considerando la gestión como la forma de administrar los recursos humanos en la organización.

La profesión de recursos humanos ha madurado de un soporte administrativo a la función estratégica clave en el éxito de las organizaciones. La evolución ha sido íntimamente ligada a los cambios en el mercado laboral, los valores, las condiciones económicas, las innovaciones tecnológicas y muchos otros factores. La herencia y el crecimiento de la profesión de la administración de recursos humanos han estado cercanamente relacionados con las actitudes de la gente acerca del trabajo. Pero la evolución de la profesión ha sido lenta.

El movimiento de administración de personal surge a finales de 1800, con los problemas en el mercado de trabajo, y a principios de 1900, el ausentismo y la alta rotación fortaleció el crecimiento de la profesión de personal, por lo que sus funciones fueron la selección del empleo, el entrenamiento y la compensación.<sup>16</sup>

La difusión del concepto de “gestión de recursos humanos”, inició con el “shock” petrolero de 1973. (Sisternas 1999 en Ramírez, 2000) sostiene que durante los ochenta fue imponiéndose una nueva concepción de la función de personal que se denominó: gestión de recursos humanos, el autor argumenta que el enfoque inició en Harvard Business School y fue difundido a través de obras como la de M. Beer et al (en Ramírez, 2000). Inclusive, el término “recursos humanos” como gestión de personas o gestión del talento humano, puede tener tres significados diferentes (Chiavenato, 2002), como función o departamento, como prácticas de RH y como profesión, y le da los mismos significados a la gestión del talento humano.

### **3. Etapas de la Gestión del Talento Humano.**

Un modelo es una representación gráfica de una cosa u objeto. El modelo desde la perspectiva del enfoque de sistemas, pretende analizar el fenómeno de la administración de recursos humanos ahora denominado gestión del talento humano (GTH) como parte de un sistema mayor que es la organización. Esta última se examina como un sistema abierto que se encuentra en constante interacción e interdependencia con el ambiente. En la Figura N° 2, se muestra el modelo sistémico de la gestión del talento humano, y se observan las relaciones e interrelaciones de la empresa con el contexto organizacional interno, las fases de evolución de la gestión del talento humano, la organización, formalización, especialización y funciones que comparten en la gestión del talento humano, el perfil del gestor del TH, las prácticas de planeación y control estratégicos, las prácticas de entrada o integración, las prácticas de permanencia, las prácticas de salida, las prácticas de registros y controles administrativos y las prácticas de GTH ante

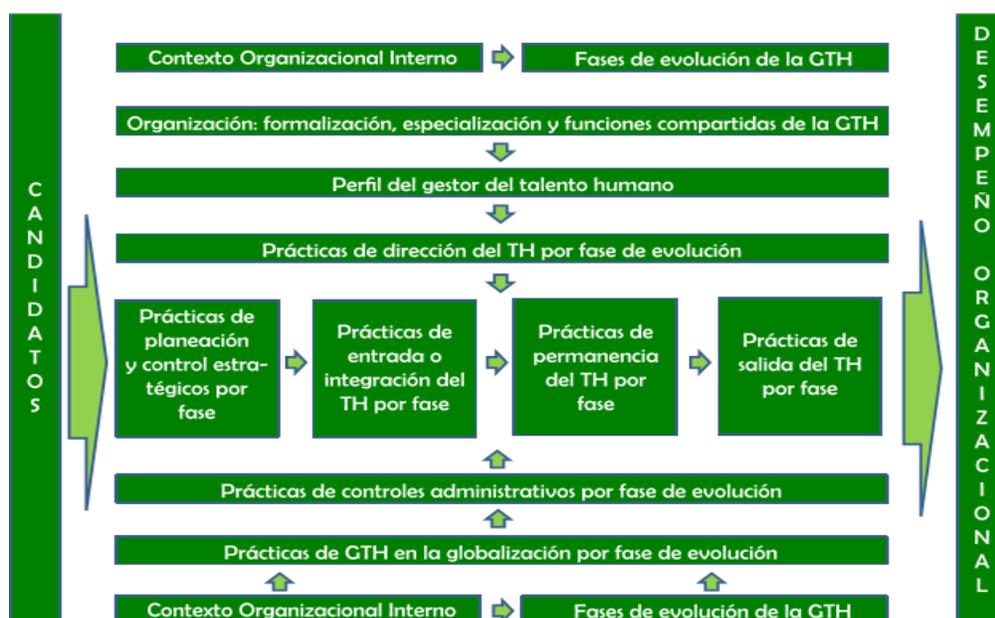
---

<sup>16</sup> (Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez, 1999) 1ª. Edición 2012 Impreso y hecho en México

la globalización que actualmente enfrentan las empresas, y se identifica al candidato que ingresa a la organización, que genera y proporciona su talento y que con la interrelación de lo antes mencionado, mejora el desempeño de la empresa en la que forma parte.

El modelo sistémico (Figura N° 2.) busca explicar al empresario, al administrador, al gerente de línea y al especialista de la gestión del talento humano, el rol de cada uno de los elementos que conforman el modelo, iniciando por el rol que juega el contexto organizacional interno en las empresas, pues las prácticas de gestión tienen menor grado de complejidad y sofisticación en las micro empresas que en las grandes empresas, pero que si el empresario busca crecer en este mercado que es altamente competitivo, requiere conocer las prácticas de gestión que a otros les han ayudado a fortalecerse y sobre todo a mejorar su desempeño, y requiere saber que el entorno donde se desenvuelve cada empresa u organismo influye significativamente en las fases de evolución de la gestión de recursos humanos, planteando la hipótesis de que a mayor complejidad del contexto organizacional, mayor fase de evolución en que se encuentre el área que administra al personal de la empresa.

**Figura N° 3**



Fuente: (Liquidano, 2006a)

#### **4. Principios Fundamentales.**

Las personas son vistas como:

- Seres dotados de personalidad propia, de diferentes destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Generadoras de los recursos organizacionales, inteligentes, creativos, que aprenden y crean valor para la organización.
- Socias de la organización, invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, tiempo, riesgos, entre otros; estando en condiciones de llevar a la organización hacia la excelencia y el éxito.

La gestión del talento también es conocida como gestión del capital humano, sistema de información del recurso humano o sistemas de gestión de recursos humanos o módulos de recursos humanos, esta se relaciona con las cuatro funciones que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

#### **5. Contexto de la Gestión del Talento Humano.**

Existe una relación, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, por otra parte las organizaciones dependen directamente de las personas para operar y producir bienes y servicios. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

Figura N° 4



Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera incorrecta e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

**Figura N° 5: Objetivos que persiguen las personas y las organizaciones.**



Fuente: (Chiavenato, 2009)

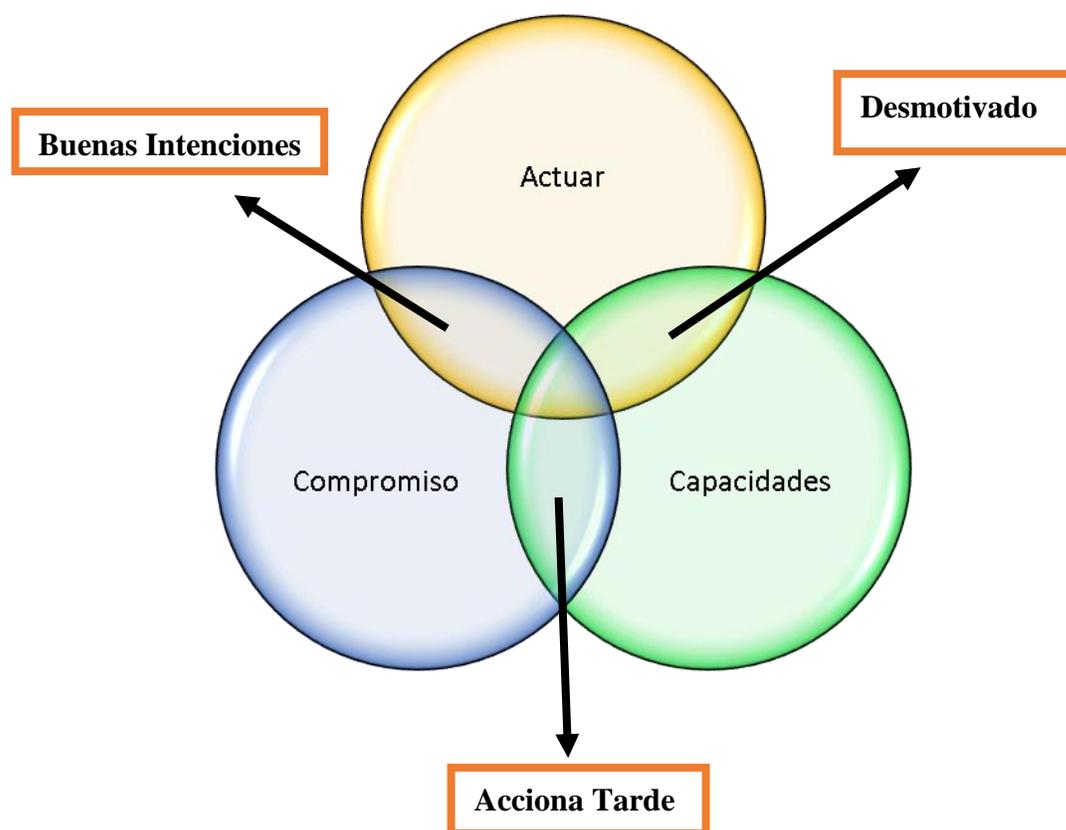
En la actualidad, en el juego intereses, se prefiere la solución ganar-ganar, la cual requiere negociación, participación y unión de esfuerzos.

## **6. Importancia de la Gestión del Talento Humano.**

“La Gestión del Talento Humano se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen

integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.”<sup>18</sup>

**Figura N° 6**



Fuente: (Jericó, 2008)

La clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión.

<sup>18</sup> Castillo Palacios, D. F. (4 de Noviembre de 2010). Importancia de la Gestión del Talento Humano. Recuperado el 28 de Enero de 2017, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

### 7. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.

Las organizaciones exitosas perciben que sólo se puede crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

**Figura N° 7**



Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate.

La gestión del talento humano tiene varios objetivos, todos encaminados a los de la organización, plantea estrategias que determinan llegar al cumplimiento de los mismos, permitiendo que los trabajadores desarrollen sus habilidades, crea el sentido de pertenencia y así estos se comprometen con el desarrollo de la organización. Cumple con los procesos de gestión que conllevan al crecimiento organizacional.

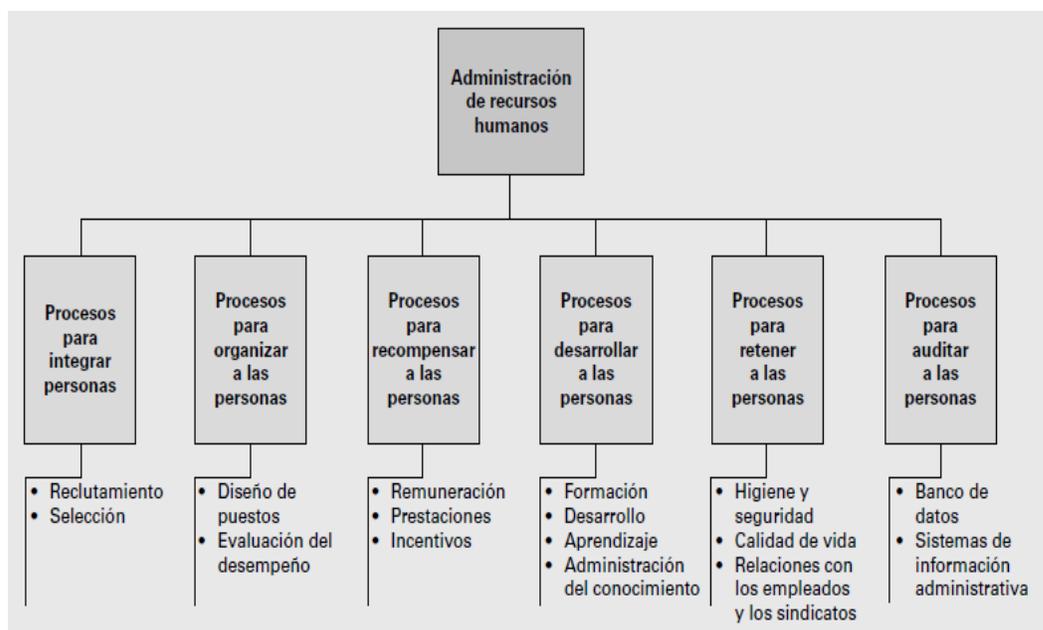
### Objetivos de la gestión del talento humano.<sup>19</sup>

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b. Proporcionar competitividad a la organización.
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f. Administrar el cambio.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### 8. Proceso de la Gestión del Talento Humano.

Figura N° 8



Fuente: (Chiavenato, 2009)

<sup>19</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

### a. Procesos para Integrar Personas.

“Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.”<sup>20</sup>

#### i. Reclutamiento.

Para John M. Ivancevich “el reclutamiento consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece”.

Por su parte Mondy y Noe apuntan que “el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización”.

El reclutamiento es la búsqueda, identificación y captación de candidatos capacitados para cubrir vacantes existentes en la organización. Se dividen en dos:

**Reclutamiento Interno:** se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados, pero en la misma área de

---

<sup>20</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades).

**Reclutamiento externo:** se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz. El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización.

### **Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.<sup>21</sup>**

Cubrir los puestos vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas. Primero, realmente nada sustituye el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de un candidato, como ocurre después de trabajar con una persona durante un tiempo. También es probable que los empleados actuales estén más comprometidos con la empresa. El ánimo de los empleados puede mejorar cuando ven los ascensos como recompensas por su lealtad y capacidad. Asimismo, los candidatos internos requieren menos inducción y (quizá) menos capacitación que los externos. Sin embargo, la contratación interna también puede tener desventajas. Los empleados que solicitan los puestos y no los obtienen podrían sentirse descontentos; es crucial explicarles a los aspirantes sin éxito las razones del rechazo y las medidas que podrían tomar para ser aceptados en el futuro. Muchos patrones piden a los gerentes que publiquen de forma interna los puestos vacantes y que entrevisten a todos los candidatos internos. No obstante, el gerente a menudo sabe de antemano exactamente a quién desea contratar. El hecho de pedirle que entreviste a un grupo de candidatos internos inesperados puede ser un desperdicio de tiempo para todos los participantes. Los intereses personales son otra desventaja potencial. Si todos los gerentes provinieran de ascensos, mostrarían la tendencia a mantener el estatus quo cuando se necesita una nueva dirección.

---

<sup>21</sup> Administración de Recursos Humanos Gary Dessler 11 Edición, Cap#5 planeación y reclutamiento de personal, Pearson 2009

## **Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo.<sup>22</sup>**

### **Las principales ventajas del reclutamiento externo son:**

Este tipo de reclutamiento permite renovar el ambiente de la organización y del equipo al que se integra, ya que si bien es bueno promover a la gente del interior de la empresa para favorecer la motivación, lo cierto es que esta práctica puede traer como consecuencia la “ceguera de olvido”, es decir, no ser capaz de identificar los defectos o áreas de mejora porque se trabaja de la misma manera en que siempre se ha hecho. En ese sentido, el reclutamiento externo se encarga de proveer a gente que pueda aportar nuevas perspectivas a la empresa.

Contratar a agencias de empleo para que se encarguen de hacer el reclutamiento es útil cuando se desean cubrir las vacantes en un tiempo reducido, el volumen de personas requerido es alto o se trata de perfiles especializados o de alto nivel que son difíciles de contactar directamente como empresa, o son casos en los que la empresa no tiene mucha experiencia, pero que han surgido debido a nuevas estrategias de la misma, como la incursión en nuevos mercados.

Es conocido que para los puestos directivos, el reclutamiento debe manejarse con mucha confidencialidad, ya que es común que el ejecutivo esté trabajando en otra empresa, por lo que la contratación de una agencia de empleo especializada resulta una opción viable.

### **Las principales desventajas del reclutamiento externo son:**

Una desventaja es el riesgo que implica ingresar a una persona ajena a la organización, de quien no se tiene garantía o experiencias comprobadas, es decir, el nivel de incertidumbre es alto en comparación con una promoción interna, en la que el conocimiento de la persona permite prever el grado de éxito que puede tener en el puesto de trabajo.

---

<sup>22</sup> Administración de recursos humanos , capítulo V, pág. 111 <http://senaintroblackboard.com.1> reclutamiento

Otra desventaja es el costo que implica hacer la búsqueda directa de candidatos, calculada según el tiempo que le dedique el área de Recursos Humanos y el resto del equipo que intervendrá en el proceso de reclutamiento y selección. Además, se debe calcular el costo que implica el uso del medio para publicar la vacante, ya sea internet, periódico, etcétera. • Si se contrata a una agencia de colocación será indispensable calcular el costo de su intervención para la contratación.

## **ii. Selección de Personal.**

Dunnette plantea que: “La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada”.

Idalberto Chiavenato define selección como: “La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

### **Modelos de colocación, selección y clasificación de los candidatos.**<sup>23</sup>

**Modelo de colocación.** Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.

**Modelo de selección.** Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

**Modelo de clasificación.** Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.

**Modelo de valor agregado.** Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es

---

<sup>23</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

### **Técnicas de Selección.**<sup>24</sup>

- **La entrevista.** es la herramienta por excelencia en la selección de personas, que permite establecer un diálogo a través del cual, el candidato obtiene información acerca de la organización y viceversa.
- **Pruebas Psicológicas.** Estas se eligen de acuerdo a lo que se pretende explorar en el candidato y los puestos a llenar. Están dan información sobre la personalidad, los valores que las rigen, inteligencia emocional, capacidad de análisis, capacidad de expresión, capacidad de síntesis y otras.
- **Pruebas técnicas.** Pretenden evaluar el nivel de dominio sobre conocimientos y habilidades, establecidas en el perfil del puesto. Entre las más conocidas están: pruebas escritas, pruebas de destrezas, pruebas prácticas y entrevista técnica.

### **b. Procesos para Organizar a las Personas.**

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

#### **i. Diseño de Puestos.**

Un diseño adecuado del puesto de trabajo que tenga en cuenta los factores tecnológicos, económicos de organización y humanos, es sin duda fundamental para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas. Por el contrario, un diseño inadecuado, puede conllevar la aparición de riesgos para la salud y la seguridad y provocar efectos negativos

---

<sup>24</sup> Serrano, A. (2007). Administración de Personas (Primera ed.). San Salvador: Talleres Gráficos UCA

combinados con otros riesgos ya existentes. Un diseño correcto de los puestos de trabajo supone un enfoque global en el que se han de tener en cuenta muchos y muy variados factores entre los que cabría destacar los espacios, las condiciones ambientales, los distintos elementos o componentes requeridos para realizar la tarea (y sus relaciones), las propias características de la tarea a realizar, la organización del trabajo y, por supuesto, como factor fundamental, las personas involucradas.<sup>25</sup>

### **Modelos de Diseños de Puestos.**<sup>26</sup>

**Modelo clásico o tradicional:** pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de racionalización de trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible.

**Modelo humanístico:** El modelo humanístico también se denomina modelo de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanicismo de la administración tradicional de la época e intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo, y el organigrama por el sociograma. El concepto de homo economicus (persona motivada exclusivamente por recompensas sociales). Surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionados con las personas y su supervisión.

**Modelo situacional o contingente:** Representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de

---

<sup>25</sup> Ergonomía. (s.f.). Diseño del Puesto de Trabajo. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <http://www.insht.es/portal/site/Ergonomia2/menuitem.8b2d6abdbe4a374bc6144a3a180311a0/?vgnnextoid=34634bf28a3d2310VgnVCM1000008130110aRCRD>

<sup>26</sup> zelaya, a. (s.f.). Diseños de cargos. Recuperado el 22 de Enero de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/211993008/Disenos-de-cargos>

la organización. Como estas tres variables toman características diferentes, el resultado es relativo y situacional, y no fijo ni rutinario. En estos dos modelos, el énfasis se hace en la estabilidad de los objetivos organizacionales, en la tecnología y en los factores ambientales y, en consecuencia, en los procesos y productos de la organización. De ahí la característica típica del diseño tradicional: el carácter definitivo y permanente de los cargos, como si los cargos fuesen perfectos y no se debiesen modificar o mejorar.

## **ii. Evaluación del Desempeño<sup>27</sup>.**

Se define la evaluación o análisis de desempeño como: “El proceso de comparar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado.”

Considerando la organización como un sistema, se asume que el desempeño global de la misma, sus resultados, dependen en gran parte del desempeño de su personal. Así como un balance mide el desempeño de una organización, la evaluación o análisis del desempeño pretende medir el de cada empleado, registrando el grado de aporte que cada uno hace al desempeño global.

Otro elemento clave es medir el desempeño en relación con las especificaciones del puesto. Como dice la definición “en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado”. No se analiza a la persona en el vacío sino en relación con su puesto. Se trata, entonces, de una medición relativa y no absoluta. No se juzga al evaluado en sus atributos personales, sino que se compara su desempeño con los estándares fijados para el puesto que ocupa.

---

<sup>27</sup> Aquino, G. (2010). Recursos Humanos (Cuarta ed.). Buenos Aires: Pearson Educación de Argentina S.A.

¿Quién debe evaluar el desempeño?<sup>28</sup>

Autoevaluación de desempeño: lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando de base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea.

El gerente en la mayor parte de las organizaciones como administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal.

El individuo y el gerente. Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar y obtiene resultados,

---

<sup>28</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.

**El equipo de trabajo.** Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

**La evaluación de 360°.** Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

**La evaluación hacia arriba.** Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van

más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

**La comisión de evaluación del desempeño.** Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta forma recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador y por su ánimo de juzgar el pasado. Por lo mismo, la comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño. Además, es onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los colaboradores deben pasar por la arriba de la comisión. Asimismo, las personas evaluadas sienten que se les hace menos, como si su desempeño dependiera de una comisión central que juzga a todos y que los aprueba o reprueba.

**El órgano de recursos humanos.** Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que

serán coordinados por el órgano de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema. Además, tiene la desventaja de trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. En su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas.

### **c. Procesos para Recompensar a las Personas.**

Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

#### **i. Remuneraciones.**

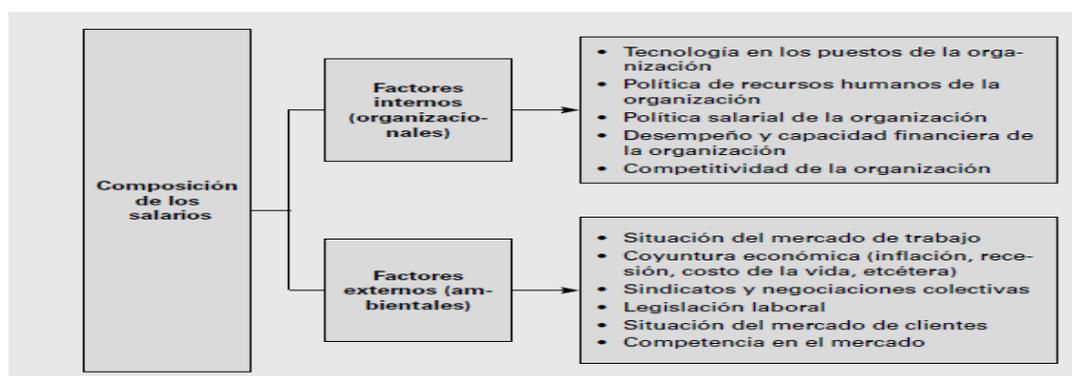
Según Idalberto: “Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total.

Administración de salarios: es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, es necesario establecer dos formas de equilibrio.

**Equilibrio interno:** coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. Este exige una estructura salarial justa y bien dosificada. Es necesario la evaluación y clasificación de cargos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de cargos.

**Equilibrio externo:** coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral, exige una estructura salarial compatible con el mercado y se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial como parte de su política de RH, para normalizar los procedimientos de la remuneración del personal.

**Figura N° 9**



Fuente: (Chiavenato, 2009)

## ii. Incentivos.<sup>29</sup>

**¿Qué pretenden los incentivos?** Casi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales. En la actualidad hay una clara tendencia a migrar hacia la construcción de competencias capaces de cimentar la competitividad de la organización.

### Como diseñar un plan de incentivos

El diseño de un plan de incentivos debe tener en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer lugar, se debe considerar que un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las siguientes condiciones:

<sup>29</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

- Cuando las unidades de resultados son difíciles de distinguir o medir, son más apropiados los aumentos salariales.
- Cuando los empleados no pueden controlar los resultados (como en líneas de montaje en máquinas), la remuneración basada en el tiempo es más adecuada.
- Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano, no es práctico pagar a los empleados conforme al resultado.
- Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de calidad de los resultados.
- Poner en marcha un plan de incentivos requiere inversión en procesamiento de datos y métodos de análisis de los costos laborales.

