



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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA AL ÉXITO PROFESIONAL DE  
LOS TRABAJADORES DE LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE  
C.V., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**LORENA YANIRA GARCÍA SIFONTES  
BETSABE EUNICE GRANADOS ORELLANA  
ANDREA SARAÍ MATA RODRÍGUEZ**

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

**FEBRERO 2018.  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** MSc. Roger Armando Arias Alvarado  
**Secretaria General:** MSc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.  
**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

**TRIBUNAL CALIFICADOR.**

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.  
Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez.  
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (Docente Asesor)

**FEBRERO 2018**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco primeramente a Dios todo poderoso por haberme dotado de fe, fuerzas, perseverancia, sabiduría y entendimiento para coronar mi carrera profesional con éxito; a mis padres Dinora Rodríguez y Gustavo Mata por impulsarme a seguir adelante a pesar de los obstáculos y sobre todo por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida; a mi hermano Ariel Mata por creer siempre en mí, por sus palabras en el momento indicado que me recordaron mis metas y objetivos trazados; a mis queridos tíos, que siempre estuvieron pendientes y que pusieron su granito de arena para que culminara mi estudios. Un agradecimiento muy especial a Alexander Vásquez por haber estado presente ayudándome y motivándome durante toda mi carrera, a mi equipo de trabajo por la dedicación y empeño. Así mismo doy gracias a mi docente asesor por guiarnos y apoyarnos en la realización de este trabajo.*

**Andrea Saraí Mata Rodríguez.**

*Le agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría y fortaleza necesaria a lo largo de mi carrera. Le doy gracias a mis padres Rafael y Reyna de Granados por el esfuerzo y apoyo que me brindaron en el transcurso de mi vida. A mis hermanos por ser una parte importante de mi vida y por sus palabras de aliento de no rendirme. A mi esposo Emerson Martínez por todo el apoyo incondicional que siempre me brindó para poder lograr una meta tan importante y sobre todo a mi hija Melannie Martínez por ser mi fuente de inspiración y motivación para poder superarme cada día más. A mis compañeras y asesora de tesis por todo el apoyo y dedicación para poder culminar este trabajo.*

**Betsabe Eunice Granados**

*Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera universitaria, por ser mi fortaleza en los momentos debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias. Le doy gracias a mis padres Fermín y Lorena por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. A mis hermanos y hermana. A mi equipo de trabajo Andrea y Betsabe por haber recorrido este camino juntas, por la paciencia y el esfuerzo. A nuestra asesora, Licda. Marseilles por su respaldo y por ser un ejemplo que seguir en la profesión.*

**Lorena Yanira García Sifontes.**

## INDICE

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.</b> .....	1
<b>A. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</b> .....	1
1. Antecedentes de la administración de recursos humanos.....	1
2. Definiciones de administración de recursos humanos.....	3
3. Políticas de la administración de los recursos humanos.....	4
4. Objetivos de la administración de recursos humanos.....	5
5. Importancia de la administración de recursos humanos.....	7
<b>B. ASPECTOS GENERALES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL</b> .....	8
1. Antecedentes de la psicología organizacional.....	8
2. Comportamiento organizacional.....	9
3. Componentes principales de las actitudes.....	10
4. Principales actitudes hacia el trabajo.....	10
5. Motivación en el trabajo.....	11
6. Actitudes del empleado y sus efectos.....	12
<b>C. ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b> .....	13
1. Antecedentes de la gestión por competencias.....	13
2. Definición de Gestión.....	18
3. Definición de Competencia.....	19
4. Principales cualidades de las competencias.....	20
5. Componentes de las competencias.....	20
6. Tipología de competencias.....	21
7. Clasificación de las competencias Modelo Iceberg según Spencer & Spencer.....	24
8. Definición de Gestión por competencias.....	25
9. Objetivos de la gestión por competencia.....	26
10. Características de la gestión por competencia.....	27
11. Principios de la gestión por competencias.....	28
<b>D. GENERALIDADES DEL ÉXITO PROFESIONAL</b> .....	28

1.	Aspectos de la motivación del personal.....	30
2.	Modelo de desarrollo profesional.....	31
3.	Etapas profesionales.....	33
4.	Sistemas de desarrollo profesional.....	35
<b>E.</b>	<b>GENERALIDADES DE LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A DE C.V. ...</b>	<b>37</b>
1.	Antecedentes históricos.....	37
2.	Logotipo: .....	38
3.	Razón social: .....	38
4.	Nombre comercial:.....	38
5.	Dirección:.....	38
6.	Puntos de venta:.....	39
7.	Misión.....	39
8.	Visión.....	39
9.	Valores.....	39
10.	Principales áreas funcionales.....	40
11.	Clientes.....	42
12.	Proveedores.....	43
<b>F.</b>	<b>MARGO LEGAL.....</b>	<b>43</b>
<b>G.</b>	<b>MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>.....</b>	<b>51</b>
	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. ....</b>	<b>51</b>
<b>A.</b>	<b>IMPORTANCIA .....</b>	<b>51</b>
<b>B.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>51</b>
1.	General .....	51
2.	Específicos.....	51
<b>C.</b>	<b>MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>1.</b>	<b>MÉTODOS.....</b>	<b>52</b>
a.	Análisis.....	52
b.	Síntesis.....	53
<b>2.</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>53</b>
a.	Descriptivo .....	53

<b>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>53</b>
a. No experimental.....	53
<b>D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>53</b>
<b>1. TÉCNICAS.....</b>	<b>54</b>
a. Encuesta.....	54
b. Entrevista.....	54
<b>2. INSTRUMENTOS.....</b>	<b>55</b>
a. Cuestionario.....	55
b. Guía de entrevista.....	55
<b>3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>55</b>
a. Primarias.....	56
b. Secundarias.....	56
<b>4. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>56</b>
<b>5. UNIDADES DE ANÁLISIS.....</b>	<b>56</b>
<b>6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....</b>	<b>57</b>
a. Universo.....	57
b. Muestra.....	57
<b>7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>57</b>
<b>E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA, S.A. DE C.V.....</b>	<b>58</b>
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	58
2. ANÁLISIS FODA DE LA SOCIEDAD.....	66
<b>F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
1. Conclusiones.....	68
2. Recomendaciones.....	70
<b>G.ALCANCE Y LIMITACIONES.....</b>	<b>71</b>
1. Alcance.....	71
2. Limitaciones.....	71
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>72</b>
<b>PROPUESTA DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA AL ÉXITO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....</b>	<b>72</b>
<b>A. OBJETIVO QUE PERSIGUE LA PROPUESTA.....</b>	<b>72</b>