**Un plan de incentivos es interesante cuando:**

- Se pueden medir las unidades de resultados.
- Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados.
- Los cargos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y las demoras son pocas.
- La calidad es menos importante que la cantidad, o cuando la calidad es importante, se mide y controla con facilidad.
- Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas.

**Además, se debe tener en cuenta que:**

- El pago por desempeño no sustituye una buena gerencia. Por el contrario, instrucciones ambiguas, falta de operativos claros, selección y entrenamiento adecuado, falta de herramientas y una fuerza laboral sin liderazgo son factores que impiden el buen desempeño.

- Las personas dirigen sus esfuerzos hacia donde son recompensados.
- El salario no es motivados, el salario es un factor higiénico que produce motivación transitoria que desaparece en el tiempo. En consecuencia, es necesario buscar otros motivadores; por ejemplo, oportunidades de realización y éxito psicológico en el trabajo. Las recompensas también castigan. Las recompensas y los castigos son dos caras de la misma moneda. La recompensa tiene un efecto de castigo potencial cuando no se obtiene.
- Las recompensas pueden generar rupturas en las relaciones. Los planes de incentivo tienen fuerte potencial para reducir el espíritu de equipo y estimular a los individuos (o grupos) a buscar recompensas para sí mismos.

#### **d. Procesos para Desarrollar a las Personas.<sup>30</sup>**

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen mas eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser mas eficaces en lo que hacen: formar es mucho mas que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

##### **i. Formación.**

La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte

---

<sup>30</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.<sup>31</sup>

Según Chiavenato I. (1988) La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.

### **En la Formación de Personal de destacan el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal.<sup>32</sup>**

**El adiestramiento** según “Chiavenato” se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador.

**La capacitación** según “Chiavenato” es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar.

---

<sup>31</sup> Cabral Rosario, J. (4 de Junio de 2013). RR.HH: Formación de Personal. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

<sup>32</sup> Cabral Rosario, J. (4 de Junio de 2013). RR.HH: Formación de Personal. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

**El desarrollo** se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, esta es la última meta de estos programas de mejorar el desempeño futuro de la misma organización.

## ii. Desarrollo.

“El Desarrollo Personal, conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento (creencias), que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida”.<sup>33</sup>

**Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación se mencionan:**<sup>34</sup>

**Autoestima.** Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.

**Autoexcelencia.** Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.

**Auto eficiencia.** El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro.

---

<sup>33</sup> Jiménez Merino, J. (s.f.). Desarrollo Personal. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de <http://poderpersonalmexico.com/que-es-desarrollo-personal.html>

<sup>34</sup> DeGerencia.com. (s.f.). Desarrollo Personal. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de [http://www.degerencia.com/tema/desarrollo\\_personal](http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal)

### iii. Administración del Conocimiento.

“Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua”.<sup>35</sup>

#### **Valor de la administración del conocimiento para las empresas.**<sup>36</sup>

La clave del éxito para triunfar en el siglo XXI: la administración del conocimiento. El mayor valor de las empresas del Siglo XXI ya no viene de activos físicos como edificios, terrenos o maquinaria. Es el conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos lo que cada día se convierte en el activo más importante.

El éxito de las organizaciones en un mundo globalizado depende cada vez más de:

- Su capacidad de sistematizar el conocimiento.
- Entrar en un entorno de mejora continua.
- Competir en un mundo globalizado.

No basta con:

- Tener información y datos.
- Tener procesos certificados.
- Más allá de la certificación de procesos

---

<sup>35</sup> Cabral Rosario, J. (4 de Junio de 2013). RR.HH: Formación de Personal. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

<sup>36</sup> Pérez, W. (12 de Abril de 2008). Administración del Conocimiento. Recuperado el 21 de Enero de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos58/administracion-conocimiento/administracion-conocimiento2.shtml>

### **e. Procesos para Retener a las Personas.**

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

#### **i. Higiene y Seguridad, Calidad de Vida y Relaciones con los Empleados y Sindicatos.<sup>37</sup>**

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.

**Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:**

##### **1. Ambiente físico de trabajo, que implica:**

- **Iluminación:** luz adecuada a cada tipo de actividad.
- **Ventilación:** remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
- **Temperatura:** mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- **Ruidos:** eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

##### **2. Ambiente psicológico de trabajo, incluye:**

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de stress.

---

<sup>37</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

### **3. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:**

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

**4. Salud ocupacional:** una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

### **Seguridad en el trabajo**

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

### **Como desarrollar un programa de higiene y seguridad**

- Involucre a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
- Reúna el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por sí solo, y que necesita un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.
- Determine los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo.
- Evalúe los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
- Corrija las condiciones de riesgo existentes.
- Entrene a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.
- Desarrolle la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.
- Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad.

#### **f. Procesos para Auditar a las Personas.<sup>38</sup>**

Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

**Monitoreo de personas:** Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar. Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del staff del DRH y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos. La función staff consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea.

##### **i. Banco de Datos.**

En todo momento, los gerentes de línea toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y los especialistas de RH analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral y sus características y necesidades.

##### **ii. Sistema de Información Administrativa.**

El sistema de información de RH es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de información de RH está computarizada.

---

<sup>38</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

### **El sistema de información para la ARH.**

Es el sistema de información más amplio sobre la fuerza laboral y sirve para efectuar el análisis y emprender las acciones del área de gestión de personas, el sistema de información para la ARH cubre los siguientes aspectos.

- Planeación estratégica de RH.
- Formulación de objetivos y programas de acción en RH
- Registros y controles de personal para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, prima por salario, ausencias y retrasos, disciplina, etc.
- Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, plan de carreras profesionales, entrenamiento y desempeño, higiene y seguridad en el sitio de trabajo, área médica, etc.
- Informes sobre cargos y secciones

Algunas organizaciones más conservadoras limitan cierta información al órgano de ARH, mientras que otras más innovadoras abren por completo la información a todos los usuarios, incluidos los empleados.

### **El sistema de información gerencial de RH**

El sistema de información gerencial (SIG) es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces.

### **Evaluación de los sistemas de información de RH**

El sistema de información de RH representa una inversión en términos de software, equipos, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento.

El sistema computarizado aumenta el valor de la información para el gerente de línea, en la medida en que la suministra con más facilidad y rapidez.

Existen dos medidas para evaluar el sistema de información de RH. La primera se relaciona con la reducción de costos resultantes de la disminución de actividades administrativas: recorte de niveles de staff, costos de correo y mensajería, tiempo de espera de los gerentes para obtener información. La segunda implica el seguimiento de los efectos de la información del sistema para quienes toman decisiones.

#### **D. MARCO LEGAL.**

A continuación se presentan los principales artículos de las leyes aplicadas en las empresas salvadoreñas referentes a la administración de personal:

##### **1. Constitución de la República de El Salvador.<sup>39</sup>**

Algunos artículos más importantes que se refieren a aspectos laborales y de personal de La Constitución, son los siguientes:

En el Art. 9. Se enuncia un derecho de los trabajadores el cual dice que nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley. Mientras que en el Art. 37. Expresa que el trabajo es elemental para el desarrollo social y por eso goza de la protección del estado. Por eso debe procurar dar trabajo sin discriminación alguna. El Art. 38. Contiene una larga lista de derechos y prestaciones sociales que deben estar regulados por un código cuyo objetivo principal será armonizar la relación entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

---

<sup>39</sup>Decreto Constituyente. (15 de diciembre de 1983). Decreto N° 38, Constitución de la Republica de El Salvador. Diario Oficial 234, Tomo 281

## 2. Código de Trabajo<sup>40</sup>

Importante en los aspectos de relaciones laborales patrono y trabajador, y de las cuales se hacen las referencias siguientes:

En el Art. 1 se enuncia el objetivo de este código el cual es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

En los artículos del 17 al 28 se encuentra regulado en contrato individual de trabajo. Donde se enuncia el concepto del contrato individual de trabajo además de los derechos y obligaciones que el trabajador tendrá, también lo requerimientos que dicho contrato contendrá. Los artículos del 269 al 287 se establece lo relacionado al contrato colectivo de trabajo el cual puede regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, etc.).

También este código regula el Salario en los artículos del 119 al 143, en los cuales dice que salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta, además se enuncia el cálculo del salario por día y hora. La jornada de trabajo y la semana laboral se encuentran establecidas en los artículos del 161 al 170, donde se expresa que las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve. El descanso semanal se rige en los artículos del 171 al 176, en el cual dice que todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana. El día

---

<sup>40</sup>Decreto Legislativo. (31 de Julio de 1972). Decreto N° 15, Código de Trabajo de El Salvador. Diario Oficial 142, Tomo 236.

de descanso semanal es el domingo. Las vacaciones anuales remuneradas se regulan en los artículos del 177 al 189, Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días remunerados. Los días de asueto se establecen en los artículos del 190 al 195, Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes: Primero de enero; Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa; Primero de mayo; seis de agosto; Quince de septiembre; Dos de noviembre; y Veinticinco de diciembre. Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de san salvador; y en el resto de la Republica, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre. Y lo relacionado al aguinaldo se expresa en los artículos del 196 al 202, Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo. Dicha prima se otorgará cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

### **3. Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones.<sup>41</sup>**

Los artículos más importantes que se refieren a aspectos laborales y de personal de La Ley de Sistemas de Ahorro para Pensiones, se tienen los siguientes:

Las características que tendrá el sistema se encuentran establecidas en el artículo 2, la institución que fiscalizara que esta ley se cumpla será la Superintendencia de Pensiones como lo dice el artículo 3. Mientras que el artículo 7 describe las formas de afiliación. Y en los artículos 8 y 9 mencionan quienes podrán afiliarse y los requisitos que deben cumplir.

Lo relacionado con el monto y distribución de las cotizaciones está regulado en el artículo 16, Las cotizaciones deberán ser declaradas y pagadas por el empleador según como lo establece el artículo 19.

---

<sup>41</sup>Decreto Legislativo. (23 de Diciembre de 1996). Decreto N° 927, Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones. Diario Oficial 243, Tomo 333

Mientras en el artículo 104 describe las condiciones que debe cumplir un empleado para tener derecho a recibir una pensión por vejez. Las pensiones de sobrevivencia están reguladas desde el artículo 106 hasta el artículo 110.

#### **4. Ley del Seguro Social.<sup>42</sup>**

Entre los principales artículos que se refieren a aspectos laborales y de personal de La Ley del Seguro Social, se tienen los siguientes:

El artículo 2 menciona que el seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores tales como: enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez, muerte y cesantía involuntaria.

Los miembros del Consejo directivo que deben ser elegidos por las organizaciones de trabajadores, por las organizaciones patronales, por el Colegio Médico de El Salvador y por la Sociedad y por la Sociedad Dental de El Salvador según lo establece el artículo 11. Mientras que el artículo 29 dice que las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración.

En los artículo del 46 al 48 expresa que El Instituto estará en todo momento sometido a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República a quien deberá rendir informe detallado de la administración, con los comprobantes respectivos. Además que la inspección y vigilancia de las operaciones y de la contabilidad del Instituto estarán a cargo de un Auditor nombrado por el Consejo Directivo del mismo. Y también establece los beneficios por enfermedad y accidente común.

---

<sup>42</sup>Decreto Legislativo. (11 de diciembre de 1953). Decreto N° 1263, Ley del Seguro Social de El Salvador. Diario Oficial 226, Tomo 161.

## **5. Ley Orgánica de Aviación Civil.<sup>43</sup>**

La ley que rige a las aerolíneas en El Salvador es la Ley Orgánica de Aviación Civil y dentro de los artículos principales se tiene los siguientes:

El objetivo de dicha ley se encuentra regulado en el artículo 1 el cual es regular la explotación y uso o aprovechamiento del espacio aéreo de la República de El Salvador. El artículo 5 menciona que la Autoridad de Aviación Civil (AAC), la cual velará por el efectivo cumplimiento de esta ley y su reglamento.

En los artículos 6 y 7 se establecen las funciones y atribuciones de la AAC. El artículo 8 dice que La máxima autoridad de la AAC será el Consejo Directivo de Aviación Civil, el cual en lo sucesivo se denominará por sus siglas (CDAC). El artículo 16 menciona el plazo para los Directores el cual será de 4 años en sus funciones y podrán ser reconfirmados y reelectos en sus cargos. El Director Ejecutivo durará en su cargo por un período de 5 años y podrá ser reconfirmado y reelecto en su cargo.

Las tarifas aeroportuarias estarán reguladas en el artículo 21, mientras que las tarifas y fletes de transporte aéreo estarán establecidos en el artículo 22. La Corte de Cuentas de la República será la entidad encargada de fiscalizar las aerolíneas según lo establecido en el artículo 24.

## **6. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.<sup>44</sup>**

Esta es la ley que rige la seguridad e higiene en los puestos de trabajo de las empresas públicas y privadas, algunos de los principales artículos de esta ley son los siguientes:

En los artículos del 1 al 3, se encuentra establecido el objetivo de la ley, también los principios rectores y además los propósitos. Mientras que en los artículos del 4 al 7 se encuentran que esta ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean públicos o

---

<sup>43</sup>Decreto Legislativo. (19 de Octubre de 2001). Decreto N° 582, Ley Orgánica de Aviación Civil de El Salvador. *Diario Oficial 198, Tomo 353.*

<sup>44</sup>Decreto Legislativo. (5 de Mayo de 2010). Decreto N°254, Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. *Diario Oficial N° 82, Tomo 387.*

privados, al mismo tiempo expresa que el encargado a vigilar que dicha ley se cumpla es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales según lo estipulado en el artículo 8.

En los artículos del 9 al 12 se rige que todos los trabajadores contratados de manera temporal deberán gozar del mismo nivel de protección en materia de seguridad ocupacional, también que el empleador debe adoptar las medidas necesarias para evitar accidentes en los lugares de trabajo.

En el artículo 13 se estipula que los empleadores tendrán obligación a crear comités de seguridad y salud ocupacional. En los artículos del 14 al 18 se encuentran las funciones que debe realizar el comité, además que el ministerio de trabajo debe capacitar a los miembros del comité. En los artículos del 22 al 28 se establece como deben ser las instalaciones de trabajo para evitar los accidentes. En los artículos del 38 al 40 se dice que el empleador está obligado a proveer a los trabajadores de la ropa y equipamiento adecuado para realizar su trabajo.

En los artículos del 43 al 49 expresa como deben estar ventilados los lugares de trabajo y además las temperaturas adecuadas para realizar cualquier clase de trabajo. Mientras que en los artículos 77 al 80 se indica las infracciones de parte de los trabajadores como: leves, graves y muy graves.

## **CAPÍTULO II.**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V. CON RELACIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

#### **A. OBJETIVOS.**

##### **1. Objetivo General.**

Realizar una investigación de campo que permitirá recolectar información para un diagnóstico de la situación actual de los empleados que laboral de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., en relación a la gestión del talento humano.

##### **2. Objetivo Específico.**

- a. Conocer los factores que está fallando en la empresa, así mismo buscar la solución para que la gestión del desempeño de los empleados no siga presentando más inconsistencias.
- b. Identificar los aspectos importantes en los que se debe centrar el modelo de gestión de talento humano para su implementación.
- c. Aplicar el modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la empresa.

#### **B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La utilización de métodos y técnicas sirvió para recolectar información del objeto en investigación, permitiendo obtener, conocer y desarrollar la naturaleza del problema.

## **1. Métodos.**

En el trabajo de investigación se utilizó el método científico, el cual se define de acuerdo a Sampieri como un proceso destinado a explicar fenómenos (problemas observables), establecer relaciones entre los hechos (hipótesis), siguiendo sistemáticamente una serie de pasos; los cuales permiten llegar hacia un objetivo (solución del problema).

Por tanto los métodos utilizados para efectos de la investigación serán:

### **a. Analítico.**

Al realizar el trabajo de investigación se utilizó el método analítico, para establecer un proceso que tiene como fin dividir un todo en sus respectivas partes, estudiar cada una por separado y lograr así establecer la asociación que existe entre ellas.

### **b. Sintético.**

El uso de este método permitió complementar el análisis efectuado, debido a que el método sintético consiste en la operación inversa del método analítico, es decir que este método se encargó de unir las partes en un todo; explicando de forma tentativa la relación que existe entre las variables de la investigación.

## **2. Tipo de Investigación.**

El tipo de investigación consiste en la clase de estudio que se realizó.

Dirigirse hacia el objetivo general del estudio y sobre la forma de recopilación de información o datos necesarios.

Por tanto, los tipos de investigación pueden ser: descriptiva, explicativa, predictiva y exploratoria.

El tipo de investigación que se utilizó para llevar a cabo el trabajo de investigación fue el tipo descriptivo, a través del cual se desea conocer un panorama general respecto a una realidad, es decir establecer relaciones potenciales entre las variables. Con la ayuda de este tipo se recolectó información bibliográfica sobre la gestión del talento humano y concerniente a la situación laboral de los empleados de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., lo que sirvió con base en el desarrollo de la propuesta del modelo.

### **3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.**

La técnica es la aplicación de un método, por medio de un conjunto de procedimientos, para recolectar, ordenar y estructurar datos en la investigación. La recolección de información se dio por medio de la utilización de técnicas y los respectivos instrumentos de investigación. Estos contribuyeron para obtener información importante y necesaria en el estudio realizado.

#### **a. Técnicas.**

Las técnicas son los medios utilizados para la recolección de la información, a continuación se mencionan:

##### **i. La Encuesta.**

Con esta técnica se obtuvo información relevante para determinar características de la problemática que se presentó, de acuerdo al cuestionario por lo tanto tendrá contenido de temas sobre los diferentes indicadores, de manera que permitió conocer el comportamiento de éstos en el problema de estudio. Para ello se encuestó al personal operativo y gerente de recursos humano.

**ii. La Entrevista.**

Consistió en reunirse con la gerente de recursos humanos, debido a que es la persona conocedora del desempeño del personal, con el fin de interrogarla de esta forma para obtener la información y conocer la opinión, a causa de que proporcionar la información más completa y precisa puesto que como entrevistadores se estuvo en contacto directo con la entrevistada, permitiendo obtener opiniones, respuestas, percibir aptitudes y comentarios que se consideran en la investigación.

**b. Instrumentos.**

Se desarrolló instrumentos orientados a identificar los aspectos más importantes, además son los medios que se auxilian las técnicas que contribuyen a la recolección de información a considerar para la creación de un nuevo modelo de gestión del talento humano basado en el desempeño, estos instrumentos son los siguientes:

**i. Cuestionario.**

Es el instrumento utilizado por la encuesta. Este fue útil para la obtención de información e identificación primeramente del problema y los factores a evaluar y lo más importante definir las herramientas necesarias para obtener un diagnóstico que permitió crear una plataforma firme de la cual se generen los planes de desarrollo adecuados para el desempeño de los empleados y así lograr como objetivo incrementar la calidad y efectividad en su área dentro de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. El cuestionario está estructurado por un conjunto de preguntas cerradas, abiertas y opciones múltiples, para conocer el entorno laboral y con ello comprender el contexto actual que se presenta en la organización. (Ver anexo 1).

**ii. Guía de Entrevista.**

Para realizar la entrevista se hizo uso de una guía de preguntas. Esta consiste en un listado de preguntas que responderán las personas entrevistadas.

Para llevar a cabo se realizó en dos modalidades: estructurada y no estructurada. La primera será la que se realicen preguntas secuenciales debidamente ordenadas y la segunda de manera espontánea para obtener información de interés para la investigación.

La entrevista fue dirigida a la gerente de recursos humanos. (Ver anexo 2).

#### **4. Fuentes de Información.**

Hacen referencia a la manera de obtener la información, las cuales son necesarias para llevar a cabo la investigación.

A continuación se detallan las fuentes básicas que contribuirán a estudiar el problema:

##### **a. Primarias.**

Será toda aquella información recolectada de la investigación de campo, a través de entrevistas y encuestas, es decir serán datos recopilados a través de personas que serán objeto de estudio.

Dicha información fue proporcionada por la gerente de recursos humanos, supervisores de servicios en rampa y todos los demás trabajadores de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.

##### **b. Secundarias.**

Son datos e información ya plasmada por otros autores, es decir datos analizados y expuestos para otras personas de las cuales se retomarán aquellas que sean indispensables para los objetivos que se persiguen con el mismo. Datos basados en lo bibliográfico y documental. Haciendo uso de libros, revistas, leyes, sitios virtuales, documentales u otras relacionadas con el tema.

## **5. Ámbito de la Investigación.**

La investigación se llevó a cabo en las oficinas centrales de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. ubicadas en el municipio de Antigua Cuscatlán, departamento de La Libertad y en el Aeropuerto Internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero donde opera el personal de servicios en rampa.

## **6. Unidades de Análisis.**

La unidad de análisis es aquella donde se desea extraer información, por tanto corresponde al sujeto y objeto que será tomado como fuente de estudio. El objeto de estudio y las unidades de análisis se detallan a continuación:

### **Objeto de estudio:**

- Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.

### **Unidades de análisis:**

- Personal Administrativo.
- Personal de Servicio en Rampa.

## **7. Determinación del Universo y Muestra.**

### **a. Universo.**

El universo es la totalidad de elementos de las unidades de análisis sujetas de investigación. Está conformado por los 111 trabajadores de servicio en rampa de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.

### **b. Muestra.**

La muestra es una parte representativa del universo, la cual posee características similares a la de las unidades de análisis en estudio, teniendo como objetivo la determinación de la población a examinarse.

Se tomó el total empleados en el área de servicio en rampa los cuales son 111 trabajadores de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., partiendo de esto para realizar el cálculo de la muestra.

### **i. Cálculo de la Muestra.**

Para realizar la investigación de campo se tomó la muestra a partir de una población finita de 111 trabajadores, es decir, la totalidad de empleados de servicio en rampa de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.

Por lo tanto, la muestra se calculará haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n=tamaño de la muestra

Z=nivel de confianza

p=probabilidad de éxito

q=probabilidad de fracaso

N=número de la población

E=nivel de error permisible

Los valores que se utilizarán son los siguientes:

$n=?$                        $p=50\%$                        $N=111$  Empleados

$Z=95\%=1.96$                        $q=50\%$                        $E=5\%$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 111}{(0.05)^2(111 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = 86 \text{ empleados}$$

Se utilizó un nivel de confianza de 95% porque lo que interesa es tener un conocimiento general de la problemática, además se tendrá mayor probabilidad que la muestra resulte lo más precisa, suficiente y representativa posible, generalizando los resultados hacia toda la población. La probabilidad de éxito y fracaso son del 50% cada una, otorgándoles la máxima variabilidad posible, es decir que, existe incertidumbre sobre el fenómeno en estudio. El nivel de precisión o error permisible es de 5%, porque es el máximo error que será aceptado en los resultados y así la información tenga mayor validez.

## **ii. Distribución proporcional de la Muestra.**

Para conocer la muestra de cada área, primeramente se realizó proporcionalmente, es decir, se consideró el número de beneficiados de cada una entre la cantidad total de la población, para conocer qué porcentaje de ésta representa, es decir un porcentaje relativo. Como segundo paso se planteó una regla de tres para calcular el tamaño muestral de cada una. Como tercer paso se utilizó el muestreo aleatorio para seleccionar a la persona encuestada.

**CUADRO N°2: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA.**

<b>Cargos</b>	<b>Empleados</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>	<b>Muestra por Cargo</b>
<b>Agente de Rampa</b>	83	74.77%	64
<b>Auxiliar de Servicios en Rampa</b>	9	8.11%	7
<b>Encargado de Vuelo</b>	6	5.41%	5
<b>Jefe de Servicios en Rampa</b>	1	0.90%	1
<b>Operador de Equipos GSE</b>	8	7.21%	6
<b>Supervisor de Servicios en Rampa</b>	4	3.60%	3
<b>Total de Personal en Servicio de Rampa</b>	<b>111</b>	<b>100.00%</b>	<b>86</b>

**Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.**

## **8. Procesamiento de la Información.**

En esta etapa se procesó la información que se obtuvo por medio de las diferentes técnicas y sus respectivos instrumentos de recolección de información, estos fueron procesados con la ayuda del software electrónico, llamado Microsoft Excel, por medio de este se desarrolló la elaboración de gráficos y tabulación para identificar visualmente los resultados y así facilitar la interpretación de estos.

### **a. Tabulación.**

Este consistió en clasificar y ordenar la información en cuadros estadísticos, que reflejen el objetivo de cada pregunta. Es decir, agrupar los datos en categorías que muestren el número de observaciones o veces que ocurrió cada categoría.

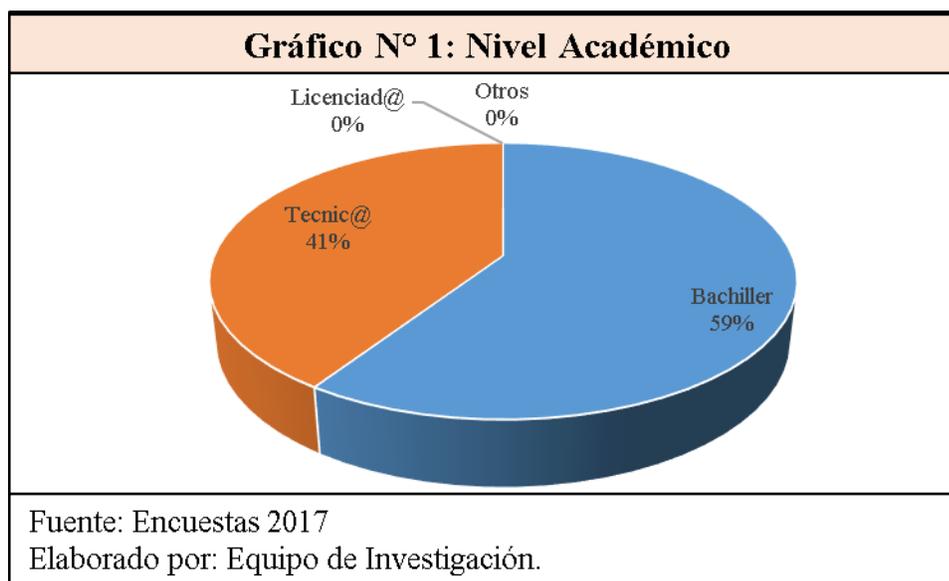
### **b. Análisis e Interpretación de Datos.**

Para obtener una mejor visualización de los resultados obtenidos en la investigación de campo ya tabulado, y poder llevar a cabo un análisis e interpretación de resultados, se diseñaron gráficos de barra, pastel o histogramas según convenga el caso.

## I. Datos Generales.

**Objetivo:** percibir el nivel de académico, que Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., requiere principalmente, en sus colaboradores.

CUADRO N° 3		
Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	51	59%
Tecnic@	35	41%
Licenciad@	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
Fuente: Encuestas 2017		
Elaborado por: Equipo de Investigación		

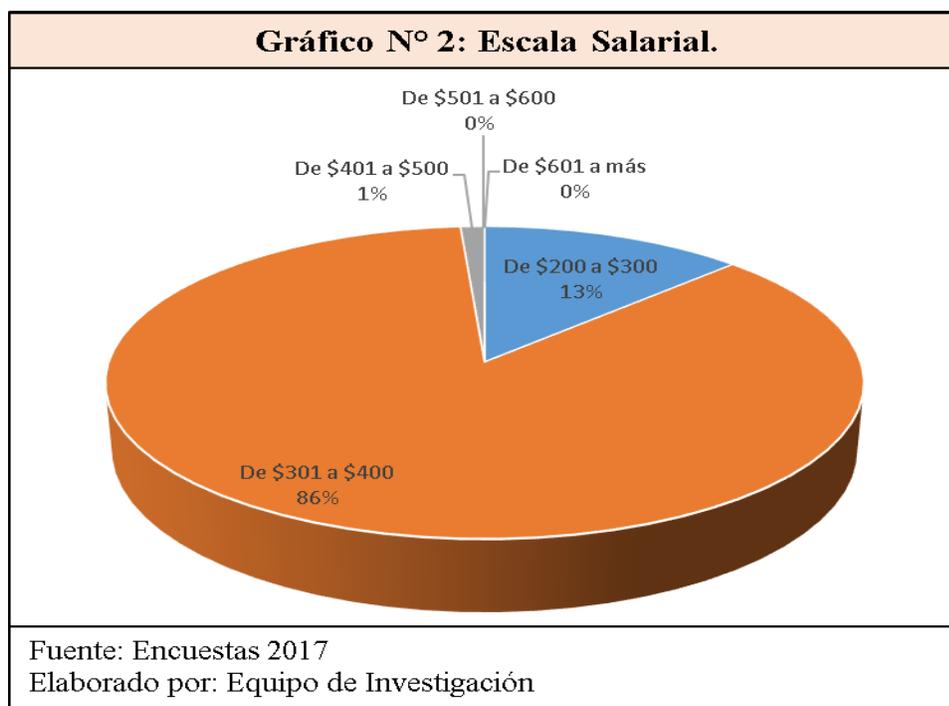


**Interpretación:** El nivel académico del personal de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., en su mayoría son bachilleres, mientras que poco menos de la mitad posee nivel técnico. Por lo que se puede mencionar que en la empresa un nivel académico de bachillerato como requisito mínimo para poder ingresar a laborar.

**Objetivo:** Conocer cuánto es el salario que reciben los empleados de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.

CUADRO N° 4		
Escala Salarial donde se Ubica	Frecuencia	Porcentaje
De \$200 a \$300	11	13%
De \$301 a \$400	74	86%
De \$401 a \$500	1	1%
De \$501 a \$600	0	0%
De \$601 a más	0	0%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

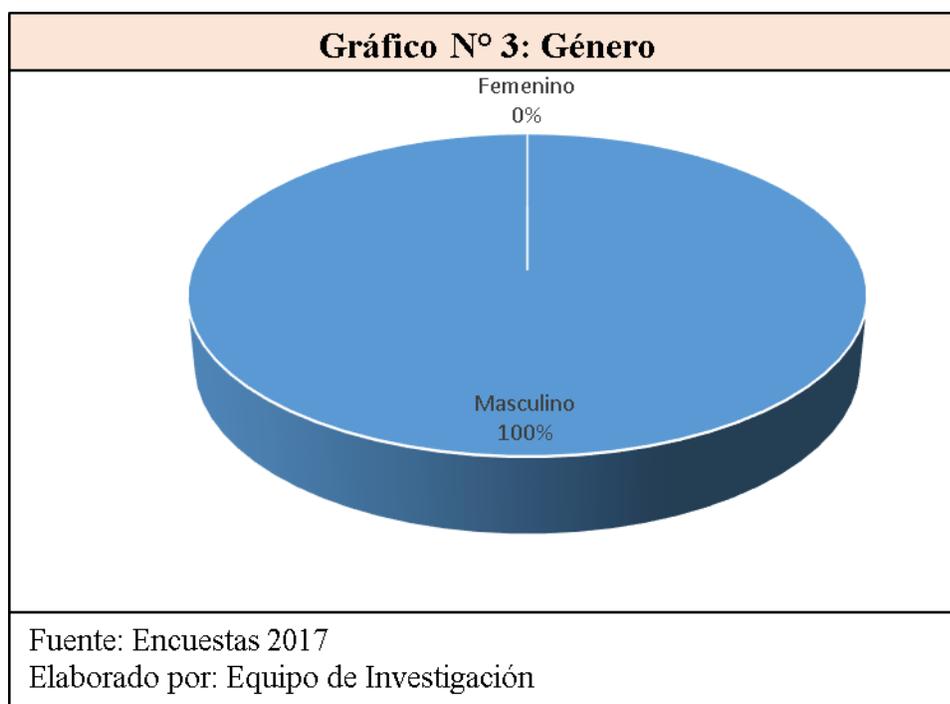
Fuente: Encuestas 2017  
Elaborado por: Equipo de Investigación.



**Interpretación:** La empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. actualmente paga el salario mínimo a sus empleados, además existe una pequeña porción de trabajadores que reciben ingresos menos del salario mínimo.

**Objetivo:** Determinar cuál es el género que prevalece en los empleados de la empresa.

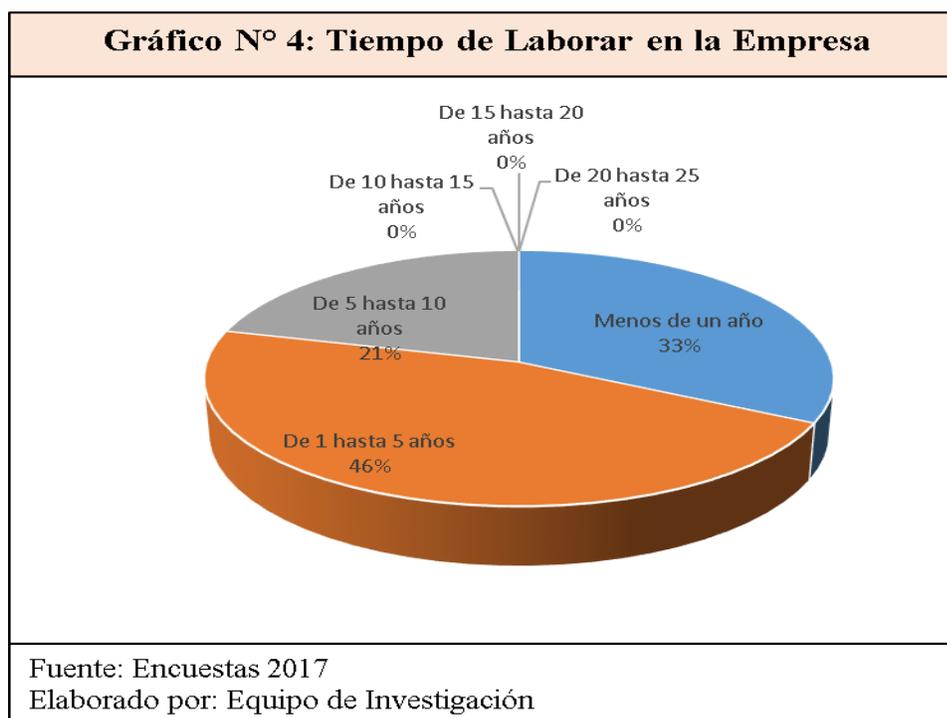
<b>CUADRO N° 5</b>		
<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Masculino</b>	86	100%
<b>Femenino</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		



**Interpretación:** En la empresa todos sus empleados son hombres, debido a la labor que realizan. Ya que sus operaciones se centran en el aeropuerto.

**Objetivo:** determinar la estabilidad que tienen los empleados dentro de la Empresa, de acuerdo al número de años laborados.

CUADRO N° 6		
Tiempo de laborar en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	28	33%
De 1 hasta 5 años	40	47%
De 5 hasta 10 años	18	21%
De 10 hasta 15 años	0	0%
De 15 hasta 20 años	0	0%
De 20 hasta 25 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		



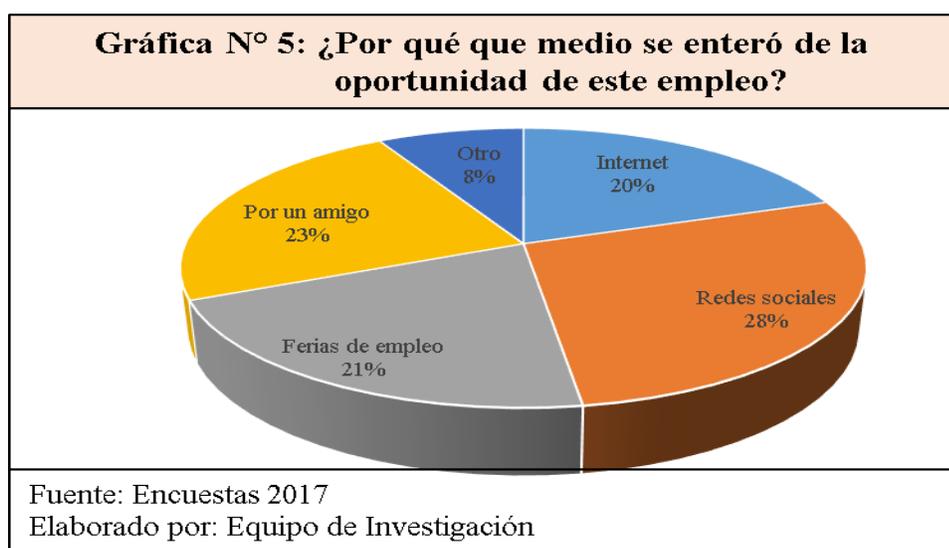
**Interpretación:** la empresa ha venido dando estabilidad laboral a su personal, por ese motivo en el estudio realizado se observa que la mayoría de colaboradores tienen más de un año de laborar en la organización.

## II. Datos Específicos.

### Pregunta N° 1

**Objetivo:** conocer cuál es el medio más representativo para dar a conocer las ofertas de empleo de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.

<b>CUADRO N° 7</b>		
<b>¿Por qué que medio se enteró de la oportunidad de este empleo?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Internet</b>	17	19.77%
<b>Redes sociales</b>	24	27.91%
<b>Ferias de empleo</b>	18	20.93%
<b>Por un amigo</b>	20	23.26%
<b>Otro</b>	7	8.14%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		



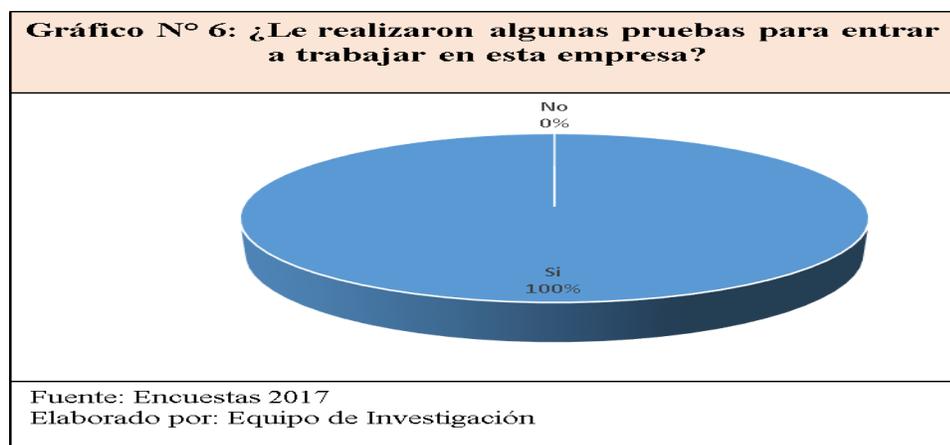
**Interpretación:** Uno de los métodos que hoy en día ha cobrado auge es el reclutamiento por medio de las redes sociales. El personal que labora en la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., se enteró de la plaza vacante por este medio por

el alcance que éstas tienen, la rapidez y el bajo costo son aspectos a favor para utilizar cada día más este sistema.

## Pregunta N° 2

**Objetivo:** Conocer si la empresa cuenta con el proceso de reclutamiento del personal.

<b>CUADRO N° 8</b>		
<b>¿Le realizaron algunas pruebas para entrar a trabajar en esta empresa?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	86	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		



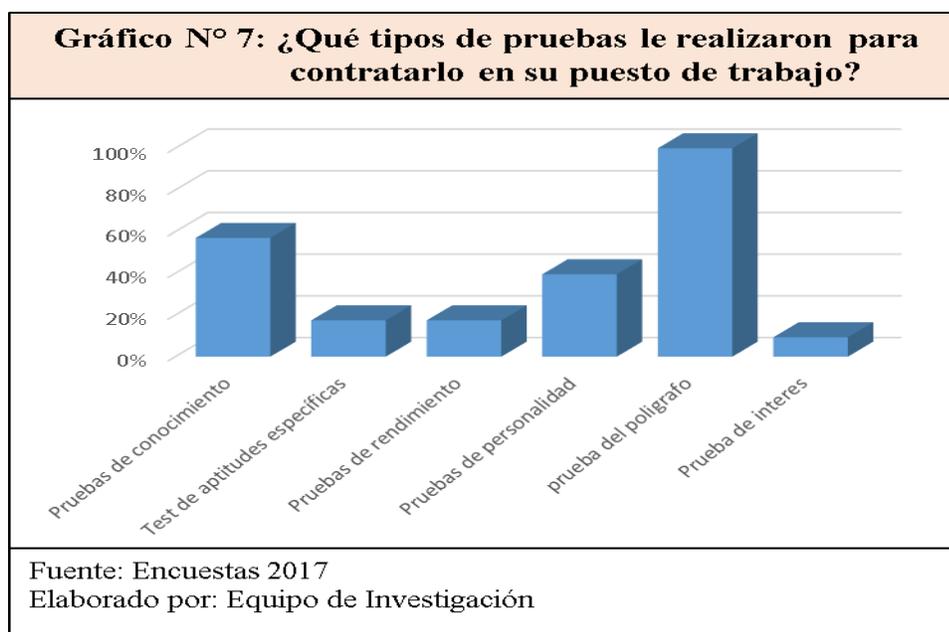
**Interpretación:** El cual le permite conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores, para Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. conocer el perfil de cada uno de sus empleados le permite anticipar resultados y tomar acciones y decisiones pertinentes a fin de optimizar los procesos de reclutamiento. Además recurre al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su

elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará. Todo personal que se ha contratado a laborar en la empresa debe ser sometido a diferentes pruebas.

### Pregunta N° 3

**Objetivo:** Conocer las pruebas que realiza Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. al momento de contratar el personal

<b>CUADRO N° 9</b>		
<b>¿Qué tipos de pruebas le realizaron para contratarlo en su puesto de trabajo?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Pruebas de conocimiento</b>	49	57%
<b>Test de aptitudes específicas</b>	15	17%
<b>Pruebas de rendimiento</b>	15	17%
<b>Pruebas de personalidad</b>	34	40%
<b>prueba del polígrafo</b>	86	100%
<b>Prueba de interés</b>	8	9%
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		



**Interpretación:** El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y por otra parte se puede concentrar en competencias necesarias para el éxito de la organización y aumentar la competitividad del negocio. Por lo tanto es necesaria la realización de las diferentes pruebas que se realizan para contratación.

Ninguna persona puede ser contratada si no es sometido a la prueba del polígrafo es una de las políticas que como empresa poseen, y si la persona a evaluar no cumple con tal requisito no puede seguir en el proceso de selección. Esto debido al tipo de trabajo que se desarrolla dentro de la misma. Por lo tanto el 100% de los encuestados coinciden que es necesario realizarse la prueba del polígrafo como requisito y política de la empresa, aunque el 57% de ellos realizan pruebas de conocimiento con el propósito de conocer las habilidades, destrezas y competencias. Un 40% indica que se les realiza prueba de personalidad, dentro de este porcentaje se encuentra principalmente los jefes y supervisores de la empresa. Y solo un 9% de ellos se les realiza prueba de interés.

#### Pregunta N° 4

**Objetivo:** Conocer si Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. le da inducción a sus empleados.

<b>CUADRO N° 10</b>		
<b>Cuando entró a trabajar a la empresa ¿Le explicaron la historia de la empresa y a qué se dedica? ¿Le explicaron lo que haría en su puesto de trabajo?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	85	99%
<b>No</b>	1	1%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		

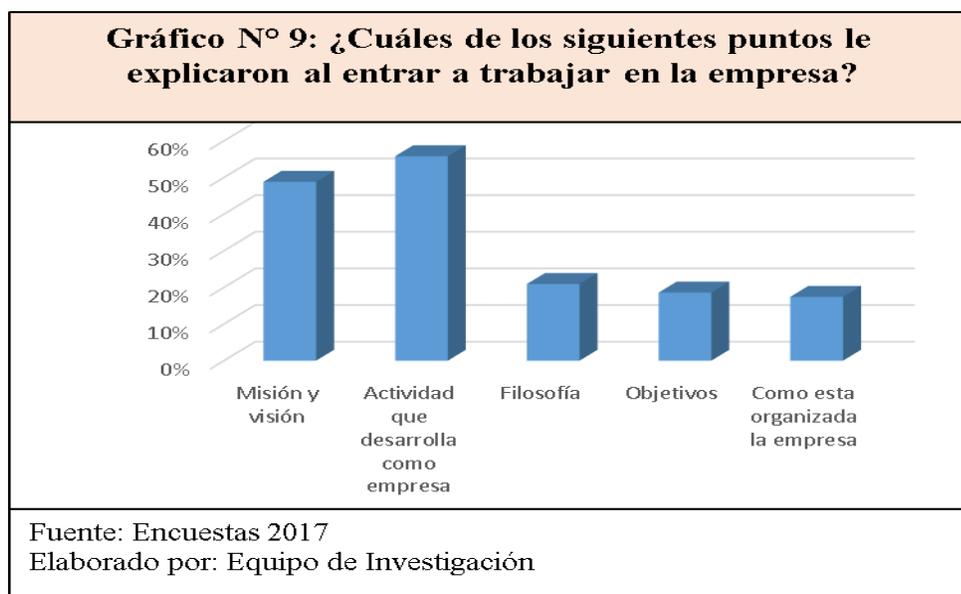


**Interpretación:** La empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. ha mostrado interés porque su personal conozca su historia y a que se dedica, además de las funciones que este realizará, ya que están conscientes que la clave del éxito es que todos estén enfocados en obtener el objetivo común de generar utilidades y estabilidad en el mercado.

### Pregunta N° 5

**Objetivo:** Conocer si Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. le brinda a sus empleados la información de la empresa.

CUADRO N° 11		
¿Cuáles de los siguientes puntos le explicaron al entrar a trabajar en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Misión y visión	42	49%
Actividad que desarrolla como empresa	48	56%
Filosofía	18	21%
Objetivos	16	19%
Como está organizada la empresa	15	17%
Fuente: Encuestas 2017		
Elaborado por: Equipo de Investigación		



**Interpretación:** en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V. la mayoría de los empleados menciona que si se les explico los orígenes de la empresa y como se manejan las actividades de desarrollo.

### Pregunta N° 6

**Objetivo:** conocer si como empresa le dan a conocer al empleado las actividades a desarrollar en su jornada laboral.

<b>CUADRO N° 12</b>		
<b>¿Tiene claramente definido sus deberes y responsabilidades para desempeñarse en su puesto de trabajo?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	85	99%
<b>No</b>	1	1%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		



**Interpretación:** Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo.

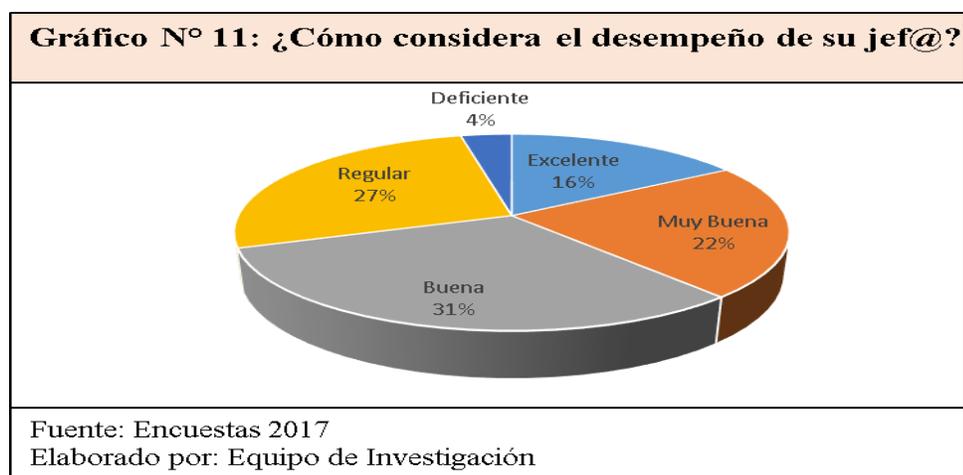
La empresa tiene a bien definir responsabilidades y deberes a los empleados, para garantizar los resultados no basta determinar las funciones y sus requerimientos a cada empleado, el éxito del trabajo depende de la capacidad y grado de participación del

elemento humano. De nada sirve planear el trabajo con todas las técnicas si no se cuenta con personal suficientemente preparado o capacitado para realizarlo.

### Pregunta N° 7

**Objetivo:** Conocer como los subordinados evalúa el desempeño del jefe dentro de las instalaciones de la empresa.

<b>CUADRO N° 13</b>		
<b>¿Cómo considera el desempeño de su jefe@?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Excelente</b>	14	16%
<b>Muy Buena</b>	19	22%
<b>Buena</b>	27	31%
<b>Regular</b>	23	27%
<b>Deficiente</b>	3	3%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		

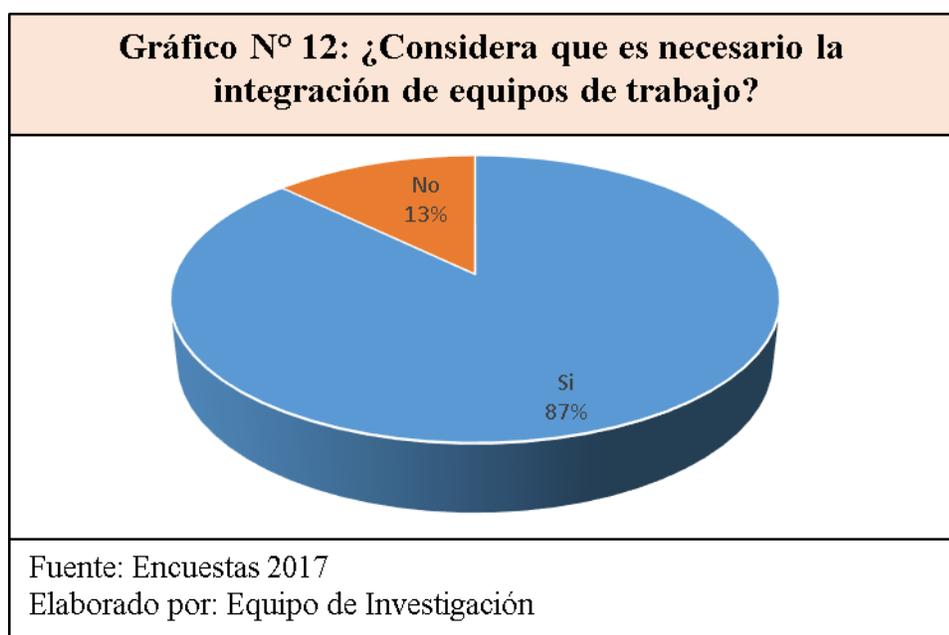


**Interpretación:** los empleados de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., evalúan a sus jefes y le dan como calificación de un buen desempeño en sus labores.