<b>B. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>72</b>
a.    Importancia de la propuesta.....	72
i.    Para el personal.....	73
ii.   Para los clientes.....	73
b.    Alcance de la propuesta.....	73
c.    Premisas básicas de la gestión por competencia.....	73
<b>C. DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>1.    PLANEACIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>a.    Objetivo.....</b>	<b>74</b>
<b>b.    Plan de Capacitación y entrenamiento por competencias.....</b>	<b>74</b>
i.    Importancia del plan de capacitación.....	74
ii.   Objetivos del plan de capacitación.....	75
<b>c.    Etapas de implementación.....</b>	<b>82</b>
i.    Sensibilización.....	82
ii.   Análisis de puestos de trabajo.....	82
<b>d.    Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....</b>	<b>82</b>
<b>e.    Definición del perfil de competencias requeridas.....</b>	<b>88</b>
<b>f.    Plan de implementación.....</b>	<b>90</b>
i.    Etapas de ejecución de la gestión por competencias.....	91
ii.   Recursos necesarios para la implementación del modelo.....	92
iii.   Cronograma de actividades.....	94
<b>g.    Proceso de integración de personal.....</b>	<b>95</b>
i.    Reclutamiento.....	95
ii.   Selección.....	96
iii.   Contratación.....	97
iv.   Inducción.....	98
<b>2.    ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>100</b>
a.    Propuesta de la Estructura organizacional.....	74
b.    Propuesta de la misión y visión de la organización.....	102
c.    Propuesta de objetivos y metas.....	102



<b>3.</b>	<b>DIRECCIÓN</b> .....	103
a.	Toma de decisiones. ....	103
b.	Liderazgo.....	104
c.	Motivación.....	107
d.	Comunicación.....	108
<b>4.</b>	<b>CONTROL</b> .....	111
a.	Evaluación del desempeño por competencias.....	111
i.	Método de evaluación.....	111
<b>D.</b>	<b>VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b> . ....	121
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	122
	<b>ANEXOS</b>	

## **RESUMEN**

La Sociedad Inversiones la Michoacana S.A. de C.V. es una entidad encargada de ofrecer una gama de paletas en distintos sabores, se caracterizan por sus productos hechos con frutas naturales; a pesar de sobresalir en el mercado por sus ricas paletas la empresa ha sufrido problemas por su tradicional manera de realizar los procesos de selección y contratación, ya que se basan en la experiencia de las personas como el principal indicador para llevar a cabo el proceso de captación; Cabe mencionar que la experiencia es necesaria para poder realizar ciertas actividades, pero no se debe fijar como un indicador fundamental para ocupar puestos o vacantes. Todos estos aspectos dieron origen a la investigación, la cual tiene por objetivo Aplicar la gestión por competencias que contribuya al éxito profesional de los trabajadores de la Sociedad Inversiones la Michoacana S.A. de C.V., a través de la creación de una propuesta que ayude a identificar las habilidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores actuales y posibles candidatos para formar parte de la entidad, lo que permitirá que la empresa se acople a los cambios que ofrece la gestión del recurso humano hoy en día.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario apoyarse en el método científico y sus auxiliares: Análisis y Síntesis, utilizando el tipo de investigación descriptiva, en cuanto al diseño se utilizó el método no experimental, además se hizo uso de las fuentes de información primarias como: el cuestionario y la guía de entrevista dirigidos al personal que labora en la entidad, y las fuentes secundarias para realizar esta investigación fue mediante consultas bibliográficas en libros de textos, sitios web y trabajos de graduación que fueron de utilidad para recopilar información.

El universo estuvo compuesto por los 21 empleados de todas las unidades orgánicas de la sociedad, la entrevista estuvo dirigida al gerente general. La muestra que se tomó en cuenta para el estudio también estuvo conformada por los mismos empleados que representan la totalidad del universo, por lo cual se llevó a cabo un censo.

Entre las principales conclusiones están:

1. La Michoacana no ofrece capacitaciones a sus trabajadores de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa.
2. Los trabajadores de la Sociedad no están familiarizados con una estructura organizativa ni de forma empírica ni técnica, es decir no cuentan con un organigrama, por lo tanto no tienen conocimiento a que departamento pertenecen.
3. La sociedad no cuenta con una persona dedicada específicamente al departamento de recursos humanos.

Entre las principales recomendaciones están:

1. Capacitar a los empleados según el puesto de trabajo que ocupan en la sociedad a través de entidades externas.
2. Se le recomienda al área de recursos humanos crear un organigrama para fortalecer el conocimiento de los empleados sobre a qué unidad orgánica pertenecen.
3. Se recomienda que la sociedad elimine y evite la duplicidad de funciones para un mejor desempeño.

## INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo inmerso a cambios constantes, que exige al capital humano un mayor desempeño, donde la manera de afrontar dichos cambios es a través de la gestión del recurso humano por competencias.

Lo anterior conlleva a que se diseñen herramientas por competencias, que permita mejorar los procesos administrativos enfocados a la inducción, evaluación y desarrollo de personal, logrando así el crecimiento personal y profesional, lo que a su vez se refleja, en el mejoramiento de los procesos anteriormente mencionados y en los resultados de la empresa.

Por consiguiente, el presente estudio contiene las bases para el establecimiento de una gestión por competencias de manera objetiva, para tal efecto, se ha estructurado el proyecto en tres capítulos, donde se integra los fundamentos teóricos, las generalidades de la empresa y finalmente, una propuesta de acción. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

El capítulo I denominado Marco Teórico de Referencia, se hace una breve descripción de la empresa, posteriormente un planteamiento del problema a investigar, a partir del cual se justifica, así mismo, se establece los objetivos y se delimita la investigación.

En el capítulo II denominado Diagnóstico de la Situación, se planteó el diseño metodológico y los aspectos administrativos del mismo. Para el desarrollo del trabajo se aplicara un instrumento de recolección de información que permita identificar la situación en la que se encuentra la organización y el mecanismo que se utilizan para evaluar el desempeño.

En el capítulo III, se encuentra la propuesta de solución a la problemática plantada, investigada y diagnosticada en los capítulos anteriores; dicha propuesta es un Plan de capacitación por Competencias.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

##### **1. Antecedentes de la administración de recursos humanos.**

“El campo de la administración de personal no apareció de improviso. Evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual. Una breve consideración permitirá apreciar la importancia que la administración de personal ha tenido siempre en las sociedades humanas.