### Pregunta N° 8

**Objetivo:** Evaluar si existe el trabajo en equipo.

CUADRO N° 14		
¿Considera que es necesario la integración de equipos de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Si	75	87%
No	11	13%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
Fuente: Encuestas 2017		
Elaborado por: Equipo de Investigación		



**Interpretación:** En la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., el trabajo en equipo es esencial para la sobrevivencia de las organizaciones, debido a que la suma de esfuerzos multiplica la acción y acorta la “distancia” para el logro de los objetivos planteados. Para esto la importancia del desempeño del líder es fundamental porque deberá hacer que el grupo se integre y haga propias las metas de la organización,

es decir que motive y dirija al grupo exitosamente, esto requiere de muchas cualidades como la honradez y disciplina. Y hacer uso de la comunicación con el grupo.

### Pregunta N° 9

**Objetivo:** Conocer si la empresa toma a bien el incremento salarial de los empleados

CUADRO N° 15		
En el tiempo que tiene de laborar en la empresa ¿Le han nivelado su salario?	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	44%
No	48	56%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
Fuente: Encuestas 2017		
Elaborado por: Equipo de Investigación		

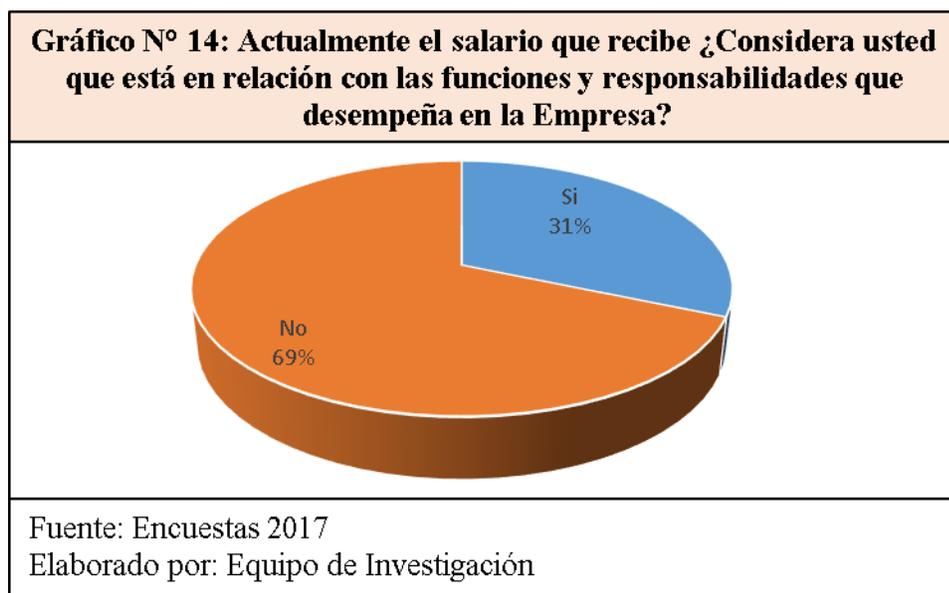


**Interpretación:** La mayoría de los empleados de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., menciona que los salarios se han mantenido, y no se han incrementado a los empleados, y si hubo fue a un grupo muy pequeño y selectivo de los trabajadores.

**Pregunta N° 10**

**Objetivo:** Conocer si el salario que reciben los empleados de la empresa está en relación a sus funciones

<b>CUADRO N° 16</b>		
<b>Actualmente el salario que recibe ¿Considera usted que está en relación con las funciones y responsabilidades que desempeña en la Empresa?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	27	31%
<b>No</b>	59	69%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		



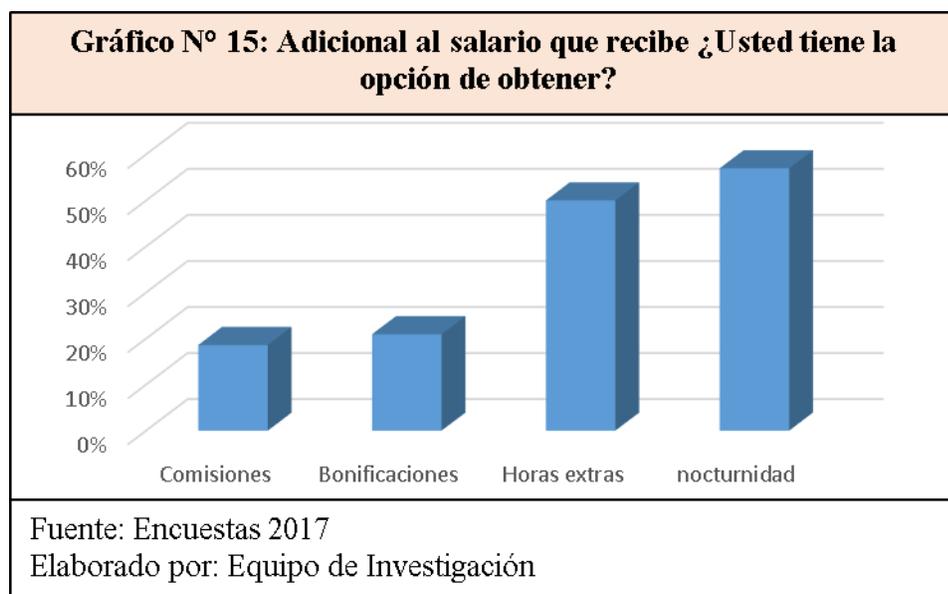
**Interpretación:** Los empleados manifiestan que el salario que reciben no está acorde a las funciones y responsabilidades que como empleado tiene a su cargo.

### Pregunta N° 11

**Objetivo:** Conocer si usted como empleado tiene la opción de obtener un ingreso adicional al sueldo devengado.

### Cuadro N° 16

CUADRO N° 17		
Adicional al salario que recibe ¿Usted tiene la opción de obtener?	Frecuencia	Porcentaje
Comisiones	16	19%
Bonificaciones	18	21%
Horas extras	43	50%
Nocturnidad	49	57%
Fuente: Encuestas 2017		
Elaborado por: Equipo de Investigación		

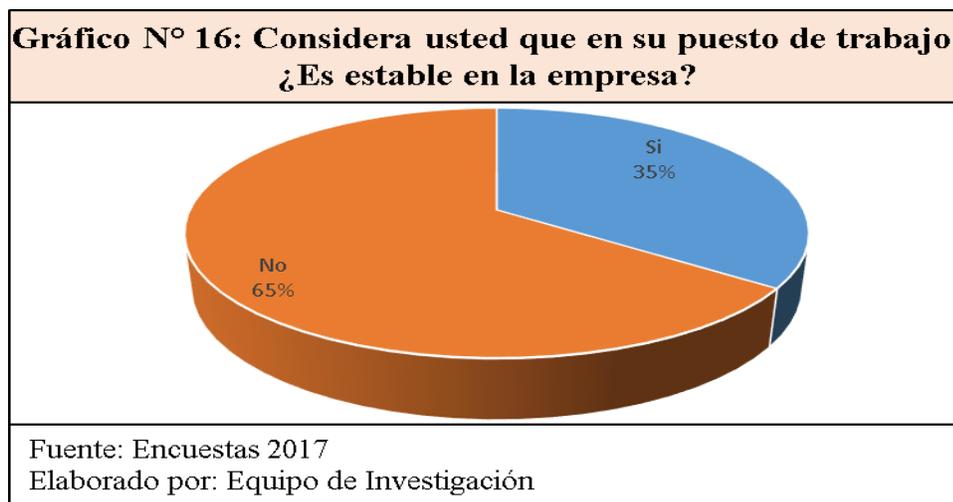


**Interpretación:** Los trabajadores de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., tiene la opción de recibir un ingreso extra por la nocturnidad y horas extra que realicen ya sea porque la empresa lo solicite o la demanda del trabajo es fuerte y necesitan sacar el trabajo en el tiempo acorde.

### Pregunta N° 12

**Objetivo:** Conocer la estabilidad de trabajo que proporciona la empresa.

CUADRO N° 18		
Considera usted que en su puesto de trabajo ¿Es estable en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	35%
No	56	65%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
Fuente: Encuestas 2017		
Elaborado por: Equipo de Investigación		

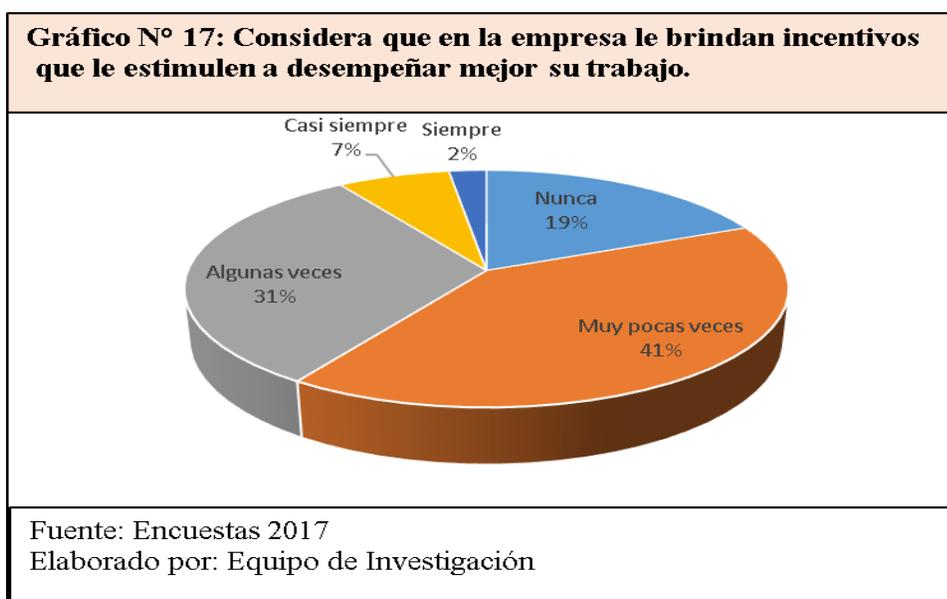


**Interpretación:** Se entiende por estabilidad laboral el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, la mayoría de los empleados de Airlene Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., mencionan que no tiene una estabilidad laboral por el simple hecho que nosotros como empleados somos bien indispensables y las empresas por la grande demanda de gente profesional que existe siempre anda buscando al más capacitado para dicha área, y también tenemos otro punto en contra que es la tecnología cada día avanza y va supliendo muchas plazas eso hace que despidan al personal.

### Pregunta N° 13

**Objetivo:** Conocer si la empresa le brinda incentivos a sus trabajadores.

CUADRO N° 19		
Considera que en la empresa le brindan incentivos que le estimulen a desempeñar mejor su trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	19%
Muy pocas veces	35	41%
Algunas veces	27	31%
Casi siempre	6	7%
Siempre	2	2%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
Fuente: Encuestas 2017		
Elaborado por: Equipo de Investigación		



**Interpretación:** En la empresa muy pocas veces se dan incentivos al personal, es decir motivar a los trabajadores para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades como los sistemas de compensación, tales como el pago por hora extra, bonificaciones, nocturnidades.

### Pregunta N° 14

**Objetivo:** Conocer las actividades que realiza Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. para motivar a sus empleados.

CUADRO N° 20		
¿Qué hace la empresa para motivarlo en su trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Celebración de cumpleaños	53	62%
Fiesta navideña	67	78%
Empleado del mes	18	21%
Fuente: Encuestas 2017		
Elaborado por: Equipo de Investigación		



**Interpretación:** Podemos determinar que Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V que el mecanismo que más utiliza con respecto a la motivación es a través de fiestas navideñas ya que se obtuvo un alto porcentaje correspondiente a los 86 encuestados, posterior mente como un segundo lugar se obtuvo la celebración de cumpleaños, y por último se obtuvo empleado del mes.

### Pregunta N° 15

**Objetivo:** Conocer las prestaciones que ofrece la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.

CUADRO N° 21		
¿Con cuáles de los siguientes beneficios goza usted en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Afiliación a seguridad social	68	79%
Vacaciones	66	77%
Viáticos	17	20%
Caja de compensación	11	13%
Préstamos personales	21	24%
Facilidad de estudio	10	12%
Crecimiento interno	15	17%
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		

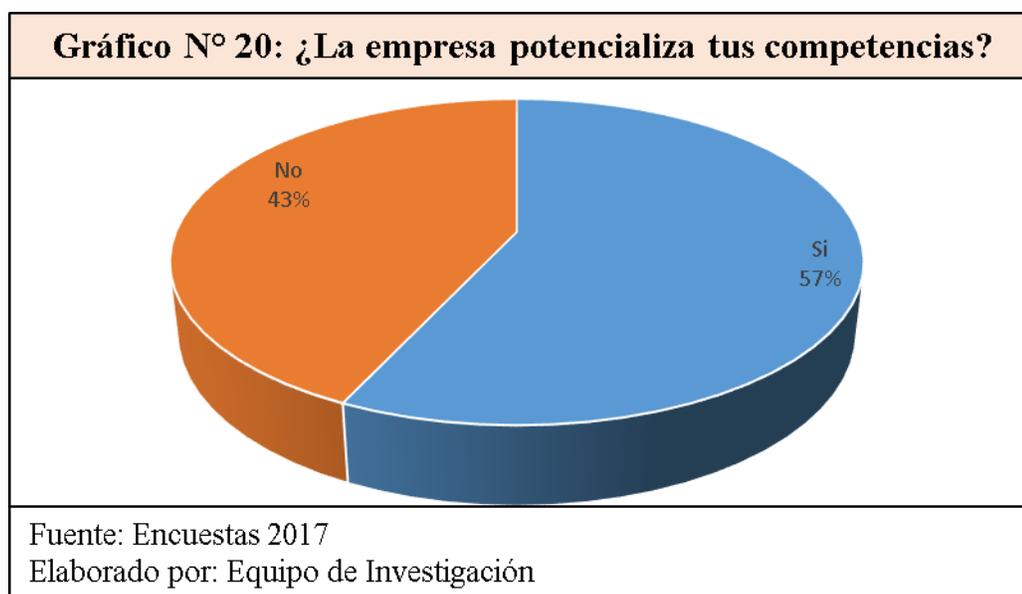


**Interpretación:** una de las características observadas en los empleados Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V es que gozan de los beneficios dados por ley. Sin embargo dentro del mismo existe una variante que nos indica que no todos los colaboradores hacen uso de estos beneficios, porque no ha llegado el momento de utilizarlos o porque simplemente para ellos no es necesario.

### Pregunta N° 16

**Objetivo:** Determinar si la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. potencializa las competencias de sus empleados.

CUADRO N° 22		
¿La empresa potencializa tus competencias?	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	57%
No	37	43%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		



**Interpretación:** Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V trata de potencializar las competencias de sus colaboradores sin embargo este esfuerzo no es lo suficiente para ellos, como se observa en la gráfica anterior hay un porcentaje que requiere desarrollar sus competencias de manera eficiente y competitiva dentro de la empresa.

**Pregunta N° 17**

**Objetivo:** proporcionar los recursos necesarios para desarrollar sus actividades laborales.

<b>CUADRO N° 23</b>		
<b>¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	68	79%
<b>No</b>	18	21%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		

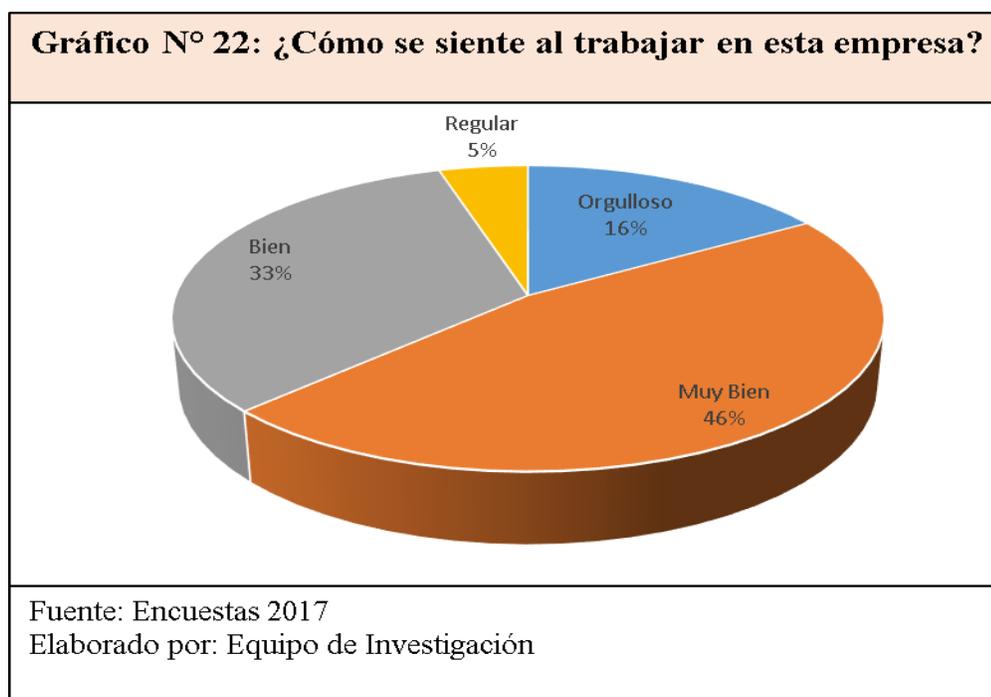


**Interpretación:** los empleados de la Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., mencionan que un gran numero de empleados si se les proporcional los instrumentos necesarios para poder desarrollar las actividades asignadas.

### Pregunta N° 18

**Objetivo:** Conocer el nivel de satisfacción de ser parte de la empresa.

CUADRO N° 24		
¿Cómo se siente al trabajar en esta empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Orgullosa	14	16%
Muy Bien	40	47%
Bien	28	33%
Regular	4	5%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuestas 2017</b>		
<b>Elaborado por: Equipo de Investigación</b>		



**Interpretación:** Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar muy bien el trabajo. Se prefieren entornos seguros, cómodos, limpios y sin distracciones. Es satisfactorio tener compañeros que brinden amistad y respaldo.

## **C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**

### **1. Matriz FODA.**

Antes de plantear lo que es el modelo de gestión de talento humano, es necesario conocer la situación de la empresa.

El análisis FODA consiste en identificar las fortalezas y debilidades que son las variables internas que puede controlar la empresa, así como el análisis de las oportunidades y amenazas que se escapan de las manos de la empresa; pero que pueden ser tomadas en cuenta por estas.

El análisis fortalece la basa de la información existente sobre el entorno competitivo donde se desarrollan las operaciones cuya función es evaluar el ambiente interno de este mismo y también las debilidades propias del sector.

Se analiza el contexto que contiene los modelos de gestión de talento humano en la empresa, con posibilidades de implementación y análisis de alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento, esto lo constituyen las oportunidades, y por otra parte se evalúan las amenazas que se representan un obstáculo para el crecimiento de la empresa y el desarrollo de los colaboradores.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer reglamentos internos.</li> <li>• Estructura organizativa formal dentro de la cual existe un departamento de desarrollo organizacional.</li> <li>• Contar con estructura organizacional.</li> <li>• Oportunidad de crecimiento personal y laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones al personal</li> <li>• Mejorar el servicio</li> <li>• Mejorar la atención al cliente</li> <li>• Mejorar la calidad en su recurso humano, si se implementa la gestión del talento humano</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de comunicación inadecuados</li> <li>• Falta de compromiso personal</li> <li>• Escasa experiencia técnica</li> <li>• Escasa motivación</li> <li>• Programas de capacitación aislados</li> <li>• Evaluación de desempeño inadecuados</li> <li>• No existe un programa de incentivo que motive al logro de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuga de capital humano a otras compañías si no se brinda la motivación</li> <li>• Fuente de competencias entre las organizaciones.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

Desarrollar la investigación y tabular los resultados permitió que se generara un análisis objetivo que sirvió de parámetro para llegar a determinar ¿Cómo se gestiona el talento humano de los colaboradores y como este contribuye al desempeño de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. ?

En la actualidad, Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. Se encuentra reestructurando su organización administrativa, y en esa circunstancias, resulta fundamental establecer los diferentes mecanismos operativos en cada departamento funcional de la empresa.

El análisis de los puestos de trabajo en función de las competencias, en cada departamento, debe realizarse de la forma técnica que requiere la empresa con altos índices de productividad y competitividad; es por esto que al realizar el estudio en la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. Se encontró la siguiente situación:

- El personal que se contrata a laborar en la empresa, no es analizado desde un punto de vista técnico administrativo en función del talento y competencias.
- En el anterior diagnóstico se muestra la necesidad de trabajar sobre cuatro variables de la Gestión del talento Humano: atraer, desarrollar, retener y además la comunicación por medio de acciones que movilicen el conocimiento y beneficien el desarrollo humano y profesional de los colaboradores y de la empresa.

## **2. Información General de los Empleados.**

En cuanto al sexo, el 100% de los colaboradores en el área operativo son hombres, esto debido al tipo de operaciones que se realiza la empresa y política de ella. Solo una mujer es la que se destaca dentro del área administrativas como gerente de desarrollo organizacional.(ver cuadro N° 4).La oportunidad de empleo en la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. no es por igual para ambos sexos.

### **3. Análisis del Proceso Administrativo de Recursos Humanos de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.**

Por consiguiente esto llevará a la generación de la propuesta solución a la problemática en estudio.

Con la intención de conocer que los modelos herramientas de desarrollo se utilizan hoy en día en las organizaciones y de la misma manera que necesidades en este tema enfrenta la gerente de recursos humanos, se encuestaron 86 personas que ocupan puestos en áreas estratégicas dentro de la empresa, desarrollo y talento enfocado en la encuesta principalmente en el área de rampa obteniendo los siguientes resultados:

Los resultados que se presentaron se encuentran en cinco bloques diferentes:

- Datos generales del encuestado
- Datos de la organización
- Entorno laboral

Esta herramienta es autoadministrable, es decir, el encuestado, representante de la empresa, la responde de manera individual respondiendo a los ítems que se presentan con opción múltiple, si bien esta encuesta responde a una persona, esta funge como representante de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. y toda respuesta está orientada a las características de la misma.

Al inicio se define “Titulo, a quien se dirigido, objetivo e indicaciones” se describe el objetivo de la misma el cual está orientada a conocer cuáles son los factores a considerar para desarrollar e implementar un modelo de diagnóstico basado en la gestión del talento humano que permita el desarrollo y desempeño de los colaboradores ya que nadie mejor que ellos pueden orientar la creación de una herramienta de este tipo.

Finalmente se detallan las instrucciones de llenado a su vez el número de preguntas que componen esta herramienta. De la misma manera se agradece la colaboración de los encuestados ya que la información que proporcionan fue suma importancia para la obtención de los resultados.

Primera parte etapa “Datos generales del encuestado” se pretende conocer la información general de los encuestados, los cuales son importantes para identificar el nivel académico , posición jerárquico dentro de la empresa y años laborando en la misma; en general es tos datos son relevantes para identificar el grado de dominio, experiencia trayectoria e influencia en la empresa, y a su vez el conocimiento general que pueden tener en esta área; si bien los años laborando en la empresa, nivel académico no siempre definen la efectividad de una operación, si nos pueden mostrar una tendencia de mayor dominio de los tema planteados en este proyecto.

Para la segunda etapa, “Datos específicos” se busca identificar el tipo de organización encuestada, es decir las características de los colaboradores en estudio como la empresa está gestionando.

Este diagnóstico será más efectivo en temas de desarrollo, es decir en competitividad en el mercado en el que se encuentran, herramientas de desarrollo, un grupo de líderes con conocimientos generales y definitivamente una necesidad de administrar, por lo tanto es decir, gestionar de manera efectiva el desarrollo de sus colaboradores, así como potencializar sus herramientas.

Por último en la parte final de la herramienta se pretende colocar los datos del encuestador, con el fin de obtener registro de hora y fecha para posterior apoyo y comprobación de los datos recabados.

#### **4. Talento Humano.**

El principal recurso de la compañía para prestar un servicio es su talento humano. Antes de desarrollar un recurso físico, Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., es consciente que ante todo está el desarrollo de los colaboradores en el que se pretende pues con este valioso talento poder cumplir con los objetivos empresariales y potencializar sus ganancias en la medida de sus capacidades y talentos. Observar entonces: ¿Trabaja Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. de C.V., por

el talento humano? ¿Qué tipo de actividades desarrolla para aumentarlo? ¿Cómo aprovecha su capital humano? Por lo cual en la entrevista realizada se manifestó que todas las características presentadas (conocimiento, trabajo en equipo, reconocimiento entre otras) son consideradas como componentes del talento humano.

Además se consultó si se considera necesaria la elaboración de un modelo de gestión del talento humano para la administración de los colaboradores de la empresa con el propósito de conocer las expectativas que tienen sobre un área especializada en esta rama, a la cual el 100% considera en alguna medida que este traería beneficios a la organización y a ellos mismos.

Dentro de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., el talento humano es esencial por ello siempre apoyan a los colaboradores incentivándolos y brindando oportunidades de crecimiento personal como laboral.

Las actividades desarrolladas son siempre supervisadas por los jefes. Esto con el fin de obtener los resultados esperados dentro del tiempo asignado, un atraso en las operaciones genera a la empresa grandes pérdidas económicas y riesgo de perder clientes. Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., se caracteriza por ser una empresa confiable y segura con alto prestigio en el mercado y sentido de responsabilidad. Sin embargo dentro de la misma se dan problemas de comunicación debido que los colaboradores no hacen el reconocimiento del jefe inmediato, pasando por alto las indicaciones.

## **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. Conclusiones.**

El contexto comercial global y las condiciones socioculturales que se viven en el país y en el mundo entero muestran una serie de oportunidades y amenazas en el escenario empresarial, específicamente en la gestión del recurso humano y el talento ya que para que haya crecimiento económico en un mundo globalizado, la competitividad tiene que mejorar permanentemente. Da la diversidad y aceleración actual del cambio tecnológico, cultural y de información, la posibilidad de las empresas de compartir y ganar a través de sus ventajas en cualquier de estos ámbitos es cada vez menor.

- a. Por tanto, en el ámbito organizacional se requiere de jefes y supervisores que le permita observar el comportamiento de los colaboradores y analizarlos estableciendo relaciones funcionales entre la conducta de las personas y el ámbito en que ellas se encuentran buscando así detectar problemas, desarrollar inversiones, predecir resultados más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados. Cuando una organización requiere evaluar, modificar, mejorar el desempeño y comportamiento de los colaboradores, se ve en la necesidad de apoyarse en la información de un estudio profesional valido que le muestre datos fiables y concretos para la toma de decisiones respecto al problema. Es por ello que la gerente de desarrollo organizacional tiene en sus manos la tarea de avaluar el comportamiento del sistema organizacional, descubriendo las variables que se relacionen con las personas y desarrollando estrategias de intervención sobre aquellos factores que impacten.

Por tanto, la gerente de recursos humanos de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V, pasa hacer un asesor estratégico para la toma de decisiones en la organización. Así el esfuerzo que realiza la empresa para llevar a

cabo estas aplicaciones pasa de ser un gasto a ser una inversión, que no solo se recupera si no que genera valor.

- b. Con los datos obtenidos en el trabajo de investigación, fue posible determinar los factores más importantes para la creación de un nuevo modelo de gestión del talento humano que contribuya al desempeño de Airline Support Services of El Salvador, S.A de C.V., los cuales son:
- Entorno laboral.
  - Los factores de la organización.
  - Gestión del talento humano.

Son la base fundamental dentro de la empresa, y es donde se ve la necesidad de reforzar con fundamentos teóricos y prácticos que ayuden y faciliten el desempeño laboral de los colaboradores.

- c. Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V no posee un manual de bienvenida que sirva como guía de información para el nuevo personal donde puedan indagar y conocer de la empresa aspectos tales como los antecedentes de la organización, objetivos, misión, visión, políticas, reglas este es necesario porque se debe fomentar en los empleados de nuevo ingreso el conocimiento sobre los orígenes de la empresa, desarrollando así un sentido de pertenencia hacia la Organización.
- d. Con la información obtenida por medio de los instrumentos de recolección de información, se logró comprobar que la empresa en estudio no cuenta con una adecuada evaluación del desempeño, lo que impide que se realice con totalidad el cumplimiento de los objetivos de cada función e identifique las fortalezas y debilidades de las personas en sus actividades laborales.

## **2. Recomendaciones.**

- a. Se sugiere a Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V la implementación del área de gestión del talento humano que cumpla con las actividades propias de esta, para lo que es necesario contratar una persona idónea que lidere y fomente el desarrollo de los colaboradores, a través de su aporte a la organización. Por medio de la propuesta solución se desarrollara un perfil que cubra ese puesto clave.
- b. Identificados los factores; desarrollar las técnicas adecuadas para que los colaboradores tengan un entorno laboral favorable donde se sientan motivados, en una organización que se esfuerza y valora el talento humano que lo hace parte de la misma.
- c. Dialogar para dar a conocer y recordar cual es la misión, visión, política, valores corporativos que dispone la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. Además Proponer un plan de capacitación, motivación e integración de equipos trabajo dentro del plan operativo anual de la Empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. donde permitirá al colaborador el desempeño de su trabajo efectivo. Generar una cultura motivacional para los mejores empleados de la institución, pudiendo ser económica o reconocimiento social. Fortalecer los valores corporativos de la empresa con los colaboradores de la institución, para que el trabajo sea eficiente y tenga un reconocimiento social.
- d. Luego del desarrollo de la investigación se observó la necesidad de desarrollar un modelo de evaluación de desempeño, que sirva como guía para determinar fortalezas y debilidades en la ejecución de las actividades laborales. Desarrollar una cultura de evaluación permanente al personal, con la participación activa de los diferentes actores, para aplicar el modelo de Gestión del Talento humano, como objetivo lograr que lo colaboradores obtengan un mejor desarrollo de su talento humano.

### **CAPÍTULO III.**

## **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**

### **A. IMPORTANCIA.**

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su forma de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertenencia con el fin de que las diferentes actividades que lleva a cabo. De acuerdo a las necesidades de las personas, el entorno se transforma; igual sucede con las empresas, debe transformarse de acuerdo a los cambios que suceden en la dinámica del mercado por lo tanto obliga a las empresas a dejar atrás el concepto tradicional de talento humano, donde las personas eran considerados como instrumentos, parte de la organización valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos, que permitan alcanzar los objetivos empresariales y las ventajas competitiva frente a sus competidores.

El modelo de gestión es importante dado que deja de lado el sistema habitual para dar paso a un nuevo enfoque de gestión integral; Aprovechando las capacidades, habilidades y destrezas del personal, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficaz, facilitando el desarrollo del personal encaminado hacia las competencias.

La gestión del desempeño tiene un alcance superior a la forma de evaluación por cuanto implica la estructuración de una serie de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas no solamente desde la gestión humana sino también desde cada una de las gerencias, donde se logre establecer planes de capacitación para los empleados.

## **B. JUSTIFICACIÓN.**

En la investigación se comprobó que Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., presenta una serie de problemas que han impedido la utilización óptima de todos los recursos y no han aprovechado al máximo las estrategias para lograr el desarrollo de estas.

El problema tiene la necesidad de buscar soluciones que beneficien a los colaboradores y que permita el desarrollo del diseño de un modelo de gestión de talento humano que ayude a resolver los inconvenientes encontrados y que se garantice productividad.

Se espera que el modelo de gestión de talento humano proporcione beneficios a la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., y a sus colaboradores, el modelo en el que ambos ganan ya sea porque depende de otro para lograr el éxito deseado. Además trascender barreras y limitaciones del personal para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz tanto para la propuesta del equipo como para la implementación del área de gestión de talento.

Se considera oportuno y de gran ayuda para la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., la propuesta de un modelo de gestión de talento humano que ayude a resolver los problemas encontrados en la empresa.

## **C. OBJETIVOS.**

### **1. Objetivo General.**

- a. Proporcionar un modelo de gestión de talento humano que mejore el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., y lograr con ello mayor rentabilidad en atención al servicio con los clientes, mejorando los beneficios para los colaboradores a través del desempeño y una implementación efectiva del modelo.

## **2. Objetivos Específicos.**

- a. Proporcionar a Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., una metodología adecuada que permita una evaluación del desempeño, la cual permita mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.
- b. Explicar la factibilidad del modelo de gestión del talento humano a todos los supervisores y colaboradores, para que adquieran compromiso y conocimiento en la empresa y así lograr mejorar el desempeño de los empleados.
- c. Garantizar el cumplimiento de las políticas para la evaluación del desempeño orientado al cumplimiento de los objetivos y metas, de los empleados de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.

## **D. BENEFICIOS.**

### **1. Beneficios para Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.**

- a. Mejorar el servicio y la atención a los clientes.
- b. Aumento en la eficacia de los resultados.
- c. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- d. Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados.
- e. Aumento de rentabilidad.
- f. Estabilidad económica.
- g. Cambio de actitudes y comportamiento de los colaboradores.
- h. Aumento en la calidad.
- i. Mejor eficacia individual y grupal de los empleados.
- j. Mejoramiento del espíritu de equipo y cooperación.

## **2. Beneficios para el Empleado.**

- a. Mejorar calidad de vida en el trabajo.
- b. Estabilidad laboral y económica.
- c. Aumento de conocimientos personales.
- d. Aumento de motivación del personal.
- e. Mejores relaciones entre empleado y empresa.
- f. Aumento de la eficacia personal.
- g. Oportunidades de ascenso.

## **E. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

Se presenta en el documento, la manera como se desarrolla la propuesta del “diseño de un modelo de gestión del talento humano que contribuirá a mejorar el desempeño de los empleados de la Empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., el cual se desglosa en tres etapas de forma ordenada y lógica.

### **1. Etapa I: Planeación Del Modelo.**

#### **a. Misión.**

La misión de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., representa la razón de ser de la organización, con la misma finalidad que pretende servir. Donde se incluyen los objetivos esenciales del negocio y enfocada fuera de la empresa, atendiendo las exigencias de la sociedad, del mercado, traduciendo la filosofía de la organización. sus fundadores y creadores, a través de su comportamiento y acción que incluye los valores y las creencias centrales que representan los principios básicos de empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., donde la declaración de la misión, se encuentra en el corazón del trabajo en equipo permitiendo a sus

colaboradores permanezcan concentrados y con energía, dándole vida y protección a su trabajo, siendo una base bien fundamentada para la empresa por tal razón el equipo de investigación decide que la misión y visión de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., es la que debe ir integrada en el modelo de gestión del talento humano.

<b>MISIÓN</b>
Proporcionar asistencia en tierra con estándares de clase mundial para operadores comerciales, privados y militares, teniendo un impacto positivo y directo en las vidas de nuestros colaboradores, las comunidades locales en las que operamos, el desarrollo de una infraestructura aeroportuaria de primer nivel y la seguridad operacional de la industria de la aviación.

#### **b. Visión.**

<b>VISIÓN</b>
Ser el proveedor líder de soluciones integrales en asistencia en tierra para la industria de la aviación en América Latina, sosteniendo un crecimiento financiero saludable y contribuyendo al desarrollo de operaciones aeroportuarias seguras y eficientes.

#### **c. Políticas del Modelo.**

Para que el modelo de gestión del talento humano pueda ejecutarse efectivamente, es necesario tomar en cuenta políticas que contribuyan en el proceso de desarrollo del mismo, por lo que a continuación se presentan algunas de ellas:

- i. Integrar al personal a los cambios que se efectuarán con la implementación del modelo que se aplicará.

- ii. Mantener una comunicación horizontal, sin límites que permita a todos los miembros del equipo estar consciente de lo que sucede, generando un clima organización agradable.
- iii. Lograr la máxima motivación del personal, mediante la aplicación adecuada del plan de incentivos.
- iv. La introducción de un sistema de recursos humanos fundamentado en resultados con énfasis en la integridad personal como la base de acción, gestión por resultados, responsabilidad individual, autonomía y autoridad en la toma de decisiones y gestión del desempeño.
- v. Mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.
- vi. Contribuir como una herramienta fundamental para la toma de decisiones en materia de administración de recursos humanos y mejorar el entendimiento entre la jefatura y el subalterno.

#### **d. Estrategías del Modelo.**

La Empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., estima contar con un equipo humano de mayor competencia para operar su cadena de valor, de tal forma que la capacidad de crear e innovar se constituya en una verdadera ventaja competitiva aplicable, al mejoramiento de los procesos internos de la empresa, quién velará por mantener un ambiente de trabajo gratificante, que permita el desarrollo del talento humano, a través del establecimiento de políticas de trabajo en equipo, motivación y capacitación orientadas a promover el cambio cultural y organizacional dentro de la entidad.

### ¿Porque hablar de la gestión del talento humano?

Porque se le hace reconocimiento a las personas que son parte de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., y se identifican sus competencias, destrezas, habilidades para el logro de los objetivos de la empresa.

La importancia del área de gestión del talento humano es la generadora de la calidad de vida laboral, en la cual se identifica el factor humano como ventaja competitiva de la empresa. Es de importancia destacar que las organizaciones se caracterizan por el talento humano. Donde se encuentran retos que forman a las personas con la estrategia de la empresa.

La estrategia corporativa es el futuro de la organización, la estrategia organizacional solo se materializa a través de la acción de la persona y la acción de las personas solo es realmente efectiva si está auto motivación está fundamentada en competencias. Por lo tanto para Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., es de vital importancia las estrategias donde sin duda el talento humano es la base. Además para ello se busca armonizar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada uno de sus colaboradores y lográndolo a través de la implementación del modelo de gestión humano. Dentro de las cuales se establece tres funciones principales a desarrollar.



- i. **Atraer:** los mejores talentos humanos, haciendo uso de estrategias y herramientas donde desde el inicio se fundamentó las bases para los mejores resultados en cuanto a tener colaboradores competitivos.
- ii. **Desarrollar:** potencializar sus capacidades destrezas de los colaboradores a fin de obtener resultados y evaluaciones satisfactorias siempre pensando en la

calidad de servicio y más aún en el desarrollo personal profesional de cada uno de ellos. Dentro del desarrollo obtenemos:

- 1) **Entrenamientos:** posibilitar espacios para que los colaboradores adquieran habilidades que permitan realizar su trabajo con productividad. (HACER)
  - 2) **Capacitación:** enseñar a pensar para que se ejecuta un trabajo. (SABER HACER) la importancia es el saber más el hacer. Que los colaboradores entiendan que sus capacidades y competencias hacen un rol muy importante dentro de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., el hacer el trabajo con pasión, dinamismo y dedicación.
  - 3) **Desarrollo organizacional:** enseñar a pensar acorde a la organización. Valores, metas proyecciones.
- iii. **Retener:** implementar políticas dentro de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., para hacer que los colaboradores pueden quedarse dentro de la misma por muchos años. Para ello se establecen políticas de incentivos de motivación.

Como insumo principal el diagnóstico realizado a la empresa mediante la investigación de campo el establecimiento de las estrategias se deriva de matriz FODA (situación actual) y el establecimiento de una misión y visión (futuro deseado). De dicha combinación se derivan las estrategias generales del modelo que son los siguientes: Programa de capacitación, evaluación del desempeño, plan de incentivos y estrategias generales.

En primer lugar se deberán definir los objetivos y metas de cada una de estas variables mencionadas y luego habrá que definir las políticas que promoverá la integración de los participantes para lograr el éxito deseado.

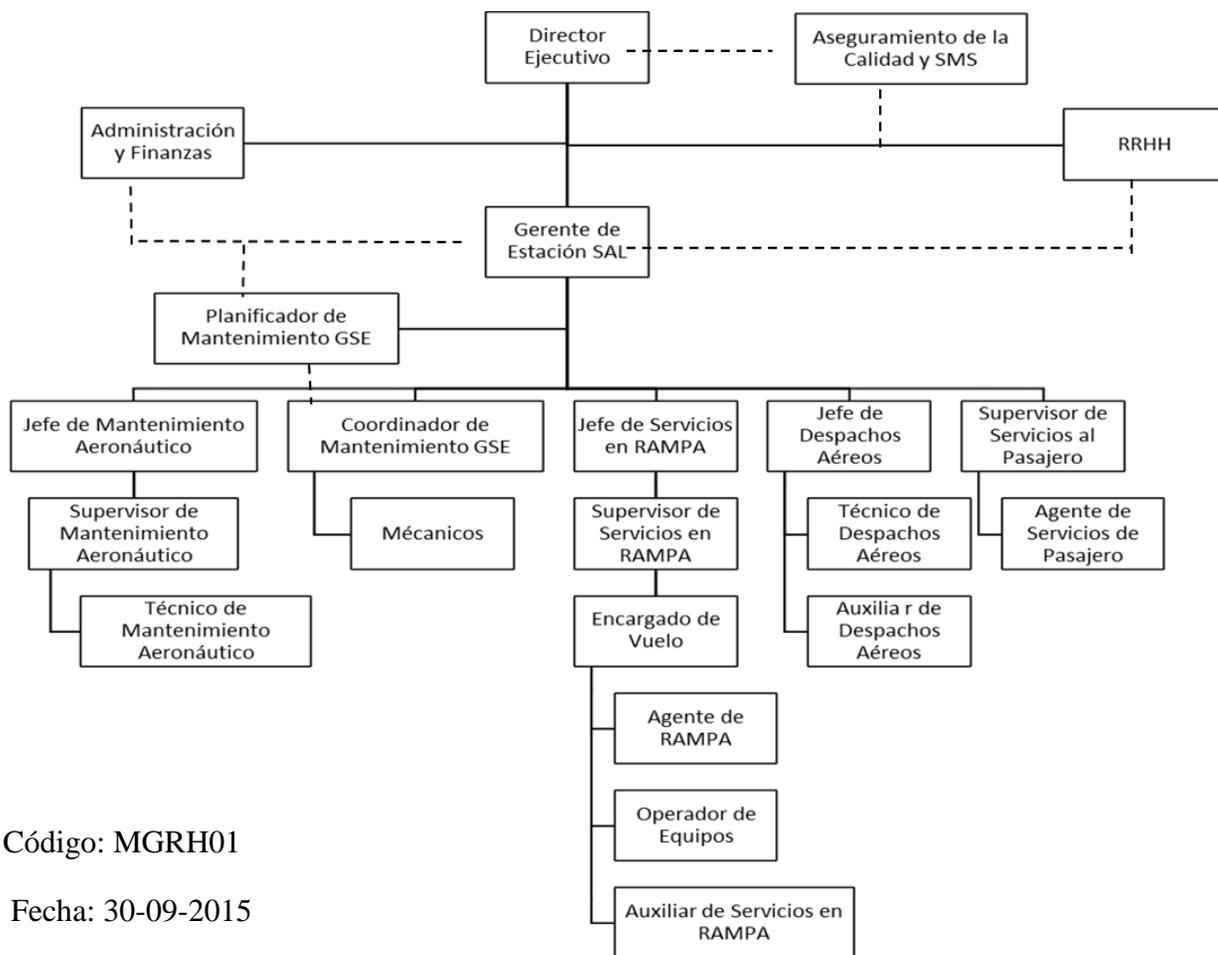
- 1) **Estrategias:** Se define como los medios por los cuales se logran los objetivos, el propósito de estas es determinar mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que desea proyectar adaptando los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando sus riesgos.
- 2) **Objetivos:** Los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual o un estado futuro deseado.
- 3) **Metas:** Son los puntos de referencia o aspiraciones que la organización debe lograr con el objeto de alcanzar en el futuro, objetivos a un plazo más largo deben ser medibles, cuantificables, realistas, estimulantes, coherentes, cualitativas y prioritarias.
- 4) **Políticas:** La forma por medio de la cual, las metas fijadas van a lograr las metas ya definidas. Además son guías para la toma de decisiones.
- 5) **Acciones:** Son las medidas o hechos a ejecutar, para la ejecución de las estrategias propuestas.

Por medio de estos se pretende definir de manera específica las estrategias del modelo de gestión de talento humano en las principales áreas.

## 2. Etapa II: Organización.

### a. Estructura Organizativa.

Se propone una estructura organizativa en la gerencia de recursos humanos para poder desarrollar el modelo de gestión del talento humano, que sea capaz de poder brindar creatividad, motivación y calidad del talento humano.



Código: MGRH01

Fecha: 30-09-2015

Aprobado por junta de directores

Fuente: Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V.

### **iii. Funciones de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.**

La gerencia de recursos humano va hacer la encargada de supervisar las funciones del departamento, crear políticas, supervisar la implementación del modelo, supervisar, crear, desarrollar e implementar los planes de capacitación para desarrollar el talento humano de la empresa.

#### **1) Reclutamiento y selección:**

Buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presentan, además analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas cuales tienen el mayor potencial para el desempeño de las funciones y posibilidades de desarrollo futuro dentro de la organización.

#### **2) Sueldos y salarios.**

Lograr que todos los trabajadores perciban una remuneración justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de cada puesto, además de administrar los incentivos y bonificaciones.

#### **3) Evaluaciones del desempeño.**

Es una función fundamental para evaluar el rendimiento del personal y detectar debilidades, mediante el uso de herramientas científicas que proponen en el presente documento.

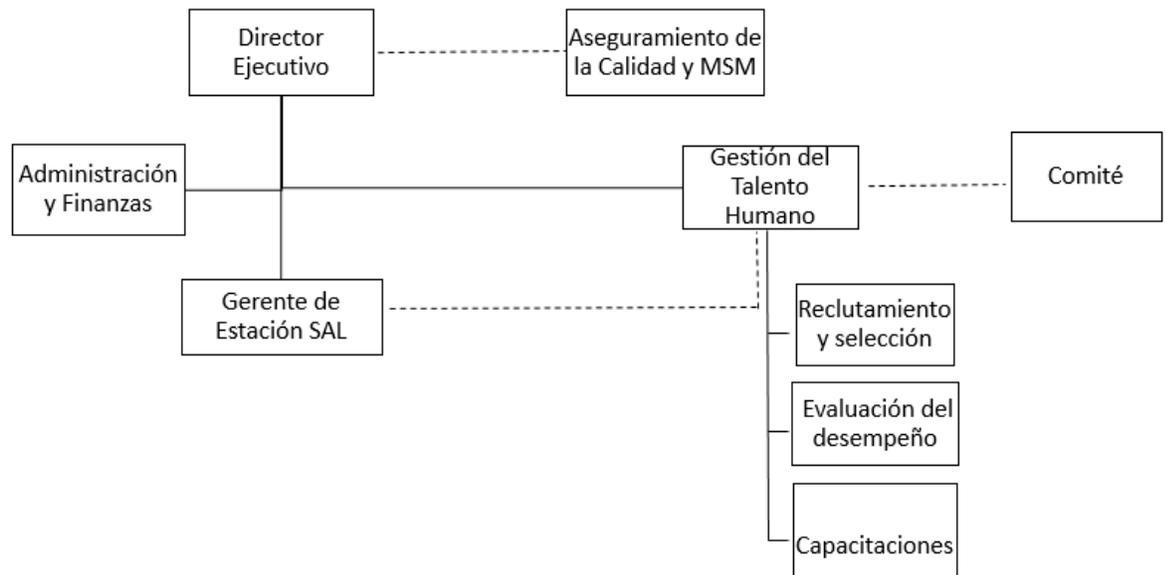
#### **4) Capacitaciones.**

Será la encargada de desarrollar, diseñar, implementar y desarrollar planes de capacitación para mejorar constantemente el talento humano de la empresa.

#### **5) Coordinación del comité de talento humano.**

A través de esta coordinación se tendrá un alcance directo con el comité de implementación de modelo de gestión de talento, con el objeto de evaluar los resultados que se obtienen y tomar las medidas correctivas si existe desviación según lo planeado.

### Diagrama de Procesos



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

#### **iv. Valores de la organización.**

Basados en el concepto de valor, características que poseen o deben poseer las personas, individual y colectivamente en una organización para facilitar el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos de la misma, a continuación se presentan los valores de la organización enfocada a la gestión del talento humano:

- 1) **Conocimiento del cliente y satisfacción de sus necesidades:** Actitud para comprender sistemáticamente las necesidades de nuestro cliente, con el fin de superar sus expectativas y lograr su lealtad, a través del mayor valor que agreguemos a su calidad de vida actividad económica.
- 2) **Innovación:** Actitud permanente de investigación y desarrollo de soluciones creativas en los procesos de los servicios, para mejorar un desempeño individual y colectivo que se traduzca en un eficaz servicio al cliente.
- 3) **Sinergia:** Aprovechamiento de las competencias de los integrantes de la empresa, para que al trabajar de manera conjunta, produzca resultados mayores que la suma de los logros se obtendrían trabajando individualmente.
- 4) **Responsabilidad de resultados con empoderamiento:** actuar de acuerdo con responsabilidad asignada y las facultadas, recursos otorgados a cada individuo y área de la empresa, orientados al logro de resultados acordados.
- 5) **Integridad:** Actuar con principios éticos, de manera consecuente con los objetivos, principios y normas empresariales, sin obtener ventajas personales en las decisiones o en los procesos organizacionales.
- 6) **Actitud de aprendizaje:** Disposición permanentemente de aprendizaje y deseo de superación que permita el conocimiento personal e institucional.
- 7) **Excelencia:** El mejoramiento continuo de los procesos permite alcanzar y trascender la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes,

optimizando el desempeño y garantizando la rentabilidad social de la empresa.