Orígenes.

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Desde mucho antes de la Revolución Industrial existieron organizaciones muy grandes, que presentaban problemas resueltos de diversas maneras. Alejandro Magno (Fallecimiento Babilonia, 323 a.C a la edad de 32 años), por ejemplo, no consiguió convencer a sus soldados de que lo siguieran hasta la India; el ejército macedonio se detuvo debido a un problema esencialmente humano. Julio César (Fallecimiento República Romana, 100 a.C a la edad de 56 años), por su parte, consiguió mantener la disciplina de las legiones que lo acompañaron a la conquista de las Galias, en tanto los primeros monasterios cristianos del Asia Menor establecieron reglas sumamente

análogas a los modernos reglamentos de personal de las organizaciones actuales. Los ejemplos podrían multiplicarse casi indefinidamente”.<sup>1</sup>

“Según Idalberto Chiavenato (2011) la Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal.

Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente.

Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional.

---

<sup>1</sup>William B. Werther, Jr., Ph. D. Administración de Personal y Recursos Humanos, tercera edición en español, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F. 1991.

A partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales”.<sup>2</sup>

## 2. Definiciones de administración de recursos humanos.

“Administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia”.<sup>3</sup>

“La Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal”.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Edición en español por McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F. 2011.

<sup>3</sup> Gary Dessler, Administración de recursos humanos decimoprimer edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, S.A de C.V., 2009

<sup>4</sup> Rodríguez, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Edit. ECAFSA. Pág. 61.

“Los asuntos que se suelen tratar en la ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sin número de asuntos diversos”.<sup>5</sup>

La administración de recursos humanos es el proceso a través del cual se dirige a un grupo de personas con el propósito de cumplir los objetivos y metas de la entidad en la que laboran, usando técnicas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, donde es necesario motivar e incentivar para obtener los resultados esperados.

### 3. Políticas de la administración de los recursos humanos.

“Entendemos por políticas empresariales a unas declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa. Las políticas escritas y publicadas ayudan a los directivos, en cuanto que éstos tienen la certeza de cuál debe ser su proceder en determinadas cuestiones problemáticas, y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer, etc.”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Edición en español por McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F. 2011.

<sup>6</sup> Luis Puchol Dirección y gestión de recursos humanos, 5ta edición actualizada, 2003, Editorial Ediciones Díaz de Santos, S. A. Doña Juana I de Castilla, MADRID.



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

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades”.<sup>7</sup>

Las políticas de recursos humanos actúan como un campo de acción que enmarcan las decisiones tomadas por los altos ejecutivos y así mismo para los empleados en determinadas situaciones que se pueden dar dentro de la organización, se diseñan de acuerdo a la cultura de la entidad y a las necesidades de estas.

#### 4. Objetivos de la administración de recursos humanos.

“Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito, en otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar”.<sup>8</sup>

Según William Werther (1991) existen cuatro objetivos fundamentales, se detallan a continuación:

---

<sup>7</sup>Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos, Edición en español por McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F. 2011.

<sup>8</sup>William B. Werther, Jr., Ph. D. Administración de Personal y Recursos Humanos, tercera edición en español, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F. 1991.

- **Objetivos sociales:** El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demanda de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.
- **Objetivos de la organización:** El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas que en pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.
- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en dispendio de recursos.
- **Objetivos Individuales:** Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función y un objetivo de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como un nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales.

Para Idalberto Chiavenato (2011), los objetivos principales son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son ejes o guías que indican adonde se desea llegar con el propósito de cumplir las metas trazadas, los objetivos se desprenden de estos, para contribuir al éxito de la entidad.

#### 5. Importancia de la administración de recursos humanos.

“Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases mínimas de la producción económica de una sociedad. Desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar, desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en grado importantísimo en los recursos humanos. Es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa”.<sup>9</sup>

Gary Dessler detalla una lista de los errores referentes al personal, que no se querrá cometer cuando se administre. Por ejemplo:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una alta rotación de empleados.
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo.
- Perder tiempo en entrevistas inútiles.
- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias.

---

<sup>9</sup>William B. Werther, Jr., Ph. D. Administración de Personal y Recursos Humanos, tercera edición en español, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F. 1991.

- Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral.
- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- Cometer cualquier práctica laboral injusta.

La Administración de Recursos Humanos reglamenta las funciones desempeñadas dentro de la empresa, se elaborarán de acuerdo a las metas que se deseen lograr, a la magnitud de la empresa, a su ubicación geográfica, a la forma de organización y a las políticas gubernamentales.

## **B. ASPECTOS GENERALES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.**

### 1. Antecedentes de la psicología organizacional.

“La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación, de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno.

El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron entonces por estudiar, el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener premios tales como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas.

Al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral del trabajo mucho más de lo que se había pensado. Por ejemplo, la cantidad de trabajo que una persona hace depende más de la cantidad de trabajo que sus compañeros hacen que del dinero que ganen o de la presión que el jefe ponga para hacerlos trabajar. Cada vez se hizo mucho más evidente que cada organización tiene dentro de sí muchos grupos que generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer.

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, entonces, a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales”.<sup>10</sup>

## 2. Comportamiento organizacional.

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el comportamiento aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

---

<sup>10</sup> Edgar H. Schein “Psicología de la Organización” tercera edición en español, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1994.

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología. Como se verá, las contribuciones de la psicología han ocurrido sobre todo en el nivel individual, o micro nivel, del análisis, en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos del grupo y la organización.

### 3. Componentes principales de las actitudes.

- **Componente cognitivo:** La afirmación: mi salario es bajo, es una descripción. Es el componente cognitivo de una actitud, aspecto que es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas. Sitúa el escenario para la parte más crítica de una actitud.
- **Componente afectivo:** El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado: Estoy enojado por lo poco que me pagan.
- **Componente del comportamiento:** El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (para continuar con el ejemplo: Voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor).

### 4. Principales actitudes hacia el trabajo.

- **Satisfacción en el trabajo:** El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene

negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo.

- **Involucramiento en el trabajo:** Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo.
  
- **Compromiso organizacional:** Se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea”.<sup>11</sup>

##### 5. Motivación en el trabajo.

“La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital.

---

<sup>11</sup>Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, Comportamiento Organizacional decimotercera edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009

- **Motivación del logro:** La motivación de logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan.
  