- 8) Trabajo En Equipo:** Cada colaborador de nuestra empresa de acuerdo a sus habilidades y destrezas, aportarán de manera sustancial desde su quehacer diario, al logro de la excelencia empresarial.

**v. Políticas.**

- 1) Compromiso corporativo con el cambio y el servicio al cliente.
- 2) Planeación y gestión, basados en administración por competencias e internacionalidad Alta Gerencia, fuerte y definida.
- 3) Apoyo administrativo coherente, integral y con nivel adecuado de conocimientos y capacitación.
- 4) Capacitar y motivar periódicamente al personal de la empresa.
- 5) Revisar y evaluar periódicamente el desempeño laboral.
- 6) Desconcentración, delegación y polivalencia funcional efectivas.
- 7) Filosofía del trabajo basada en la innovación, creatividad y mejora continua.
- 8) Cuadros idóneos de personal y tecnología y operativo de punta.
- 9) Procesos ágiles, flexibles y con valor agregado.
- 10) Alta eficiencia y eficacia de acciones.
- 11) Cumplir con las normas y procedimientos internos.

## **b. Detalles de Funciones.**

### **i. Gerente General.**

#### **Funciones y Autoridad.**

El Gerente General de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la misión y visión de la empresa. Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área administrativa y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa Sus principales funciones:

- 1) Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- 2) Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- 3) A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

- 4) Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- 5) Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- 6) Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- 7) Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- 8) Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- 9) Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- 10) Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- 11) Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

## **ii. Gerente de Recursos Humanos.**

### **Funciones y autoridad**

Se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la empresa. Implanta la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito empresarial. Entre sus funciones, se tienen:

### **1) El proceso de selección de personal**

En el cual se decide si se el solicitante tiene las competencias para el puesto de trabajo, se analizará desde los siguientes puntos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

### **2) Planificación del personal.**

Determinará el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de la empresa.

La planificación del personal tiene los siguientes fines:

- Utilizar lo mejor posible los recursos.
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

### **3) Capacitación.**

Realiza programas de capacitación en las diferentes áreas de trabajo para mejorar la productividad, este proceso permitirá adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

- Desarrollar las habilidades de los empleados.
- Identificar problemas de desempeño.
- Corregir el desempeño necesitado.
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- Fomenta relaciones laborales.
- Brinda asesoría.
- Mejora el desempeño y la actitud.

### **4) Comité de Gestion de Talento Humano.**

#### **Pasos para la formación del comité.**

- Visualizar el equipo.

Lo que se busca crear una cedula de equipo o identificacion que contenga la informacion necesaria que permita a las personas que lo integran estar concientes de las razones, propositos y objetivos a los cuales estan encaminados, se presentan a los miembros unos con otros y se les expresa porque se agruparon, conociéndose y estando ellos concientes de sus metas como equipos.

- Establecer reglas.

Las reglas o normas básicas, servirán como estándares gracias a los cuales los integrantes del equipo se consideran confiables unos a otros, desarrollar las reglas

fundamentales sentara las bases para la confianza como el integrante mas importante en el éxito del comité.

### **Objetivos del comité.**

Objetivo general:

- Implementar el modelo de gestión del talento humano; para aumentar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., ubicada en el aeropuerto

Objetivos específicos:

- Atraer, desarrollar, retener los mejores talentos humanos haciendo uso de las herramientas necesarias.
- Implementar, evaluar y elaborar informes sobre la herramienta de evaluación.
- Supervisar coordinar y evaluar la implementación del plan de capacitación.
- Evaluar los resultados obtenidos de la implementación del plan de bonificación.
- Evaluar el desempeño y motivación de los jefes y supervisores así como de los operadores y servicio en rampa.

### **Funciones y responsabilidades de comité.**

Las funciones y responsabilidades del comité, estarán enfocadas al logro de los objetivos y metas comunes por lo que se presenta un listado de sugerencias que se puede utilizar para el desempeño del comité.

- Crear una identidad del equipo.
- Promover el trabajo en equipo y hacer públicos los resultados de estos.

- Facilitar la comunicación de la alta gerencia.
- Identificar los problemas.
- Análisis de problemas.
- Proponer soluciones de problemas.
- Facilitar y apoyar las decisiones de equipo.
- Retroalimentación constante.
- Influir y participar en los cambios de la organización.
- Elaboración de metas y objetivos que estén de acuerdo con los de la organización.
- Revisar el avance de las metas y objetivos del modelo.
- Promover auto evaluación y evaluación del comité.

### **3. Etapa III: Proceso De La Gestión Del Talento Humano.**

#### **i. Procesos para Integrar Personas.**

La Integración del personal y su debido proceso para la administración de una empresa. Es importante contar con la persona indicada para desarrollar cada función que necesita la empresa, por esta razón la selección del personal tiene que ser exigente y con los criterios considerados y necesarios que garanticen un excelente desarrollo en las funciones para un óptimo desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### **Objetivos.**

- Crear las condiciones necesarias para atraer y mantener al recurso humano clave en la empresa.
- Generar procesos de reclutamiento y selección del personal transparente y efectivos, que permitan contactar al personal idóneo para cada puesto.

**Concepto**

Por lo tanto la integración de personal se fundamenta en asignar y conservar los puestos necesarios en la estructura organizacional.

**Importancia.**

El momento en el que inicia la organización y que los elementos humanos se integran con los materiales tiene mucha importancia esta integración ya que se la organización se somete a constantes cambios. De igual manera es importante establecer mecanismos confiables para que las personas que van a realizar cualquier función tengan los requisitos necesarios para un adecuado desarrollo tanto en su cargo como el de la organización. De acuerdo con esto las organizaciones tienen que tener en cuenta que se debe procurar adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

**i. Reclutamiento.**

El proceso de reclutamiento y selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna.(Ver Anexo N°3) Para cubrir adecuadamente ese vacante, deben existir previamente ciertos requisitos que deben cumplir para seguir los lineamientos durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos tienen como objetivo principal, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que deben adoptar al respecto. (Ver Anexo N°4 y N°5)

**Los requisitos previos son los siguientes:**

- 1) La requisición o solicitud al departamento de personal.
- 2) Políticas de personal.
- 3) Análisis de puestos.

## **FUENTES DE RECLUTAMIENTO.**

### **Fuentes internas:**

Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la empresa y están representadas básicamente por:

- 1) Los trabajadores de la empresa.
- 2) Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

### **Fuentes externas:**

Son aquellos lugares de contacto indirecto donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

- 1) Bolsas de trabajo en escuelas, universidades, asociaciones.
- 2) Oficinas de colocación.
- 3) Por el público en general.

### Ejemplo de Formato de Requisición de Personal

				REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Fecha de Solicitud:				Fecha de Recepción:			
	DD	MM	AA		DD	MM	AA
<p>Este formato de requisición responde a la necesidad de obtener la mayor cantidad de información posible sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de realizar una selección que responda a sus necesidades de la organización.</p>							
<b>I. INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO.</b>							
NOMBRE DEL CARGO				DEPENDENCIA			
<b>Clase de Contrato</b>		Fecha de Inicio			<b>Dedicación laboral del empleo</b>		
Término fijo	<input type="checkbox"/>		DD	MM	AA	Tiempo Completo	<input type="checkbox"/>
Término Indefinido	<input type="checkbox"/>					Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>
Temporal	<input type="checkbox"/>	Fecha de Terminación				Tiempo Parcial	<input type="checkbox"/>
			DD	MM	AA		
<b>II. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE.</b>							
<b>La vacante responde a:</b>				<b>Motivo de la Vacante:</b>			
1. Creación del Cargo	<input type="checkbox"/>	1. Renuncia del Titular	<input type="checkbox"/>	2. Reemplazo Temporal	<input type="checkbox"/>	2. Promoción o Traslado	<input type="checkbox"/>
3. Reestructuración del Cargo	<input type="checkbox"/>	3. Incapacidad	<input type="checkbox"/>	4. Reemplazo Definitivo	<input type="checkbox"/>	3. Incapacidad	<input type="checkbox"/>
		4. Cancelación del Contrato	<input type="checkbox"/>			4. Cancelación del Contrato	<input type="checkbox"/>
		5. Licencia	<input type="checkbox"/>			5. Licencia	<input type="checkbox"/>
		6. Vacaciones	<input type="checkbox"/>			6. Vacaciones	<input type="checkbox"/>
		7. Interino de Labores	<input type="checkbox"/>			7. Interino de Labores	<input type="checkbox"/>
		8. Licencia de Maternidad	<input type="checkbox"/>			8. Licencia de Maternidad	<input type="checkbox"/>
		9. Cancelación por Deceso	<input type="checkbox"/>			9. Cancelación por Deceso	<input type="checkbox"/>

Fuente:Elaborado por el grupo de investigación.

## **ii. Selección de Personal.**

La selección del personal será elegida por la jefatura del departamento de desarrollo humano de acuerdo a la naturaleza de la plaza.

### **Selección de hojas de vida**

La selección de las hojas de se llevara a cabo en los procesos de concursos internos y externos que el departamento de desarrollo humano, optando preliminarmente las hojas de vida de los aspirantes o empleados que puedan aplicar a la plaza requerida.

Cuando se un proceso de concurso interno, se llevara a cabo la selección de los empleados que han aplicado a la plaza, basados en el cumplimiento del perfil.

Cuando sea un proceso de concurso externo o abierto, se tomara en cuenta la bolsa de elegibles y la base de datos de aspirantes de departamento de desarrollo humano procederá a elegir aquellas hojas vida que de acuerdo al perfil se adecuen a la plaza que se requiere contratar.

### **Depuración y selección de aspirantes de acuerdo perfil requerido**

El departamento de desarrollo humano, será responsable de verificar el cumplimiento del perfil, siendo el primer en depurar a los aspirantes que cumplen o no con el mismo (Ver Anexo N°6). Si cumple pasará a la siguiente etapa.

### **Evaluación del personal a contratar**

La comisión de selección del personal, tomara en cuenta los parámetros específicos para que un aspirante pase o no a la siguiente fase basándose en los siguientes parámetros: (Ver Anexo N°7)

#### **1) Prueba psicológica**

Se realizar por un personal técnico del departamento de desarrollo humano, Posterior se llevara a análisis de dichas pruebas para determinar si paso a la siguiente fase.

## **2) Prueba técnica.**

Serán elaboradas y aplicadas por la unidad solicitante.

## **3) Entrevista.**

Sera realizada por la comisión de selección de personal o por un miembro de la misma, el cual se encargará de verificar y recopilar todos los resultados.

Cuadro de calificación de las etapas

Cada etapa contará con un porcentaje de evaluación, siendo la comisión de selección de personal la encargada de asignar las puntuaciones, según su criterio.

Una vez realizado las evoluciones y concretados los resultados el personal de desarrollo humano presentará los resultados.

## **b. Procesos para Organizar a las Personas.**

### **i. Diseño de Puestos.**

#### **Importancia.**

Es importante el análisis de puestos por que ayuda a mejorar la selección y distribución del empleado con más exactitud. Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones.

#### **El procedimiento general del diseño**

Las principales etapas que compone el proceso de diseño son las siguientes:

- 1) **Análisis del sistema:** Esta etapa conlleva la identificación de las principales operaciones que han de ser realizadas para obtener los resultados requeridos y la especificación del sistema de trabajo necesario para ello.
- 2) **Asignación de tareas:** En esta etapa se decide la distribución más adecuado de las diferentes tareas entre el sistema técnico y el operador de acuerdo con diferentes criterios: eficiencia, seguridad, calidad, etc.
- 3) **Concreción del sistema:** Por una parte, se trata de diseñar la configuración física más adecuada y seleccionar los dispositivos técnicos necesarios; por otra parte, definir los procedimientos de trabajo para el operador humano.
- 4) **Validación:** En esta fase se realiza, una evaluación del diseño mediante un modelo y simulaciones, se introducen las mejoras requeridas.
- 5) **Implementación:** Antes de implantar el nuevo sistema de trabajo, los trabajadores deben ser informados de los objetivos que se pretenden y de los cambios que se van a llevar a cabo. En caso necesario, estos trabajadores también deberán ser objeto de formación y entrenamiento.

En el proceso de diseño o de rediseño, las aportaciones y puntos de vista de los trabajadores/usuarios, constituyen una información muy valiosa que debe ser recogida y tratada adecuadamente por los diseñadores.(Ver Anexo N°8)

## ii. Evaluación del Desempeño.

### Objetivos:

#### General:

- Desarrollar una cultura de evaluación permanente al personal, con la participación activa de los diferentes actores, para aplicar el modelo de Gestión de Talento Humano.

**Específicos:**

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y por lo tanto de la organización.

**Meta:**

Realizar al menos una evaluación del desempeño al personal, dentro del periodo de enero a diciembre.

**Políticas**

- Inducir al personal con los cambios que se generan con la nueva herramienta a implementar.
- Evaluar el desempeño profesional antes de implementar la herramienta, para compararlo posteriormente con los resultados que se obtendrán al implementar la nueva herramienta de evaluación
- Mantener una comunicación abierta con todos los miembros que se verán involucrados en los cambios para generar un clima organizacional agradable.

**Acciones:**

Aplicar la evaluación del desempeño al personal de operaciones una vez al año. Identificar las principales características de la evaluación del desempeño, así como los responsables de la misma, y sus objetivos.

**Escalas gráficas**

La evaluación de personal por el método de escala gráfica, es un proceso mediante el cual se puede llegar a evaluar el desempeño de los diferentes colaboradores, a través de

la elección de distintos grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. (Ver Anexo N°9)

### **Elección forzada**

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. (Ver Anexo N°10)

### **Incentivos críticos**

El método de incidentes críticos ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en algún área del trabajo. (Ver Anexo N°11)

### **Frases descriptivas**

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su juicio este de acuerdo con las características de la persona.(Ver Anexo N°12).

## **c. Procesos para Recompensar a las Personas.**

### **i. Remuneraciones.**

Los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- 1) Motivan al personal a unirse a la empresa.
- 2) Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- 3) Los motivan para actuar de manera eficaz.
- 4) Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

La remuneración básica: está representada por el salario, ya sea mensual o por horas. El salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.

### **Salario**

Son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios.

Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y las personas que toman las decisiones en las empresas.

### **Diferencia entre Sueldo y Salario**

**Sueldo:** Se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, Administrativos, de Supervisión o de Oficina.

**Salario:** Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

#### **ii. Plan de Incentivos.**

Fomentar un sistema de incentivos y/o beneficios para el trabajador que garantice la motivación y el rendimiento del personal. Es muy importante que la gestión cuente con toda la organización y con todas las opiniones para implementar el plan de incentivos.

#### **1) Objetivos de plan de incentivos:**

- Aumentar la productividad y motivación de los ejecutivos de ventas dependientes e independientes, mediante los incentivos para el desarrollo del talento humano.

- Establecer lineamientos y políticas para el pago de comisiones a los colaboradores de la empresa.
- Proponer un plan de incentivo que mejore la motivación y el desempeño de los colaboradores; para mejorar la productividad de los mismos.
- Definir formas de pago de los incentivos que serán dados a los colaboradores.

## **2) Meta:**

Aplicar tres incentivos al personal, que garanticen su mejoría salarial y de reconocimiento por su trabajo.

## **3) Políticas:**

- Inducir al personal de los cambios que se genera a través del nuevo plan de incentivos.
- Involucrar a todos los colaboradores destacados en servicio a rampa.
- Evaluar la motivación y productividad del personal, antes de implementar los incentivos, para comparar resultados después de su implementación.

## **4) Acción:**

Dar al personal de operaciones incentivos, para motivar y mejorar el servicio.

Los incentivos ayudan a motivar.

- Los incentivos son el motivo por el que miembros de la empresa deciden permanecer en ella. Además, las buenas noticias corren rápido: otras personas en busca de trabajo elegirán la empresa como el lugar deseado para trabajar.
- Los incentivos incrementan la productividad de los empleados de la empresa. Los empleados harán su mejor esfuerzo para ser productivos para permanecer en la empresa.

- Un programa de incentivos puede reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los empleados por sus acciones o su antigüedad.
- Los celos y la envidia pueden ser muy perjudiciales en la empresa y surgirán si los empleados son recompensados en forma desigual.
- Los incentivos levantan los ánimos, Un “gracias” o “buen trabajo” por parte de un supervisor puede hacer que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.

#### 5) **Plan de incentivo y la gestión del talento humano.**

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero eso no es suficiente por lo que es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible a desempeñar su trabajo actual y alcanzar metas y resultados desafiantes. La gestión de talento humano propone programas de incentivos flexibles y variables que sean capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.

#### 6) **Beneficios de la implementación de plan de incentivos**

- Aumentar la motivación de los colaboradores de servicio en rampa en general
- Aumentar la productividad de los colaboradores
- Mejora en la atención al cliente
- Mayor lealtad del personal hacia la empresa
- Mejoramiento de la imagen de la empresa

#### 7) **Propuesta de incentivos.**

- **Descripción del trabajo.**

La propuesta del plan de incentivos está diseñada para aumentar la productividad de los colaboradores de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., que se dedican al área operativa.

## 8) Incentivos no monetarios.

- **Horarios flexibles**

- ✓ Dar la opción a los empleados de tener un horario flexible y que les permita conciliar su vida familiar con el trabajo, será un incentivo muy fuerte.
- ✓ Si un empleado quiere trabajar temprano, tomarse un descanso de varias horas y después volver, debe permitírsele. De esta manera, sentirán que han recibido una recompensa muy valiosa.

- **Tiempo libre**

Cuando no se tiene mucho dinero para gastar en incentivos, pero aun así se quiere hacer algo para levantar la moral, considere darle tiempo libre extra a tus empleados. Un día adicional sumado a sus vacaciones te cuesta muy poco dinero y a ellos les sentará muy bien.

- **Regalos**

Los objetos como camisetas, relojes o aparatos de música también pueden servir como un buen incentivo para los empleados.

- **Formación**

El hecho de que la propia compañía incentive a sus empleados a formarse adecuadamente es algo que aporta mucho al trabajador.

## 9) Incentivos monetarios

El dinero es uno de los incentivos que genera mayor motivación entre los empleados, así que siempre puedes recurrir a los aumentos salariales, primas anuales, pensiones,

bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, entre muchos otros.

#### **d. Procesos para Desarrollar a las Personas.**

##### **i. Formación.**

#### **¿QUÉ SE ENTIENDE POR CAPACITACIÓN?**

El objeto de toda acción de capacitación es, en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. Además la capacitación debe ser aplicada de manera sistemática, su propósito está para que las personas se desarrollen o mejoren sus habilidades, destrezas y conocimientos; y que se traducirán en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de las tareas.

Transferir conocimientos para desarrollo del personal, para optimizar sus habilidades y destrezas e incrementar su nivel de servicio.

#### **1) Objetivos:**

- Proporcionar un plan de capacitación a la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Proporcionar una herramienta para mejorar el capital humano de la empresa.
- Proponer un sistema de desarrollo empresarial, para el mejoramiento continuo de los colaboradores que beneficie a la empresa.

#### **2) Proceso de entrenamiento**

- Diagnóstico: Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Diseño: Elaboración del programa entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

- Implementación: Aplicación y conducción del programa de entrenamiento
- Evaluación: Verificación de los resultados del entrenamiento.

### **3) Meta:**

Impartir por lo menos tres seminarios al año, la capacitación a los jefes y supervisores así como a los de servicio de rampa.

### **4) Políticas:**

- Incorporar al personal de operaciones en los programas de capacitación.
- Incorporar una diversidad de temas en los programas de capacitación.
- Contar con un programa bien diseñado de capacitación.
- El contenido de los módulos temáticos estarán determinados por el diagnóstico de necesidades el cual muestra cuales son las áreas que más se necesita mejorar.
- El contenido de cada módulo deberá tener como finalidad mejorar los conocimientos, actividades, destrezas y habilidades del personal.
- Motivar la participación del personal en los seminarios a impartir.
- La empresa deberá nombrar a un coordinador que trabajará y supervisará el desarrollo de cada módulo.
- La asistencia y puntualidad deberán ser obligatorias para todos los empleados participantes que se encuentren en el proceso de capacitación, siendo el coordinador el que deberá asegurar el cumplimiento de este punto.
- El material de apoyo didáctico deberá entregarse a cada uno de los empleados participantes al iniciar la capacitación.
- Luego de finalizado el módulo, este deberá ser evaluado con el fin de medir en los empleados el grado de asimilación y entendimiento, así como el dominio de los temas.

## 5) **Acciones:**

Impartir seminarios al personal de operaciones.

## 6) **Los cinco pasos del proceso de capacitación.**

- **Diagnóstico de Necesidades**

- ✓ Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- ✓ Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices.
- ✓ Establecer los objetivos de la capacitación.

- **Diseño el diseño del plan de capacitación consta de varias partes para su elaboración los cuales se describen a continuación:**

- ✓ **Nombre de la capacitación:**

Este comprende el tema principal que se impartirá a los trabajadores y está presentado en la parte superior del cuadro para indicar a la persona encargada de la capacitación el nombre del curso que se implementará.

- ✓ **Objetivo de la capacitación:**

Los objetivos de la capacitación son útiles para dar a conocer lo que se pretende lograr a impartir una temática específica a los colaboradores, pues en ello se plasmará la importancia de la capacitación, así como también por qué se debe impartir y los beneficios que obtendría la empresa y el trabajador.

- ✓ **Duración de la capacitación:**

En esta parte el portafolio de inversión se debe plasmar el tiempo duración que tomara impartir la capacitación, como un total de horas incluyendo horas clase, evaluaciones y otros.

✓ **Metodología de la capacitación:**

Esta comprende como el instructor va a trabajar en el desarrollo de la capacitación, este puede dividir el tiempo que utilizara para desempeñar la capacitación, dividiendo en tiempo en la parte oratorio, parte para los ejercicios y parte para la evaluación, calculando el tiempo que se utilizara para cada uno de estos.

✓ **Cantidad de tópicos:**

En esta parte se presentara la cantidad de tópicos los cuales serán impartidos en la capacitación y que tienen relación con el tema principal de la capacitación.

✓ **Los tópicos:**

Dentro del plan de capacitación se debe presentar el nombre de los tópicos generales de la capacitación en orden descendentes, los tópicos deben de contener los nombres de la capacitación.

✓ **Contenido:**

Este conformado por los puntos que se desarrollan para cubrir el tópico mencionado de tal forma que el contenido sea satisfactorio para abarcar las distintas temáticas que se necesitan para satisfacer el tema.

✓ **Hora de los contenidos:**

En esta parte se presentan las horas que se tardara para llevar a cabo, cada uno de los tópicos al momento de desarrollar cada uno de los contenidos expuesto.

✓ **Materiales:**

En esta parte se dedican los materiales que se deberán entregar a cada uno de los participantes, haciendo una pequeña descripción de los materiales didácticos que serán utilizados por el colaborador al momento de recibir la capacitación.

- ✓ Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación.
- ✓ Organizarlos en un plan de estudios.
- ✓ Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con

claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.

- ✓ El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.

- **Validación**

- ✓ Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales Se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

- **Implementación**

- ✓ Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

- **Evaluación**

- ✓ Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

## 7) Beneficios.

Con la implementación de las capacitaciones se fortalecerán las competencias del talento humano se pretende el logro de beneficios tanto individuales como organizacionales, los cuales son:

**A nivel individual:**

- Incremento de su potencial a través de su proceso de desarrollo.
- Adquisición de nuevas competencias.
- Adquirir y mejorar nuevas habilidades y conocimientos.
- Identificación de las funciones, tareas y responsabilidades del rol que desempeña.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Aumento de compromiso.
- Sentir mayor motivación e integración en la organización.
- Desarrollo del sentido de responsabilidad.
- Permite el logro de metas individuales.

**A nivel institucional:**

- Mejora la calidad de los servicios.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Permite el logro de metas colectivas y organizacionales.
- Mejora la comunicación y el clima laboral.
- Ayuda en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Crea una mejor imagen de la institución.

## 8) Plan de capacitación:

Este plan se presenta la posible temática a desarrollar, para mejorar la calidad del personal Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., la atención a los clientes, técnicas nuevas de trabajo en equipo y otras.

A continuación se presenta la propuesta de plan de capacitación, para los colaboradores de la empresa:

		AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
<b>Nombre de la capacitación</b>		<b>Trabajo en equipo</b>
Objetivos:		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal de rampa y jefes.</li> <li>2. Mejorar el ambiente laboral, implementando técnicas del trabajo en equipo.</li> </ol>
Duración:		8 horas
Metodología a utilizar:		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica expositiva (4 horas)</li> <li>• Trabajo en grupo (2 horas)</li> <li>• Ejercicios (1 horas)</li> <li>• Evaluaciones (1 hora)</li> </ul>
<b>Nº</b>	<b>TOPICO</b>	<b>CONTENIDO</b>
1	Conocimiento de los objetivos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento amplio sobre la empresa (misión, visión, políticas empresariales y otros).</li> <li>• Conocimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>• Reglamento interno.</li> </ul>
2	Conocimiento del departamento de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los objetivos del área de trabajo</li> <li>• Identificación del puesto de trabajo</li> </ul>
3	¿Qué es el trabajo en equipo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para qué sirve el equipo de trabajo</li> <li>• Que se logra con el equipo de trabajo.</li> <li>• Quienes aplican el trabajo en equipo</li> </ul>
4	¿Porque se debe trabajar en equipo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr los objetivos empresariales</li> <li>• Logro de las metas individuales y del departamento</li> </ul>
5	Beneficios e importancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de beneficios</li> <li>• Identificación de la importancia del trabajo en equipo.</li> </ul>
Material: Libretas para apuntes Lápiz y borrador Manual con los términos de estudio Pizarra y plumones		

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

		AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
<b>Nombre de la capacitación</b>		<b>Técnica de desempeño</b>
Objetivos:		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal sobre técnicas y principios de como evaluar y controlar el rendimiento para mejorar la productividad.</li> <li>2. Permitir a los trabajadores tener criterios para orientarse sobre los resultados.</li> </ol>
Duración:		8 horas
Metodología a utilizar:		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica expositiva (3 horas)</li> <li>• Trabajo en grupo (3 horas)</li> <li>• Ejercicios (1 horas)</li> </ul>
<b>N°</b>	<b>TOPICO</b>	<b>CONTENIDO</b>
1	Describir competencias de un puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de competencia laboral.</li> <li>• Concepto de análisis de puesto.</li> <li>• Concepto de descripción de puesto.</li> </ul>
2	Evaluación del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de rendimiento</li> <li>• Criterio de evaluación del rendimiento</li> <li>• Medidas de trabajo</li> </ul>
3	Control de rendimiento del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición sobre el control de rendimiento.</li> <li>• Tipos de control de rendimiento</li> </ul>
4	Aplicar técnicas para solucionar problemas laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de motivación</li> <li>• ¿Qué no es motivación</li> <li>• Escala de necesidades</li> <li>• Causas de la motivación</li> </ul>
5	Aplicar principios y elementos de la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de la comunicación.</li> <li>• Elementos del proceso de comunicación</li> <li>• Responsabilidades del supervisor en la</li> </ul>
Material: Libretas para apuntes Lápiz y borrador Manual con los términos de estudio		

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

Para impartir las demás capacitaciones se propone hacerlas con empresas e instituciones especializadas en la capacitación a empresas. Dentro de las cuales se contara con el apoyo de INSAFOR.

A continuación se muestra un modelo de formulario de requerimiento de capacitaciones.

### 9) Formulario de requerimiento de capacitación:

	AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V.		
	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN		
Departamento Solicitante:	Fecha de Solicitud:		
Tipo de Capacitación:			
Por medio de la presente, solicitamos capacitación contemplada en programación anual:			
Curso o Seminario Propuesto:	Local <input type="checkbox"/>	Exterior <input type="checkbox"/>	
Colaboradores propuestos para la capacitación:			
<b>Justificación de Propuesta de Capacitación:</b>			
Reforzamiento <input type="checkbox"/>	Debilidad Desempeño <input type="checkbox"/>	Actualización <input type="checkbox"/>	
Empresa Capacitadora propuesta:			
Fecha probable del curso:			
Tiempo de duración del Curso			Horario:
<b>Uso exclusivo Área de Gestión del Talento Humano</b>			
Costo del Curso:	Por Persona	Por Grupos	Cerrado
Disponibilidad Presupuestada			
Solicitado por:		Autorización:	
Responsabilidad del Dpto.			
Notificación de la capacitación al participante			
<p>Al final de la capacitación los participantes deberán presentar un informe escrito al Gerente de su Departamento, señalando aspectos que permitan la implementación de los conocimientos así como la fecha en que realizará la retroalimentación del entrenamiento mediante exposiciones, charlas o cursos a sus compañeros de área. Asimismo deberán remitir copia de sus respectivos diplomas y original del material didáctico a Biblioteca para sus respectivos registros y custodias.</p> <p>El / los participantes están comprometidos con la empresa a trabajar un año en la compañía, como tiempo de inversión por asistir al curso o entrenamiento.</p>			
<p>_____</p> <p>(Colaborador Designado)                      (Colaborador Designado)                      (Colaborador Designado)</p> <p>ORIGINAL: Área de Gestión de Talento Humano</p>			

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

### 10) Cronograma de cursos de Capacitación a implementación.

Con el propósito de programar capacitaciones al personal de Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V., de tal forma que contribuya al desarrollo continuo de cada uno de sus colaboradores, se procede a establecer los siguientes:

#### Departamento: operaciones

Personas a capacitarse: personal de operaciones y logística

Cargos: jefes, supervisores y operador servicio en rampa

Lugar a capacitar: Oficinas centrales de la empresa, Edificio Avante, Antiguo Cuscatlán San salvador.

A continuación se detallan las actividades a desarrollar donde la encargada de programar y coordinar será Lcda. Flor López. Gerente de desarrollo Organizacional.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	ENCARGADO	DURACIÓN	MESES DEL AÑO 2018						
			1-3	4-6	7-9	10-12			
Trabajo en Equipo	CGTH	8 horas							
Técnicas de logro en el desempeño	CGTH	8 horas							
Administración por Valores	CGTH	8 horas							
Administración y Organización	CGTH	8 horas							
Mejoramiento del Clima Laboral	CGTH	8 horas							
Gestión del Cambio	CGTH	16 horas							
Servicio al cliente.	Licda. Flor López	16 horas							

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

### **e. Procesos para Retener a las Personas.**

Las personas, sobre todo las que tienen conocimiento de su talento, se pueden dar el lujo de escoger a qué empresa quieren ingresar, y si el puesto no los convence después de un tiempo de ocuparlo, emigran a otro que les ofrezca lo que piden y que les brinde mayores comodidades. Es por eso que, retener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones. Pensemos que cuando una persona valiosa se va, no solamente se pierde el coste de su selección, sino que se esfuman también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costes de formación y baja productividad del nuevo empleado que le sustituye. (Ver Anexo N°13)

Hay causas por las cuales los empleados deciden cambiarse de empresa porque sienten que no llenan sus expectativas como empleado y como persona. Por ejemplo como:

- i. Desmotivación por el poco reconocimiento a la labor realizada.
- ii. No cuentan con el apoyo ni las herramientas suficientes para el desarrollo de su trabajo.
- iii. El trabajador siente que no tiene oportunidades de crecimiento personal ni laboral
- iv. La remuneración salarial no está acorde a las funciones ni al mercado.
- v. Estilo de liderazgo negativo por parte de su jefe
- vi. Clima organizacional muy tenso.
- vii. No se sienten identificados con la cultura organizacional de la empresa.
- viii. Sobrecarga laboral que afecta el tiempo libre.

Estrategias para mejorar la relación con los empleados que pueden ser de gran impacto son:

- i. Construir relaciones de mentoría con la gente para aumentar sus lazos emocionales con la organización.
- ii. Promover la equidad en todas las decisiones que tengan que ver con el personal.
- iii. Celebrar la antigüedad de los empleados en la empresa.
- iv. Fomentar el buen humor en el lugar de trabajo.
- v. Centrarse en la construcción de la autoestima individual.

#### **f. Procesos para Auditar a las Personas.**

##### **i. Importancia**

Una auditoría permitirá identificar errores cometidos en la organización y enmendarlos a tiempo, para tomar medidas que permitan retomar la dirección correcta de la empresa.

##### **ii. Beneficios de la auditoria de recursos humanos**

- 1) Identificar la participación del departamento del personal a la empresa.
- 2) Explicar las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.
- 3) Identifica problemas de importancia crítica.
- 4) Garantiza el cumplimiento de diversas de políticas y prácticas.

##### **iii. Áreas que cubre la auditoría de la administración de recursos humanos**

- 1) Sistema de información sobre la administración de personal

- 2) Planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios e incentivos)
- 3) Análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos)
- 4) Obtención y desarrollo del personal reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc.)
- 5) Control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño ,entrevistas de evaluación)
- 6) Auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea)

#### **iv. Pasos**

El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de personal, y asegurarse de:

- 1) Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- 2) Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- 3) Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- 4) Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- 5) Formular un seguimiento para el plan de acción.

## **F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

### **1. Objetivos.**

#### **a. Objetivo General.**

Proporcionar a la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., la guía para la implementación del modelo de gestión del talento humano.

#### **b. Objetivos Específicos.**

- i. Dar a conocer al recurso humano de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., la implementación del modelo de gestión del talento humano.
- ii. Establecer los lineamientos básicos para que se ponga en práctica el modelo de gestión del talento humano.
- iii. Determinar las acciones que se deberán desarrollar, para que el modelo de gestión de talento humano se ejecute efectivamente.

### **2. Plan de acción.**

#### **a. Importancia.**

Con el plan de implementación la organización una posee orientación de cómo aplicar el sistema, los requisitos, las personas responsables y el compromiso que esto significa para todos los elementos de la organización, además es importante porque se tienen las pautas del proceso y desarrollo que deben seguir la aplicación del modelo en el área de operaciones de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.

#### **b. Lineamientos generales.**

Para que el modelo de gestión de talento humano, se aplique de manera eficiente y eficaz, es necesario establecer lineamientos que regulen y orienten el desarrollo del mismo, por lo que se presentan a continuación los requisitos mínimos con los que debe contar la organización para implementar el modelo.

- i. La organización debe contar con una misión, visión, políticas y estrategias bien definidas.
- ii. Financiamiento y participación activa de la alta dirección y de todos los miembros, que se verán involucrados en el modelo comprometiéndolos para asegurar el éxito.
- iii. El proceso de aplicación del modelo debe ser comunicado a todos los miembros de la organización que se verán involucrados, de manera que se obtengan la cooperación y el compromiso de cada uno de ellos.
- iv. Para la aplicación del modelo se requiere la participación activa de los altos ejecutivos, jefes, supervisores, gerentes de recurso humano.

**c. Políticas institucionales.**

Estas deberán ser utilizadas como estándares de conducta dentro del comportamiento de los colaboradores de Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.

- i. Los colaboradores deben actuar conforme a la misión y visión, los cuales estarán expuestos en lugares visibles como un recordatorio permanente de la razón de ser de la institución.
- ii. La calidad al servicio debe ser la misma para todos los clientes, sin distinción alguna,
- iii. Los empleados debe ser de liderazgo en servicio al cliente, cortesía, amistad, puntualidad, integridad y responsabilidad.
- iv. Capacitar al personal involucrado con la implementación del modelo de gestión del talento humano.
- v. Reconocer el cumplimiento de los objetivos y metas del modelo por medio del plan incentivos y otros.

**d. Presentación, revisión y aprobación del modelo por parte de las autoridades de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.**

Se debe presentar el modelo a la junta directiva, y a los altos ejecutivos de la empresa, que son los encargados de tomar la decisión acerca de su aprobación. Es necesario describir el modelo. La importancia, proceso de desarrollo, su funcionamiento y las ventajas que lo proporcionan a la organización.

Las autoridades revisaran el documento minuciosamente y se harán observaciones y modificaciones necesarias.

Posteriormente las autoridades de la empresa darán la aprobación para la ejecución del modelo; una vez autorizado el modelo se notificara a los gerentes sobre la implementación del modelo para el departamento de operaciones en el aeropuerto internacional monseñor Oscar Arnulfo Romero.

**e. Divulgación del modelo.**

Una vez aprobado el modelo de gestión del talento humano, la empresa deberá dar a conocer a los colaboradores involucrados de los diferentes niveles jerárquicos, el nuevo modelo, orientándolos y poniendo a los involucrados los nuevos conceptos, procesos acciones y condiciones de lo dispuesto que ayudaran a mejorar la calidad del servicio al cliente y eficacia de los colaboradores con el plan de capacitación.

Por esto se deberá programar una reunión con los gerentes involucrados, informándoles los beneficios que traerá consigo la implementación del modelo en su fuerza a los colaboradores de la empresa.

**f. Recursos a utilizar.**

**i. Humanos.**

Es necesario que el personal involucrado tenga una riqueza de conocimientos y experiencias, lo cual ayudara en el proceso de desarrollo del modelo con el objeto de desarrollo con éxito.

**ii. Materiales.**

Para la aplicación del modelo de gestión de talento humano, es necesario contar con elementos básicos del proceso que permitirá la maximización de los resultados, entre estos recursos se tiene: recursos humanos, infraestructura física adecuada, ayudas audiovisuales agregar más tecnología actualizada, que son necesarias para la ejecución del modelo. Para el funcionamiento del área se necesitará de recursos materiales, según se detalla a continuación.

**iii. Recursos financieros**

La empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., deberá contar con recursos financieros necesarios; para la implementación del modelo que deberán estar considerada como un punto importante en presupuesto anual.

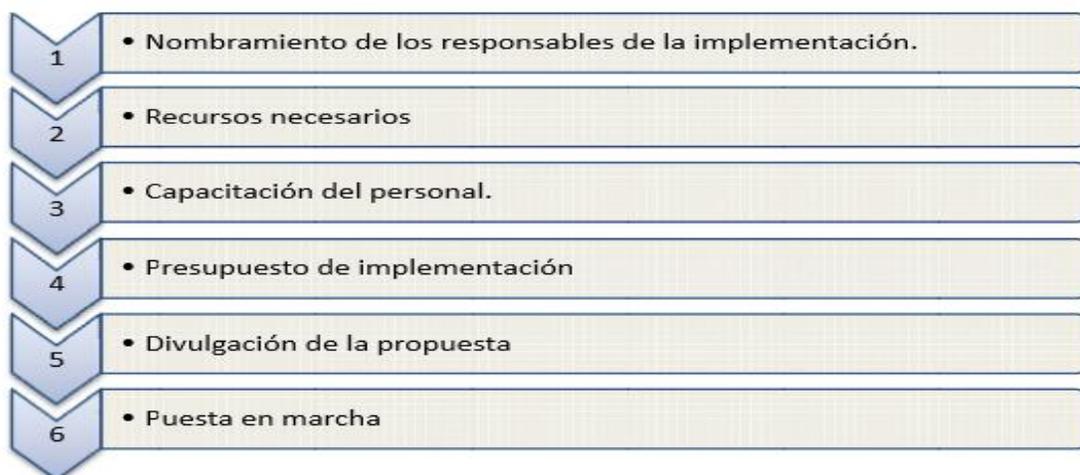
Para implementar la propuesta se requerirá de la asignación de gastos necesarios para adquirir el mobiliario y equipo, para el pago de planilla de salarios de las personas que integrarán el área de gestión del talento humano. Estos recursos requieren previa autorización de la Gerencia General.

Estimación de gastos:

<b>Encargado de área de Gestión</b>	<b>Monto</b>	
<b>Salario Anual</b>	<b>\$6000.00</b>	
<b>Aporte patronal ISSS (7.5%)</b>	<b>\$450.00</b>	
<b>Aporte patronal AFP (6.75%)</b>	<b>\$405.00</b>	
<b>INSAFORP (1%)</b>	<b>\$60.00</b>	
<b>Vacaciones</b>	<b>\$325.00</b>	
<b>Indemnización</b>	<b>\$500.00</b>	
<b>Total</b>		<b>\$7,740.00</b>
<b>Auxiliar de Recursos Humanos</b>	<b>Monto</b>	
<b>Salario Anual</b>	<b>\$4,500.00</b>	
<b>Aporte patronal ISSS (7.5%)</b>	<b>\$337.50</b>	
<b>Aporte patronal AFP (6.75%)</b>	<b>\$303.75</b>	
<b>INSAFORP (1%)</b>	<b>\$45.00</b>	
<b>Vacaciones</b>	<b>\$243.75</b>	
<b>Indemnización</b>	<b>\$375.00</b>	
<b>Total</b>		<b>\$5,805.00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>\$13,545.00</b>

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación.

**g. Determinación de responsabilidad:**



**i. Responsables de la implementación**

- 1) Gerente de gestión del talento humano (comité)

**ii. Recursos necesarios**

**Conocimientos y habilidades**

Liderazgo, empatía y habilidad al trabajar con personas.

Habilidad de comunicación

Capacidad de aprendizaje y formación continua

Resolución de conflictos

Atención al cliente

Amable, con iniciativa propia

Observador

Habilidad para relacionarse con todos los miembros de la organización.

**iii. Capacitación del personal.**

Los supervisores y jefes inmediatos son la clave para el trabajo en equipo por lo tanto se considera oportuno la capacitación.

**iv. Presupuesto de implementación.**

Antes que la empresa inicie la utilización de la base de datos propuesta en este trabajo de graduación, se debe revisar los elementos que ya están contenidos en la base, con el fin de verificar que se adecuan a sus métodos de trabajo; de no ser así; será necesario hacer las modificaciones respectivas.

**v. Divulgación de la implementación.**

El presupuesto para poner en marcha dicho modelo se debe informar a las personas y departamentos involucrados de los nuevos procedimientos y especialmente informar al personal operativo.

La buena comunicación es muy importante con el fin de evitar el más mínimo error en la implementación del modelo.

**vi. Presupuesto para la implementación.**

La implantación es poner en marcha el proyecto, implica también la programación de las actividades a desarrollar para obtener el éxito de esta etapa. Las habilidades de llevar a cabo la implementación son muy importantes para lograrlo en el tiempo y dentro del presupuesto económico estimado.

La propuesta de implementación tendrá tres fases las cuales tendrá una duración de un mes cada una.

**1) I Fase**

Se realizará lo que es la presentación del modelo, y luego pasara aprobación por la alta dirección, teniendo la aprobación buscamos el perfil adecuado de un asesor experto en el tema finalmente se ponen en tanto a las personas que laboran en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.

**2) II Fase.**

Se desarrolla de capacitación dentro de los cuales se encuentra el trabajo de equipo, técnica de aprendizaje, el desempeño y trabajo en equipo.

**3) III Fase.**

En la fase final se hacen las evaluaciones de los resultados en el cual se hacen los ajustes o las correcciones pertinentes de las fallas del modelo, y finalmente se da el seguimiento de la implementación del modelo.

### h. Cronograma.

Meses		Mes 1				Mes 2				Mes 3			
Responsables	Actividades a realizar	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Equipo de trabajo	Presentación del modelo.	■											
CGTH	Obtener la aprobación de la dirección		■										
CGTH	Contratación de un asesor Experto en el tema			■									
CGTH	Divulgación del modelo.			■									
GGTH	Desarrollo de Capacitación				■	■	■	■					
CGTH	Trabajo en equipo.				■								
CGTH	Técnica de aprendizaje.					■							
CGTH	Desempeño.						■						
CGTH	Otros temas de capacitación.							■	■				
CGTH	Evaluación de resultados									■	■		
CGTH	Ajustes y/o correcciones de las Fallas											■	■
Gerente de personal	Seguimiento de la implementación									■	■	■	■

Elaborado: por el Equipo de Investigación

## VOCABULARIO

- **DGS:** Delta Global Services
- **AAC:** Actividad de Aviación Civil
- **SMS:** Safety Management System
- **SAL:** Código de ciudad San Salvador
- **GSE:** Ground Support Equipment
- **RRHH:** Recursos Humanos
- **GRH:** Gestión de Recursos Humanos
- **GTH:** Gestión del Talento Humano
- **TH:** Talento Humano

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS:**

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Galicia, A. (2010). *Administración del Recurso Humano*.
- Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso* (Segunda ed.). España: Prentice Hall.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (Décimocuarta ed.). México: Mc GrAw Hill.
- Serrano, A. (2007). *Administración de Personas* (Primera ed.). San Salvador: Talleres Gráficos UCA.

### **LEYES:**

- Decreto Constituyente. (15 de Diciembre de 1983). Decreto N° 38, Constitución de la Republica de El Salvador. *Diario Oficial 234, Tomo 281*.
- Decreto Legislativo. (11 de Diciembre de 1953). Decreto N° 1263, Ley del Seguro Social de El Salvador. *Diario Oficial 226, Tomo 161*.
- Decreto Legislativo. (31 de Julio de 1972). Decreto N° 15, Código de Trabajo de El Salvador. *Diario Oficial 142, Tomo 236*.
- Decreto Legislativo. (23 de Diciembre de 1996). Decreto N° 927, Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones. *Diario Oficial 243, Tomo 333*.
- Decreto Legislativo. (19 de Octubre de 2001). Decreto N° 582, Ley Orgánica de Aviación Civil de El Salvador. *Diario Oficial 198, Tomo 353*.

- Decreto Legislativo. (5 de Mayo de 2010). Decreto N°254, Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. *Diario Oficial N° 82, Tomo 387.*

#### **SITIOS WEB:**

- Gerente de Recursos Humanos. (31 de Agosto de 2016). AirSupport Group SA de CV. San Salvador, El Salvador.
- *Articulos sobre recursos humanos (RRHH), empleo y gestión.* (2012). Recuperado el 18 de Enero de 2017, de rrhh-web.com
- Cabral Rosario, J. (4 de Junio de 2013). *RR.HH: Formación de Personal.* Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Castillo Palacios, D. F. (4 de Noviembre de 2010). *Importancia de la Gestión del Talento Humano.* Recuperado el 28 de Enero de 2017, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Chanduvi Vargas, R. (2015 de Diciembre de 2015). *La Nueva Gestión Pública.* Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos87/nueva-gestion-publica/nueva-gestion-publica.shtml#ixzz4XMs55u5o>
- DeGerencia.com. (s.f.). *Desarrollo Personal.* Recuperado el 20 de Enero de 2017, de [http://www.degerencia.com/tema/desarrollo\\_personal](http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal)
- Enciclopedia Virtual. (25 de Noviembre de 2010). Recuperado el 15 de Enero de 2017, de Eumed.net
- Ergonomía. (s.f.). *Diseño del Puesto de Trabajo.* Recuperado el 20 de Enero de 2017, de

<http://www.insht.es/portal/site/Ergonomia2/menuitem.8b2d6abdbe4a374bc6144a3a180311a0/?vgnextoid=34634bf28a3d2310VgnVCM1000008130110aRCRD>

- Espinosa, J. (29 de Octubre de 2013). *Optimizar el Desempeño Laboral*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <http://johnnyespinosa9505.blogspot.com/2013/10/condiciones-que-favorecen-el-desempeno.html>
- *Gestión del Talento Humano*. (10 de Septiembre de 2013). Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Jiménez Merino, J. (s.f.). *Desarrollo Personal*. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de <http://poderpersonalmexico.com/que-es-desarrollo-personal.html>
- Maya Restrepo, A. (2 de Marzo de 2009). *Importancia del transporte aéreo*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de <http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?idx=109612>
- Monografías. (25 de Marzo de 2012). Recuperado el 16 de Enero de 2017, de [Monografías.com](http://www.monografias.com)
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Definición de Gestión*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://definicion.de/gestion/>
- Pérez, W. (12 de Abril de 2008). *Administración del Conocimiento*. Recuperado el 21 de Enero de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos58/administracion-conocimiento/administracion-conocimiento2.shtml>
- Proesa. (29 de Julio de 2016). *El crecimiento de la industria aeronáutica en El Salvador*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/1183-el-crecimiento-de-la-industria-aeron%C3%A1utica-en-el-salvador>

- (s.f.). Recuperado el 24 de Enero de 2017, de [https://www.aero.upm.es/departamentos/.../a.../aviacion\\_general.html](https://www.aero.upm.es/departamentos/.../a.../aviacion_general.html)
- *Talento Humano*. (2012). Recuperado el 16 de Enero de 2017, de <http://psicologiayempresa.com/eltalento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Wikipedia. (9 de Noviembre de 2016). *Transporte aéreo*. Recuperado el 4 de Enero de 2017, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte\\_aereo](https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_aereo)
- zelaya, a. (s.f.). *Diseños de cargos*. Recuperado el 22 de Enero de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/211993008/Disenos-de-cargos>



**ANEXOS.**

## **INDICE DE ANEXOS.**

ANEXO N° 1: CUESTIONARIO.

ANEXO N° 2: ENTREVISTA.

ANEXO N° 3: CONVOCATORIA DE PERSONAL.

ANEXO N° 4: MANUAL DE BIENVENIDA.

ANEXO N° 5: MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

ANEXO N° 6: SELECCIÓN DE PERFIL DE ASPIRANTES.

ANEXO N° 7: EVALUACIÓN DE ENTREVISTA.