- **Motivación de afiliación:** La motivación de afiliación es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con los motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta.
  
- **Motivación de poder:** La motivación de poder es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.

#### 6. Actitudes del empleado y sus efectos.

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen. Las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas, tal como una ventana aporta el marco para mirar hacia adentro o hacia afuera de un edificio. La ventana nos permite ver algunas cosas, pero el tamaño y la forma del marco nos impiden observar otros elementos.

Es evidente que las actitudes de los empleados son importantes para las organizaciones. Las actitudes negativas son tanto un síntoma de problemas ocultos



como una causa que contribuye a generar dificultades posteriores en la empresa. Las actitudes de descontento pueden provocar huelgas, lentitud laboral, ausencias y rotación de personal. También pueden detonar quejas, bajo desempeño, producción de mala calidad, servicio deficiente al cliente, robo de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos relacionados con las actitudes indeseables del personal pueden reducir en gran medida la competitividad de una organización. Por otra parte, son deseables las actitudes favorables de los empleados porque tienden a relacionarse con muchos resultados positivos que tratan de alcanzar los administradores. La satisfacción del empleado junto con una alta productividad caracteriza a las organizaciones bien administradas”.<sup>12</sup>

### **C. ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

#### **1. Antecedentes de la gestión por competencias.**

La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse cómo un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero, 2002; Velázquez, 2002 citados por Marrero, Martínez, Sánchez, 2004), lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas (Marrero, Martínez, Sánchez, 2004).

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de gestión por competencias (Zayas, 2002 citado por Marrero, Martínez, Sánchez, 2004), que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente,

---

<sup>12</sup> John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo 13va Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 2011.

a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así, se habla de determinación de competencias, normalización de competencias, evaluación de competencias, formación por competencias, certificación de competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias (Marrero, Martínez, Sánchez, 2004).

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 1920 (Del Pino, 1997 citado por Marrero, Martínez, Sánchez, 2004), es en 1973 cuando se empieza a tomar en consideración este término, hecho este impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence” (Prueba de Competencia en lugar de Inteligencia), quien define la competencia como: La característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo.

Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal, a otros muchos campos. Este término es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional (Marrero, Martínez, Sánchez, 2004).

“David McClelland fue el primero en acuñar el término «competencia», en 1973. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona--sus competencias--que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato.

En la actualidad sigue estudiándose las competencias para avanzar en su definición, clasificación (directivas o técnicas) y métodos de detección y evaluación (del tipo 360º).

El concepto de competencia ha cobrado gran importancia en los últimos años y ha evolucionado a lo largo del tiempo buscando que el conocimiento se oriente a la gestión del desempeño y que la formación se materialice en los planes de desarrollo de competencias individuales. De acuerdo a Santos (2001), la gestión por competencias es una concepción relevante que implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Cardona (2001) plantea la relevancia de poder identificar cuáles son estas competencias, las cuales además se deben formar, desarrollar y evaluar para garantizar el éxito en su desempeño.

Podemos distinguir dos tipos fundamentales de competencias: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas.

### **Las competencias técnicas.**

Se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Las competencias técnicas suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo, determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o mecanografía

### **Las competencias directivas.**

Son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión (Cardona, P. 1999). Así mismo agrega: Todo parece indicar que los directivos son conscientes de que el valor diferencial de su negocio está en las personas y que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados.

Del análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratéticas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, habría que sumar las competencias de eficacia personal.

**Competencias estratégicas:** Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

**Competencias intratéticas:** Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

**Competencias de eficacia personal:** Son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratéticas.

Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008) en su artículo Competencias Directivas en escenarios globales identifica las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos. Resumiendo, los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva en cinco competencias; orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo. Identificando que la principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros.

En la literatura científica abundan listados de competencias. Cada empresa debe decidir cuáles son aquéllas que necesita desarrollar en sus directivos para conseguir sus fines específicos, sin olvidar dimensiones importantes, pero sin ahogar el sistema con demasiadas competencias. Un número recomendable \*de competencias puede variar entre siete y doce. El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse, por tanto, como herramienta de cambio cultural, A modo de guía pueden servir algunas de las competencias básicas que hemos seleccionado en el cuestionario de competencias directivas.

En la gestión por competencias podemos decir que se ve a la empresa cómo un sistema en el que todos los trabajadores desde el nivel más bajo jerárquicamente hasta los trabajadores que se encuentran en el nivel más alto de la jerarquía trabajan por un mismo objetivo en común el cuál es que la institución sea la mejor en su rubro, al mismo tiempo esto ayuda a que cada trabajador se siente parte importante de la compañía demostrando sus mejores competencias, se puede decir que en la gestión por competencias utiliza el principio de Henry Fayol *Espíritu de Cuerpo* en el cual se

coordinan esfuerzos, se utilizan las capacidades de las personas y se fomenta un buen clima organizacional, aumenta la eficacia y la eficiencia, disminuye el ausentismo y la rotación y mejora el desempeño general de la organización.

En la gestión por competencias es necesario contar con líderes que promuevan la comunicación, la motivación, la colaboración de equipos, relaciones internas y relaciones externas.

## 2. Definición de Gestión.

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la gestión se define como una Acción y efecto de administrar.

Gestión: Viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como: La acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad (Heredia, 1985, p. 25).

Según Rementeria es: La actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal (Rementeria, 2008, p.1).

Al respecto Rementeria agrega que en el concepto gestión es importante la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial (Espasa Calpe, 2008).

Función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización (Restrepe, 2008).

Proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización (Ponjuán, 1998).

La gestión puede entenderse como la realización de las actividades de manera eficiente, utilizando al recurso humano activamente con los que cuentan la organización maximizando su potencial, movilizándolo y motivando al personal para obtener el éxito deseado.

### 3. Definición de Competencia.

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), competencia se define como pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Una mejor actuación o mejor competencia es un conjunto relativamente estable de comportamientos, los cuales producen una actuación superior en los grupos de trabajo en ambientes organizacionales más complejos (Schroeder, 1989).

Una competencia es un conjunto específico de formas de conducta observables y evaluables que pueden ser clasificadas de una forma lógica; en definitiva, categorías de conducta (Aledo, 1995).

Las competencias individuales son los conjuntos de características personales y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación de manera satisfactoria en relación a los objetivos y estrategias de la organización en que se encuentre (Llopart, 1997).

La competencia ocupacional es la habilidad para realizar las actividades dentro de una ocupación o función para el nivel de actuación esperada en el empleo (Management Charter Initiative, 1990; citado por Horton, S. 2000 a).