ANEXO N° 8: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

ANEXO N° 9: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: ESCALAS GRAFICAS.

ANEXO N° 10: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: ELECCIÓN FORZOSA.

ANEXO N° 11: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: INCIDENTES CRITICOS.

ANEXO N° 12: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: FRASES DESCRIPTIVAS.

ANEXO N° 13: PLAN DE ATENCIÓN.

ANEXO N° 14: AUDITORIA.



**ANEXO N° 1:**  
**CUESTIONARIO.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



DIRIGIDO A: los emplead@s AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V

IDENTIFICACIÓN:

Saludo:

Somos estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitamos a usted su valiosa colaboración, en el sentido de responder el presente cuestionario.

OBJETIVO: Recabar información relevante a cerca de la opinión que tienen los colaboradores de la Empresas AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V. sobre la gestión del talento humano en el desempeño laboral dentro de la misma.

INDICACIONES:

La información que se nos proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos en la elaboración de Trabajo de Graduación, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. FAVOR SIENTASE EN TOTAL LIBERTAD Y CONFIANZA DE MARCAR Y ESCRIBIR LO QUE SIENTA Y PIENSA.

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

Nombre de la Unidad Orgánica: \_\_\_\_\_

Nombre del Puesto de Trabajo: \_\_\_\_\_

Nombre del Cargo que Desempeña: \_\_\_\_\_

**Nivel Académico**

a. Bachiller

b. Tecnic@

c. Licenciad@

d. Otros

Especificar: \_\_\_\_\_

**Escala salarial donde se ubica:**

- a. De \$200 a \$300       b. De \$301 a \$400       c. De \$401 a \$500   
d. De \$501 a \$600       e. De \$601 a más

**Género**

- a. Masculino       b. Femenino

**Tiempo de laborar en la empresa:**

- a. Menos de un año       b. De 1 hasta 5 años       c. De 5 hasta 10 años   
d. De 10 hasta 15 años       e. De 15 hasta 20 años       f. De 20 hasta 25 años

**II. DATOS ESPECIFICOS.**

1. ¿Por qué que medio se enteró de la oportunidad de este empleo?  
a. Internet       b. Redes sociales   
c. Ferias de empleo       d. Por un amigo   
e. Otro
2. ¿Le realizaron algunas pruebas para entrar a trabajar en esta empresa?  
a. Si       b. No
3. ¿Qué tipos de pruebas le realizaron para contratarlo en su puesto de trabajo?  
a. Pruebas de conocimiento       b. Test de aptitudes específicas   
c. Pruebas de rendimiento       d. Pruebas de personalidad   
e. Prueba del polígrafo       f. Prueba de interés
4. Cuando entró a trabajar a la empresa ¿Le explicaron la historia de la empresa y a qué se dedica? ¿Le explicaron lo que haría en su puesto de trabajo?  
a. Si       b. No

5. ¿Cuáles de los siguientes puntos le explicaron al entrar a trabajar en la empresa?

a. Misión y visión

b. Actividad que desarrolla como empresa

c. Filosofía

d. Objetivos

e. Como está organizada la empresa

6. ¿Tiene claramente definido sus deberes y responsabilidades para desempeñarse en su puesto de trabajo?

a. Si

b. No

7. ¿Cómo considera el desempeño de su jefe@?

a. Excelente

b. Muy Buena

c. Buena

d. Regular

e. Deficiente

8. ¿Considera que es necesario la integración de equipos de trabajo?

a. Si

b. No

9. En el tiempo que tiene de laborar en la empresa ¿Le han nivelado su salario?

a. Si

b. No

10. Actualmente el salario que recibe ¿Considera usted que está en relación con las funciones y responsabilidades que desempeña en la Empresa?

a. Si

b. No

11. Adicional al salario que recibe ¿Usted tiene la opción de obtener?

a. Comisiones

b. Bonificaciones

c. Horas extra

d. Nocturnidad

e. Otros: \_\_\_\_\_

12. Considera usted que en su puesto de trabajo ¿Es estable en la empresa?

a. Si

b. No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

13. Considera que en la empresa le brindan incentivos que le estimulen a desempeñar mejor su trabajo.

a. Nunca

b. Muy pocas veces

c. Algunas veces

d. Casi siempre

e. Siempre

14. ¿Qué hace la empresa para motivarlo en su trabajo?

a. Celebración de cumpleaños

b. Fiesta navideña

c. Empleado del mes

15. ¿Con cuáles de los siguientes beneficios goza usted en la empresa?

a. Afiliación a seguridad social

b. Vacaciones

c. Viáticos

d. Caja de compensación

e. Préstamos personales

f. facilidad de estudio

g. Crecimiento interno

Cuál le gustaría a usted como beneficio adicional \_\_\_\_\_

16. ¿La empresa potencializa tus competencias?

a. Si

b. No

17. ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?

a. Si

b. No

18. ¿Cómo se siente al trabajar en esta empresa?

a. Orgullosa

b. Muy Bien

c. Bien

d. Regular

**Muchas gracias por sus valiosos aportes.**

**III.DATOS DEL ENCUESTADOR**

Nombre: \_\_\_\_\_

Día: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_



**ANEXO N° 2:**  
**ENTREVISTA.**



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



**DIRIGIDA A:** Gerente de Recursos humanos.

Muy buenos días. Somos estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, sería tan amable de contestar una breve entrevista. Acerca de la GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V., Con el objetivo obtener sus valiosos aportes en torno al diseño que deberá contener una propuesta de Sistema de Gestión de Talento Humano, en la empresa AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V., en donde usted es parte importante de la dirección y el éxito de la empresa. Esta entrevista es muy importante para la elaboración de nuestra propuesta, en tal sentido queremos solicitarle permiso para su grabación, luego la vamos a transcribir.

Finalmente le mostraremos su redacción para que usted nos diga si está de acuerdo o hay que cambiar, aclarar algún aspecto contenido en el escrito resultado de la entrevista.

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

**Nombre de la Unidad Orgánica:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Puesto de Trabajo:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Cargo que Desempeña:** \_\_\_\_\_

**II. DATOS ESPECIFICOS.**

1. ¿Cree usted que un Sistema de Gestión de Talento Humano podría beneficiar a AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR, S.A. DE C.V.? Si ¿Por qué? : Es una manera de documentar procesos.

2. ¿Considera que es necesario que existan políticas dentro de la Empresa y la implementación de estas les beneficiará? Si actualmente tenemos demasiadas notificaciones por correo, no escritas como políticas. Esto ayuda estandarizar este quien este liderando el departamento, ya sepa que políticas se tomaran para implementar y así dar le los lineamientos para las diferentes áreas.
3. ¿Qué tipo de políticas implementa la empresa? Política de vestuario, uso de uniforme, política de comportamiento, política gasto de viaje, política buenas prácticas, caja chica, diseñador de planillas a base de la actualización de las horas extras. Algunas tenemos como procesos. Muchas publicadas como política y poner lineamientos definidos como tal.
4. ¿Quién se encarga del proceso de reclutamiento del personal dentro de la Empresa? 2 personas a cargo: jefe de desarrollo organizacional, gerente de desarrollo organizacional.
5. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la Empresa? La persona que se define que llevara el proceso depende del tipo de plaza que se desea contractar más la operativa la ve el jefe del proceso humano de desarrollo organizacional con apoyo del asistente del desarrollo organizacional, las plazas de otros países las corporativas las ve el gerente de desarrollo organizacional.
6. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal más adecuado para cubrir la Vacante y qué tipo de pruebas se le realizan para constatar que es la persona idónea para el cargo? requisito de personal responsable que necesiten en ese momento la plaza en base al perfil que ya está definido. Si no hay perfil se reúne con ellos para definir el perfil y cuáles son los requisitos necesarios una vez nosotros esa requisito del personal publicamos normalmente en publitrabajos es una plantilla que nos sirve bastante para perfiles medios. Perfiles bien operativos se hacen publicaciones internamente.

Notificaciones que necesitamos para personal y nos llegan bastante, utilizamos bastante las redes como Facebook, pág. web de la empresa una vez tenemos revisamos diferentes bases seleccionamos los que más se apegan al perfil dejamos grupo de 5 para uno. Y luego se define la terma final última entrevista estas son las personas idóneas según nosotros y se somete a prueba poligráfica que es filtro principal y una vez tomada prueba poligráfica y salió bien, prueba de conocimiento y finalmente proceso de capacitación.

7. ¿Quién es el encargado de contratar el personal en la empresa? Gerente de desarrollo organizacional y el jefe de desarrollo organizacional
8. ¿Cuánto tiempo dura el Contrato de Trabajo? Contrato indefinido. No tiempo de la plaza temporal, periodo definido para plaza abierto.
9. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados de la Empresa? Cuota transporte. Algunos de los empleados se les brindan transporte desde su casa al aeropuerto, a otros desde el aeropuerto a un punto. Y los de zonas cercanas se les dan una cuota del transporte. Se les dan medias becas de inglés o apoyamos cualquier capacitación.
10. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones a los colaboradores? Capacitaciones internas preparaciones para los supervisores, talleres de integración, inglés, Excel, formación gerencial, liderazgo.  
2 tipos de capacitaciones técnicas requeridas sujetas a una certificación ISO tienen que dar cada año o cada 2 años damos capacitaciones de las aerolíneas cada año. También capacitaciones de seguridad ocupacional que incluye paternidad responsable temas de lumbago, como protegerse, control de peso.

11. ¿Cómo percibe la relación empleado – jefe en la empresa? Creo que hay bastante dependiendo el nivel intermedio jefe, buena relación siento que hay. Estamos fallando es en la operativa a los jefes creo nos identifiquen. Como vean a su jefe como un apoyo a la comunicación. Mando medios hacia abajo.
12. ¿Sus colaboradores han realizado por su propia iniciativa, aportes para su trabajo? Mínimo la gente se limita hacer lo que se le dice que hace, mínimo aporte por iniciativa.
13. ¿Hace usted retroalimentación con regularidad a sus colaboradores sobre su desempeño laboral? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Cómo? No. Los jefes directos a cargo motivación. Los jefes directos por medio de fitbak hacer ver. Y se les da un seguimiento a que mejore.
14. ¿Reconoce a los colaboradores su buen desempeño? si se les da a conocer los buenos aportes.
15. ¿Cree usted que a pesar del avance de la tecnología el aporte del talento humano sigue siendo importante en las empresas? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? Si la tecnología se hace en base a un ser humano nunca va ser lo mismo como el servicio que un humana persona de la forma como la gente se relaciona las ideas que ellos dan a muchachos que dan buenas ideas de como mejor algunos servicios, hacer cosas mejor más rápido.

**Muchas gracias sus respuestas serán de gran ayuda para llevar a cabo el proyecto de investigación acerca de la gestión del talento Humano en el desempeño.**



**ANEXO N° 3:**

**CONVOCATORIA DE PERSONAL.**



**FORMATO DE CONVOCATORIA DE PERSONAL**

**FECHA DE PUBLICACIÓN.**

DD	MM	AA

**CONVOCATORIA DE PERSONAL.**

Por medio del presente formato se realiza la convocatoria del personal requerido especificando el perfil que se requiere para el cargo.

Cargo: \_\_\_\_\_

Requisitos Académicos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

Conocimientos: \_\_\_\_\_

Habilidades: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Líder de Equipo de Desarrollo Humano

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.



**ANEXO N° 4:**  
**MANUAL DE BIENVENIDA.**



**ANEXO N° 5:**  
**MANUAL DE GESTIÓN DEL**  
**TALENTO HUMANO.**



**ANEXO N° 6:**  
**SELECCIÓN DE PERFIL DE**  
**ASPIRANTES.**



## SELECCIÓN DE PERFIL DE ASPIRANTES

Nombre de Plaza Funcional: \_\_\_\_\_

Nombre de Plaza Nominal: \_\_\_\_\_

N°	Nombre del Aspirante	Perfil Autorizado			
		Nivel Académico	Experiencia Laboral	Áreas de Conocimiento	Habilidades

F. \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Jefe del Departamento de Desarrollo Humano

Vo. Bo. Comisión de Selección de Personal.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.



**ANEXO N° 7:**  
**EVALUACIÓN DE ENTREVISTA.**

Aspecto a Evaluar	Satisfactorio	Insatisfactorio
Formación Académica y Conocimientos Especiales		
Aspectos Laborales		
Percepción Laboral		
Percepción Personal		
Condiciones Personales		

**EVALUACIÓN ÁREA TÉCNICA**

Identificar fortalezas y debilidades respecto al conocimiento en el área de trabajo, partiendo del resultado de la prueba técnica y de las destrezas referidas; en la experiencia laboral previa; así como también, del empleo de herramienta, equipo y otros recursos que se utilizan en los procedimientos específicos de la plaza que se desea contratar:

---



---



---

Prueba Psicológica (20%)	Prueba Técnica (40%)	Entrevista (40%)		
		Criterio	% Asignado	Resultado Obtenido
		Actitud	7%	
		Habilidades	8%	
		Conocimientos	10%	
		Experiencia Laboral	15%	

Comisión de Selección de Personal	Nombre	Cargo	Firma
Unidad solicitante			
Profesional Técnico			
Departamento Desarrollo Humano			

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.



## RESULTADO DE EVALUACIONES.

Nombre de Plaza Funcional: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

N°	Nombre del Aspirante	Nivel Académico	Experiencia Laboral	Áreas de Conocimiento	Habilidades	Evaluación Psicológica	Evaluación Conocimientos Técnicos	Entrevista	Fecha de Entrevista
1		Cumple <input type="checkbox"/> No Cumple <input type="checkbox"/>							
2		Cumple <input type="checkbox"/> No Cumple <input type="checkbox"/>							
3		Cumple <input type="checkbox"/> No Cumple <input type="checkbox"/>							
---		Cumple <input type="checkbox"/> No Cumple <input type="checkbox"/>							

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación.



**ANEXO N° 8:**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE**

**TRABAJO.**



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Denominación de puesto nominal:

Denominación del puesto funcional:

Unidad Administrativa a la que pertenece:

Línea de Autoridad:

Línea de Responsabilidad:

### OBJETIVO DEL PUESTO.

### PERFIL DEL PUESTO.

Preparación Académica:	
Experiencia Laboral:	
Áreas de Conocimiento:	
Habilidades:	

### COMPETENCIAS DE GESTIÓN.



**FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO.**

**FUNCIÓN PRINCIPAL**

---

---

---

**FUNCIONES**

---

---

---

---

Elaboró:	Vo. Bo.	Autorizó:
Nombre, Cargo, Firma y Sello Unidad Solicitante	Nombre, Cargo, Firma y Sello Departamento de Desarrollo Humano	Nombre, Cargo, Firma y Sello Director Presidente

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación



**ANEXO N° 9:**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**  
**ESCALAS GRAFICAS.**

## ESCALAS GRAFICAS

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Departamento/sección: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

	OPTICÓ	BUENO	REGULAR	TOLERANTE	MALO
<b>Producto</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia. Va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo Exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo Exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo Exigido. Muy Lento.
<b>Cualidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente Exacto en su Trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces Superior. Bastante exacto en su Trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre Satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente Satisfactorio. En ocasiones Presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca Satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo Necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita Capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
<b>Cooperación</b> Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tuene un excelente espíritu de Colaboración. Gran Empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura Colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena Disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es renuente a colaborar
<b>Características individuales:</b> Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su Comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
<b>Compresión de las situaciones</b> Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
<b>Creatividad</b> Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas Óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta Sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente Rutinario. Tiene pocas ideas Propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
<b>Capacidad de realización</b> Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera



**ANEXO N° 10:**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**  
**ELECCIÓN FORZOSA.**



**ELECCIÓN FORSOZA**  
**EVALUACIÓN DE DEL DESEMPEÑO**

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Departamento /sección: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

**Cada factor dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.**

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS					PUNTOS
<b>1. PRODUCCIÓN</b> Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción Inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre fa cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicios	
<b>2. CALIDAD</b> Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados Errores	4-5-6 Generalmente satisfactorio pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
<b>3. RESPONSABILIDAD</b> Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) Aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna	
<b>4. COOPERACIÓN. ACTITUD</b> Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes.	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y Constantem ente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de lidiar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talento lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	

<p><b>5. SENTIDO COMÚN E INICIATIVA</b>          Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común</p>	<p>1-2-3          Siempre toma la Decisión equivocada</p>	<p>4-5-6          Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas</p>	<p>7-8-9          Demuestra Razonable sentido común en circunstancias normales</p>	<p>10-11-12          Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común</p>	<p>13-14-15          En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones</p>	
<p><b>6. PRESENTACIÓN PERSONAL</b>          Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba, etc.</p>	<p>1-2-3          Relajado descuidado</p>	<p>4-5-6          A veces descuida su aspecto</p>	<p>7-8-9          Normalmente está bien arreglado</p>	<p>10-11-12          Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse</p>	<p>13-14-15          Excepcionalmente bien cuidado y presentable</p>	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>						

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.



**ANEXO N° 11:**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**  
**INCIDENTES CRITICOS.**



## INCIDENTES CRITICOS EVALUACIÓN DE DEL DESEMPEÑO

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Departamento /sección: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Defina brevemente cada punto, además califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Óptimo	Encima de la media			Media			Debajo de la media			NULO
			9	8	7	6	5	4	3	2	1	
		10										

### I. Desempeño de la función

1. Producción:

**Cantidad de trabajo ejecutado normalmente**

2. Calidad:

**Exactitud y orden del trabajo**

3. Conocimiento del trabajo:

**Grado de conocimiento de sus tareas**

4. Cooperación:

**Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas**

### II Características individuales

1. Comprensión:

**Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones**

2. Creatividad:

**Capacidad para efectuar ideas productivas**

3. Realización:

**Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas**

### III. Evaluación suplementaria

1. Ajuste general a las funciones:

**Adecuación y desempeño de la función**

2. Proceso funcional:

**Grado de desarrollo en la función**

3. Asistencia y puntualidad:

**Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes**

4. Salud:

**Estado general de salud y disposición para el trabajo**

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.



**ANEXO N° 12:**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**  
**FRASES DESCRIPTIVAS.**



## FRASES DESCRIPTIVAS

### EVALUACIÓN DE DEL DESEMPEÑO

Nombre del trabajador \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Departamento /sección: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

**A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño.**

**No deje ningún bloque sin marcar dos veces**

	NUM	+	-		NUM	+	-
SOLO HACE LO QUE LE MANDAN	01			TIENE MIEDO DE PEDIR AYUDA	41		
COMPORTAMIENTO IRREPROCHABLE	02			SIEMPRE TIENE SU ARCHIVO EN ORDEN	42		
ACEPTA CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS	03			BAJA PRODUCCIÓN	41		
NO PRODUCE CUANDO ESTÁ BAJO PRESIÓN	04			ES DINÁMICO	44		
CORTES CON TERCEROS	05			INTERRUMPE CONSTANTEMENTE EL TRABAJO	45		
DUDA PARA TOMAR DECISIONES	06			NO SE SOMETE A INFLUENCIAS	46		
MERECE TODA LA CONFIANZA	07			TIENE BUEN POTENCIAL PARA SER DESENVUELTO	47		
TIENE POCA INICIATIVA	08			NUNCA ES DESAGRADABLE	48		
CAPRICHOSO AL BRINDAR EL SERVICIO	33			NUNCA HACE BUENAS SUGERENCIAS	73		
NO TIENE FORMACIÓN ADECUADA	34			SE NOTA QUE "LE GUSTA LO QUE HACE	74		
TIENE BUENA APARIENCIA PERSONAL	35			TIENE BUENA MEMORIA	75		
EN SU SERVICIO SIEMPRE HAY ERRORES	36			LE GUSTA RECLAMAR	76		
SE EXPRESA CON DIFICULTAD	37			IMPONE SU CRITERIO AL TOMAR DECISIONES	77		
CONOCE SU TRABAJO	38			SE LE DEBE LLAMAR LA ATENCIÓN REGULARMENTE	78		
CUIDADOSO CON LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA	39			ES RÁPIDO	79		
SIEMPRE ESPERA OBTENER UN PREMIO	40			ES DE NATURALEZA UN POCO HOSTIL	80		

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.



**ANEXO N° 13:**  
**PLAN DE ATENCIÓN.**

				<b>PLAN DE ATENCIÓN REFERENTE-ESTIMACIÓN DE LA MOTIVACIÓN</b>					
NOMBRE Y APELLIDOS				GRADO DE SATISFACIÓN PERSONAL					
POSICIONAMIENTO SALARIAL					(..)	(.)	(+)	(++)	
ALGO BAJO	0	ADECUADO	0	MAS BIEN ALTO	0	MUY INSATISF	INSATISF	SATISF	MUY SATISF
MOTIVACION/SATISFACION RESPECTO A:				(¿)					
SU RELACION CON EL SUPERIOR JERARQUICO				0	0	0	0	0	
EL CONTENIDO Y LAS CARACTERISTICAS DE SU TRABAJO				0	0	0	0	0	
LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO PERSONAL/PROFESIONAL				0	0	0	0	0	
CONCILIACION DE SU VIDA PERSONA/ FAMILIAR Y LABORAL				0	0	0	0	0	
COMPENSACION Y BENEFICIOS				0	0	0	0	0	
SU ESTADO DE ANIMO EN GENERAL				0	0	0	0	0	
OTRO				0	0	0	0	0	
OBSERVACIONES									
ORIGEN DE LAS ESTIMACIONES									

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

		PLAN DE ATENCIÓN PREFERENTE-PLAN DE ACCIÓN	
NOMBRE Y APELLIDOS		PRCESO (DE RRHH RELACIONADO	FECHA PREVISTA
ACCION	RESPONSABLE		
OBSERVACIONES			
VISTO Y APROBADO POR	JEFE JERARQUICO	JEFE FUNCIONAL	DIRECTOR DE RRHH
NOMBRE			
FIRMA			
FECHA			

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

		PLAN DE ATENCIÓN PREFERENTE-INFORMACIÓN PERSONAL			
NOMBRE Y APELLIDOS			PERFORM		C.R.G
RETRIBUCION ANUAL		%ULTIMO INCREMENTO	%BONOS PERCIBIDOS		
MITOS TRAYECTORIA PROFESIONAL		TITULACION SIGNIFICATIVAS	FORMACION RECIENTE		AÑO
SITUACION FAMILIAR		HIJOS DEPENDIENTES		RANGO DE EDADES	
OTRAS INFORMACION DE INTERES					

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.



**ANEXO N° 14:**

**AUDITORIA.**

	<b>CUESTIONARIO DE AUDITORIA</b>			FECHA:	
	ENTREVISTA: CARGO:			REVISADO: VERSIÓN:	
AREA: NÓMINA					
<b>REGISTRO DE PERSONAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>POND</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. el archivo individual de cada trabajador contiene					
1.1 fecha de entrada					
1.2 cambios, aumentos, etc., debidamente aprobados					
1.3 bases del sueldo o jornada					
1.4 pagos parciales de pasantías y autorizaciones de la oficina de trabajo.					
1.5 autorizaciones para descuento de salario.					
1.6 acumulación de pagos de salario y prestaciones de cada empleado					
1.7 contrato de trabajo.					
1.8 examen médico de ingreso y evidencia de la renuncia a que hubiere lugar.					
1.9 investigaciones efectuadas para la contratación del trabajador.					
1.10 informaciones necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones relativas a la retención del impuesto sobre los salarios pagados.					

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

	<b>INFORME DE AUDITORIA INTERNA</b>		CÓDIGO:
			FECHA: EDICIÓN:
DEPARTAMENTO		PROCESO	
DOCUMENTACION DE REFERENCIA			
FECHA:		CLAUSULA(S) DE REFERENCIA	
AUDITADO(S):			
PUNTOS FUERTES:			
PUNTOS DEBILES:			
OBSERVACIONES:			
N. CONFORMIDADES			
PERSONAL AUDITOR			
CARGO	NOMBRE	FIRMA	
AUDITOR JEFE			
AUDITOR			

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

<b>ASPECTOS PRINCIPALES PARA AUDITAR</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>ASPECTOS PARA EVALUAR</b>
PLANEACIÓN	PRESUPUESTO DEL PERSONAL
Reclutamiento	Fuentes de reclutamiento costo de reclutamiento
Selección	Entrevista de empleo solicitudes no aceptas y las causas solicitudes de transferencia solicitudes de promoción
Capacitación y desarrollo	Costos de cursos y programas registro de eficiencia en producción registro de accidentes grado de cumplimiento de los programas control de calidad(registros)
Evaluación del desempeño	Rendimiento de los departamentos comparación de las evaluaciones de los departamentos registro de producción archivo de entrevista de evaluación
Compensación	Archivo sobre salarios y bonificados resultados de encuestas de salario información sobre horas extras
Relaciones laborales	registro de demandas
Ambiente en el trabajo	Informes sobre rotación del personal informes de ausentismos informes sobre inspección de trabajo resultados sobre encuestas de actitudes

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.