Sin embargo, otros autores consideran a las competencias como: La especificación del conocimiento y habilidad, y la aplicación de este conocimiento y habilidad para el

estándar de actuación (Hager et al 1994; citado por Hoffmann, 1999). Las competencias quizá son expresadas en términos de conductas que unos individuos requieren demostrar o, tal vez, expresadas como estándares mínimos de actuación (Strebler et al, 1997; citado por Hoffmann, 1999).

Las competencias son las capacidades, habilidades, destrezas con las que cuenta una persona que utiliza en diferentes ámbitos: personal, laboral y social. Las competencias en el nivel laboral pueden maximizar al capital humano para el logro de objetivos, como también desarrollar al ser humano.

#### 4. Principales cualidades de las competencias.

- Son característica permanente de las personas
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Las competencias con las que cuenta una persona ayudan a realizar sus actividades de manera eficaz, pueden ser demostradas en diferentes actividades que se realicen, estas ponen en manifiesto las capacidades natas y adquiridas con las que cuentan los trabajadores.

#### 5. Componentes de las competencias.

Boyatzis plantea que una competencia puede ser una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de un rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo.



Contenidos implicados en una competencia: Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

- SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

En las competencias se puede decir que cada componente es importante, sus componentes son integrales; todas sus partes son necesarias para la realización de las actividades”.<sup>13</sup>

#### 6. Tipología de competencias.

“Existen tipologías o clasificaciones de competencias, entre las cuales se destacan: (HayGroup, 1996)

- **Competencias Umbral o Esenciales:** son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.

---

<sup>13</sup> Pablo Cardona, Licenciado en Ciencias Físicas, Universidad de Barcelona; PhD in Management, University of California, Los Angeles; Master en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra;

- **Competencias Diferenciadoras:** Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.
- **Competencias Genéricas:** Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además, se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.
- **Competencias específicas:** Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras”.<sup>14</sup>

De igual modo, el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas.

---

<sup>14</sup>Trabajo de Investigación: El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humano, Mayeline Becerra Gálvez, Francisca Campos Ahumada, Santiago Chile, 2012.

### CUADRO DE COMPETENCIAS LABORALES.

GRUPOS	COMPETENCIAS GENÉRICAS
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al resultado</li> <li>• Atención al orden, calidad y perfección.</li> <li>• Espíritu de iniciativa</li> <li>• Búsqueda de la información</li> </ul>
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> <li>• Orientación al cliente</li> </ul>
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasión e influencia</li> <li>• Conciencia organizativa</li> <li>• Construcción de relaciones</li> </ul>
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los otros</li> <li>• Actitudes de mando: asertividad y uso de del poder formal</li> <li>• Trabajo en grupo y cooperación</li> <li>• Liderazgo de grupos</li> </ul>
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Capacidades técnicas, profesionales y directivas</li> </ul>
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Hábitos de organización</li> </ul>

**Fuente: Spencer y Spencer (1993), citado en Mertens (1996).**

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, Boyatzis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

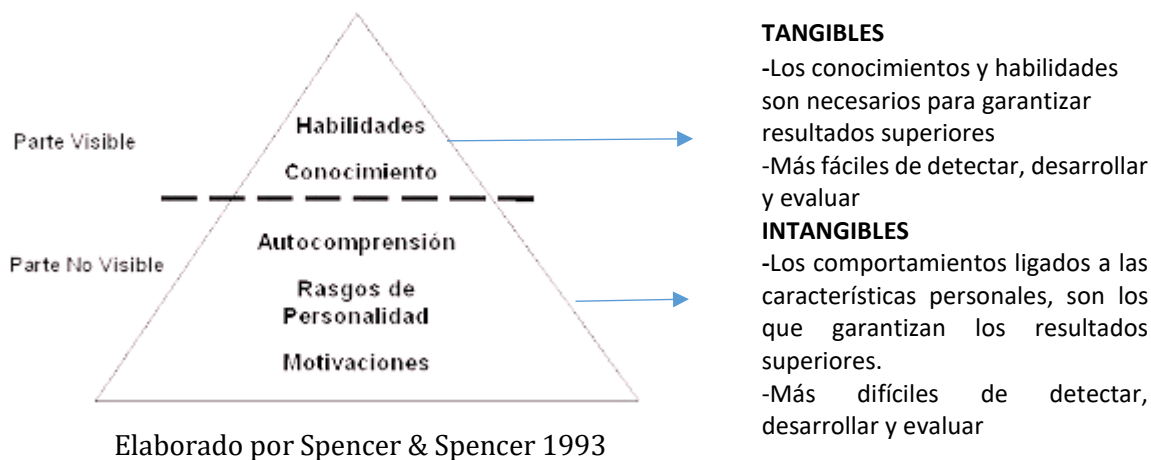
Como se observa existen tipos de competencias desde las más generales que se pueden utilizar en diversos puestos de trabajo, hasta competencias que son más concretas, propias de cada puesto de trabajo. La tipología de las competencias está relacionada con el rubro en el que se encuentra la organización.

#### 7. Clasificación de las competencias Modelo Iceberg según Spencer & Spencer.

Existen cinco principales tipos de competencias:

- ❑ **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- ❑ **Características:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- ❑ **Concepto propio o concepto de uno mismo:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- ❑ **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta.



El modelo Iceberg de Spencer & Spencer establece a través de una analogía con un iceberg, lo que se observa, lo que es fácil de detectar en las personas, que son sus habilidades, conocimientos, destrezas, metas; pero no se llega a visualizar o detectar con facilidad la auto comprensión, sus rasgos personales, motivaciones, valores, actitudes, características.

#### 8. Definición de Gestión por competencias.

La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer (Cruz, Rojas, Vega & Villegas, 2008).

Según Alles (2009), La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva. (Morales, 2008)

Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

La gestión por competencias se puede entender como guiar las capacidades, habilidades y destrezas que poseen los trabajadores para lograr los objetivos de la organización, al mismo tiempo se desarrollan y potencializan las capacidades con las que cuentan las personas haciéndolos sentir parte importante e imprescindible para la organización por lo que los objetivos de la organización se vuelven objetivos propios de cada individuo, esto ayuda a que cada trabajador se sienta desarrollado en un ámbito personal y laboral.

#### 9. Objetivos de la gestión por competencia.

Por medio de la Gestión por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

El objetivo primordial es la realización de una dirección integral y efectiva del recurso humano con lineamientos estratégicos para la organización, que contribuya al desarrollo profesional de los trabajadores en un clima organizacional armonioso, motivado que permita alcanzar el éxito<sup>15</sup>.

#### 10. Características de la gestión por competencia.

“Las características para una implementación con éxito de una gestión de recursos humanos por competencia son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización
- Útil para la empresa
- Fiable
- De fácil manejo
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas”.<sup>16</sup>

Para la implementación de una gestión por competencias es necesario tener definido cuales serán el tipo de competencias que necesita la empresa que sean adecuadas para el negocio y para el personal, además de esto deben ser de fácil entendimiento, que sean operativas más que teóricas, manejables, de fácil identificación.

---

<sup>15</sup> Morales, Oria. (2008). Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. República Dominicana

<sup>16</sup>Alles, Martha. (2007). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires.

## 11. Principios de la gestión por competencias.

- a) Los recursos humanos constituyen un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa
- b) Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización.
- c) Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización
- d) La compensación debe basarse en competencias y desempeño
- e) La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

A través de la gestión por competencias se establecen cuáles son las competencias necesarias que deben poseer los empleados para el cumplimiento de los objetivos; la gestión de las competencias de los trabajadores contribuye a desempeñar las actividades y funciones de manera efectiva y a desarrollarse dentro de la compañía. Las competencias de los trabajadores se ajustan al puesto; en la gestión por competencias la compensación se brinda por los resultados que se obtienen con las competencias utilizadas.<sup>17</sup>

### **D. GENERALIDADES DEL ÉXITO PROFESIONAL**

La tendencia a simplificar las estructuras organizativas implica que el éxito profesional no puede definirse por más tiempo en términos de ascensos porque muchos no serán posibles. Las empresas deben hacer entender a sus trabajadores que hay otras formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales) que son signo de mejora profesional y no de fracaso. Aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. Para contrarrestar dicha percepción, los directivos de recursos humanos deben emprender

---

<sup>17</sup> Fernández López, Javier (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición, Madrid.



acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad (Maté, 1999).

El papel de empleados, directivos y empresa en la planificación del desarrollo profesional

- El papel del empleado

- Tomar la iniciativa de solicitar el feedback de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades.

- Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso.

- Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje (responsabilidad en tareas de venta, diseño del producto, administrativas, etc.).

- Interactuar con trabajadores de diferentes grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa (asociaciones profesionales, sindicatos).

- El papel del directivo

- Aclararle sus inquietudes profesionales (papel de entrenador).

- Asegurarse de que entiende que, aunque su rendimiento sea aceptable, la empresa cree que necesita obtener más experiencia en el puesto actual (papel evaluador).

- Discutir qué puede hacerse para que se sienta mejor en su trabajo y comprenda cómo encaja su puesto laboral en su desarrollo profesional (papel asesor).

- Darle asesoramiento profesional e informarle sobre los medios de los que dispone en la empresa (papel prescriptor).

- Papel de la empresa

- Talleres de carrera profesional (seminarios que tratan temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, la autoevaluación o la fijación de objetivos).

- Centros profesionales o sistemas de información (lugares o bases de datos donde los trabajadores pueden encontrar información sobre oportunidades laborales y programas de formación).

—Libros de trabajo sobre planificación profesional (guías escritas que dirigen al trabajador a través de una serie de prácticas y normas relacionadas con la planificación profesional).

—Asesoramiento personal (consejos de profesionales especializados a empleados que buscan ayuda en temas profesionales).

—Trayectoria profesional (planificación del orden de puestos de trabajo, identificación de las habilidades necesarias para progresar dentro y a través de familias de puestos, por ejemplo, de puestos técnicos a puestos de gestión).

En un mundo que avanza a una velocidad escalofriante, las empresas parecen centrar su preocupación, externamente, en las acciones de la competencia y la evolución del entorno, internamente, en la estructura de costes; sin ser conscientes, además, de que el arma más potente para obtener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo es la fuerza laboral, sus propios empleados.

El desarrollo profesional es la necesidad de auto superación de las personas, el sentimiento de realización en una organización, con el desarrollo profesional también se da el desarrollo a nivel personal, la auto superación dentro de una organización está ligada con la lealtad hacia la empresa, fomentada a través de un clima organizacional armonioso, motivación.

#### 1. Aspectos de la motivación del personal.

Para maximizar la motivación de sus empleados, las empresas deben ayudarles a dirigir y gestionar sus carreras profesionales. La motivación profesional presenta tres aspectos (London y Mane, 1997):

- Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.

- Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales.
- Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

Las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional (Valle, 1995). Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas de los clientes); son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados. Los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos; toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas. Los trabajadores con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario (como trabajar durante largas horas) para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa.

Para la motivación es necesario que las empresas conozcan cuales son las Fortalezas, Objetivos, Amenazas y Debilidades de cada trabajador.

La motivación de desarrollo que se brinda a los empleados puede lograr, que se sientan identificados y comprometidos con los objetivos de la organización haciéndolos sentir propios, buscando la mejora continua para resolver problemas.

## 2. Modelo de desarrollo profesional.

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y

relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. A continuación, se presentan tres clases de modelos:

- Modelo de ciclo de vida.

Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997).

- Modelo basados en la organización.

También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995).

- Modelo del patrón de dirección

Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992).

Existen diferentes modelos de desarrollo profesional en los que se encuentra el modelo de ciclo de vida en la que los trabajadores pasan por diferentes etapas laborales; en el desarrollo basado en la organización el trabajador se encuentra en aprendizaje, y para terminar esta el modelo de patrón de dirección en el que los trabajadores determinan la rapidez con la transcurren en las diferentes etapas de desarrollo profesional, determinan cuando volver a comenzar las etapas de desarrollo.

### 3. Etapas profesionales.

<b>Etapas profesionales</b>				
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
<b>Tareas de desarrollo</b>	Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de vida.	Mantener los logros y actualizar las habilidades.	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral
<b>Actividad</b>	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuir independientemente.	Formación, apoyo, elaboración de políticas.	Retiro gradual del trabajo.
<b>Relaciones con otros trabajadores</b>	Aprendiz.	Compañero.	Tutor.	Consejero.
<b>Edad</b>	Menos de 30.	Entre 30 y 45.	Entre 45 y 60.	Más de 60.
<b>Antigüedad</b>	Menos de 2 años.	Entre 2 y 10 años	Más de 10 años.	Más de 10 años.

**Fuente: Adaptado de Noé, Hollenbeck, Gerhardt y Wright (1994).**

#### ➤ **Etapas de incorporación.**

Cuando se aproxima el acceso al mundo del trabajo, los individuos intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa considerando sus intereses, valores y preferencias laborales, solicitando información sobre puestos de trabajo, profesiones y empleos de conocidos, amigos y familiares y centrándose posteriormente en la formación o el aprendizaje necesarios. En la mayoría de los casos, los empleados nuevos en un trabajo no están preparados para encargarse de las tareas y roles del trabajo sin la ayuda y dirección de otros; en muchos trabajos se les considera aprendices.

Desde la perspectiva de la empresa, para que los nuevos trabajadores puedan empezar a contribuir a los objetivos de la organización, necesitan actividades de orientación y socialización que les ayuden a sentirse lo más a gusto posible con sus nuevos compañeros y tareas (Ernest & Young, 1998).

La empresa debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y no laborales de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional.

➤ **Etapa de crecimiento.**

Durante este período, los individuos encuentran su lugar en la empresa, realizan una contribución independiente, consiguen mayor responsabilidad y éxito financiero y establecen un estilo de vida atractivo. Les interesa ser vistos como contribuidores al éxito de la compañía y, a través de una interacción informal con compañeros y jefes y de un feedback recibido por medio de un sistema de medición del rendimiento, descubren cómo se valoran sus contribuciones (Puchol, 1997).

➤ **Etapa de madurez**

En esta fase, las personas se preocupan por mantener actualizadas sus habilidades y por ser percibidos como trabajadores que todavía realizan importantes contribuciones a la empresa. (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997).

➤ **Etapa de la maestría**

Finalmente, las personas se preparan para un cambio del equilibrio entre actividades laborales y no laborales. Sin embargo, para muchas personas esta etapa no implica una reducción completa de su jornada laboral, ya que deciden permanecer en la empresa a tiempo parcial trabajando como asesores.

Los trabajadores normalmente cumplen con etapas profesionales dentro de la empresa, en el que se comienza como aprendiz relacionándose con las funciones a desarrollar, siguiendo con la independencia para la realización de actividades y por ende obteniendo más responsabilidades, después de adquirida la suficiente experiencia se busca la movilización dentro de la compañía para que las habilidades no queden

estancadas, terminando con la etapa de maestría en la que se toma la decisión de terminar su vida laboral o recomenzar las etapas en otra compañía.

#### 4. Sistemas de desarrollo profesional.

La planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que las personas (Feldman, 1998):

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa (Russell, 1991). A los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes. Desde la perspectiva de la empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación (preparación de los trabajadores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación), identifica empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas. Los sistemas de planificación profesional de las empresas varían en el nivel de sofisticación y en el énfasis puesto en las diferentes partes del proceso. No obstante, todos suelen incluir los componentes mostrados a continuación.



- Valoración personal

La valoración personal ayuda a las personas a determinar sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento (Fernández Caveda, 1997). Suele incluir la utilización de tests psicológicos que ayudan a los trabajadores a identificar sus intereses laborales y a establecer las preferencias de los empleados para trabajar en diferentes tipos de entornos (ventas, asesoría...).

- Revisión de la realidad

Las personas reciben información sobre cómo evalúa la empresa sus habilidades y conocimientos y sobre el lugar que ocupan en los planes de la compañía (posibles oportunidades de ascenso, movimientos laterales). Generalmente, son los directores de recursos humanos quienes proporcionan esta información como parte del proceso de valoración del rendimiento.

- Fijación de objetivos

En esta fase del proceso de planificación profesional, las personas establecen sus objetivos profesionales a corto y largo plazo, generalmente relacionados con puestos deseados.

- Planificación de acciones

En esta etapa, las personas determinan cómo alcanzarán sus objetivos profesionales a corto y largo plazo. Los planes de acción pueden incluir inscripción en cursos de formación y seminarios, entrevistas de dirección de la información o petición de oportunidades laborales en la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

En el desarrollo de planificación profesional, el trabajador identifica el nivel de relación que tiene con la organización, su identificación con los objetivos, para mejorar el desempeño y visualizar su crecimiento dentro de la compañía.



## **E. GENERALIDADES DE LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A DE C.V.**

### **1. Antecedentes históricos.**

La fábrica de helados y paletas La Michoacana, se encuentra en El Salvador desde el año 2007, se ha dedicado a la elaboración de helados y paletas de fruta 100% naturales, distinguiéndose a lo largo de los años de las demás empresas.

En el año 2007, el señor Jaime Iván Trejo (actual propietario de la empresa y gerente general), realiza un viaje al estado de Michoacán, México, en donde conoce la marca y comprueba la calidad de sus productos, calidad que en esa época no se tenía en El Salvador. Luego de su viaje y al regresar al país después de haber identificado una oportunidad potencial en el mercado salvadoreño por la calidad del producto decide registrar la marca “La Michoacana” en nuestro país, aprovechándose del impase que tienen los mexicanos de no poder registrar su propia marca.

La Michoacana cuenta con más de 120 sabores, entre los cuales podrán encontrar paletas de crema y paletas de leche con fruta, así como sus tan afamadas paletas de fruta con chile y sus deliciosas paletas de fruta con licor. La Michoacana es una marca registrada en El Salvador y Guatemala y refleja todo el arte culinario mexicano en el campo de los helados fielmente como se han estado elaborando desde hace más de 85 años.

Tropicalizando sabores y fusiones de la cultura salvadoreña y guatemalteca para dar como resultado una gama de sabores únicos elaborados con mucha calidad. Actualmente son los líderes en el mercado nacional, ya que fueron los pioneros en la elaboración y distribución de este tipo de paletas y helados artesanales.

Una de las socias manifiesta lo siguiente: Contamos con más de 35 puntos de venta en todo el País, 8 de ellos son puntos propios y el restante es por franquicias de personas que quieren emprender su negocio propio. Nuestro personal está siendo constantemente capacitado sobre las nuevas tendencias y prácticas en la manufactura de alimentos. Recibimos seminarios de estandarización de calidad y procesos productivos. Además, siempre estamos tratando de innovar nuestros productos y buscando sabores que satisfagan las exigencias de nuestros clientes. Estamos comprometidos con la inocuidad y calidad de nuestros productos, así como a realizar una producción limpia y amigable con el medio ambiente. Ninguno de nuestros procesos de producción daña al medio ambiente.

2. Logotipo:



3. Razón social:

Sociedad Inversiones La Michoacana S.A. De C.V.

4. Nombre comercial:

La Michoacana.

5. Dirección:

**Oficina:** 25 ave. Norte Colonia Médica, Medicentro La Esperanza Modulo I, Local 222, San Salvador.

**Planta:**

Colonia California carretera a Planes de Renderos, Pasaje Lucio Avalos #5, San Salvador, San Salvador.

## 6. Puntos de venta:

Los cuales son:

- ❖ Metrocentro 11 etapa.
- ❖ Despensa de Don Juan, 75 av. Norte.
- ❖ Despensa de Don Juan, La cima.
- ❖ Paseo General Escalón.
- ❖ Centro Comercial la Joya.
- ❖ Plaza Mundo.
- ❖ El puerto de la Libertad.
- ❖ Alameda Roosevelt, San Miguel.

## 7. Misión.

Elaborar artesanalmente helados y paletas 100% naturales, con el objetivo de satisfacer los gustos más exigentes de la población salvadoreña en el consumo de productos de alta calidad, así como de una amplia gama de sabores innovadores utilizando en su proceso un estricto control de calidad y con el compromiso de dar cada día mejores opciones para disfrutar una paleta o un helado.

## 8. Visión.

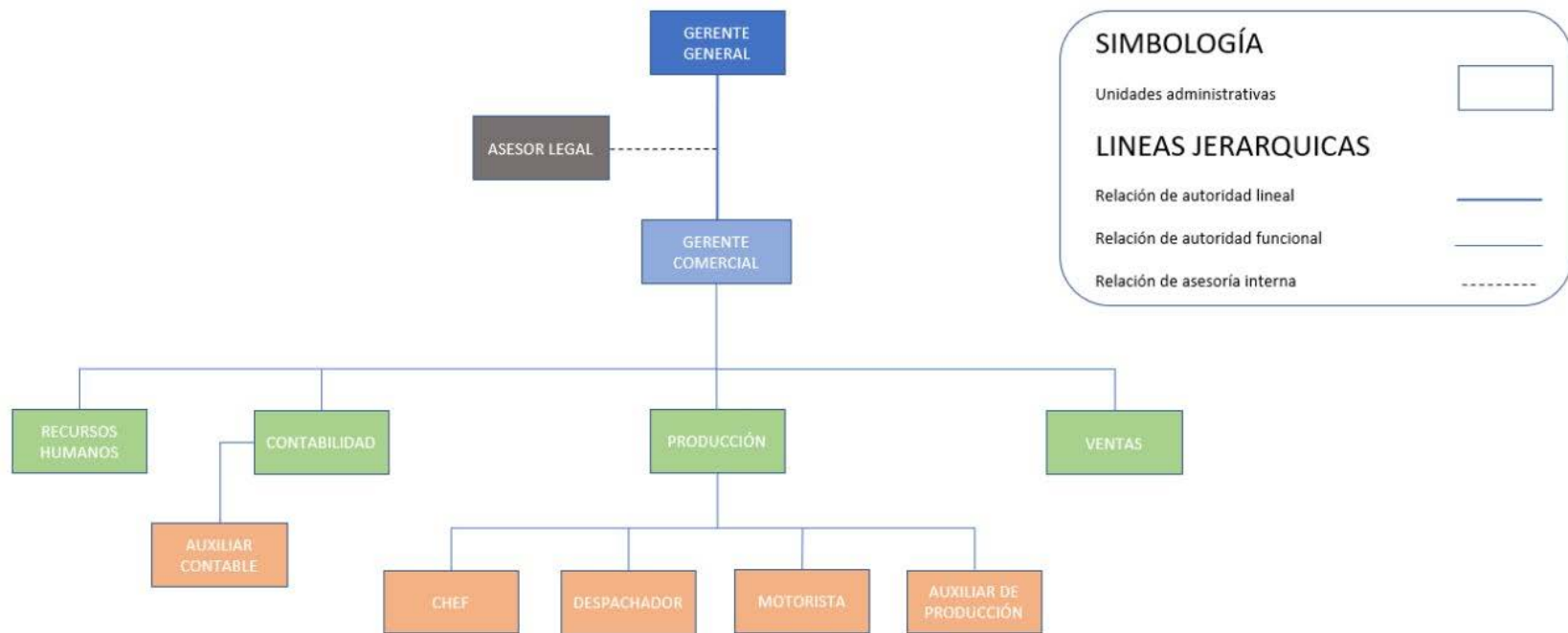
Helados la Michoacana será, dentro de dos años, una empresa reconocida en la elaboración de helado artesanal y paletas a nivel nacional caracterizada por su innovación constante en la múltiple gama de sabores no tradicionales al paladar salvadoreño, y estará presente en la mayoría de los centros comerciales de alta afluencia de público, así como con su sala de venta al detalle.

## 9. Valores.

Responsabilidad, trabajo en equipo, calidad, honestidad, inocuidad e innovación.

## 10. Principales áreas funcionales.

A mayo de 2017, la empresa La Michoacana cuenta con 21 trabajadores en total, y 3 Socios, a continuación, se muestra en el cuadro siguiente el detalle de los puestos de trabajo y cargos con los que cuenta la empresa.



**Fuente Proporcionado por:** La Sociedad Inversiones La Michoacana S.A. de C.V.

**CUADRO DE LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO DE LA SOCIEDAD  
INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V.**

<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO.</b>	<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO</b>
Gerencia General	Encargado de supervisar y controlar la gestión de la empresa	1
Gerente comercial	Encargada de compra y ventas de la empresa	1
Asesor legal/ Jefe de personal	Encargada del área legal de la empresa y personal	1
Jefe de producción	Encargado de toda el área del proceso productivo de paletas	1
Despachador	Encargado de revisar y enviar el producto a las sucursales y proveedores	1
Motoristas	Encargado de transportar el producto a las sucursales y proveedores	2
Auxiliares	Encargado de pelar, lavar, producir y elaborar las paletas.	2
Encargado de postres	Encargado de diversa elaboración de postres	1
Auxiliar contable	Encargado del área contable interna de la empresa	1
Vendedoras	Encargadas de las sucursales.	13
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

11. Clientes.

Se distribuyen en las 8 tiendas principales de la Empresa La Michoacana, en las diferentes Farmacias Camilas del País, así como también en Gasolineras Texaco, Supermercados Walmart y en 18 puestos de distribución. A continuación, se detallan las sucursales de los diferentes clientes con los que cuenta la empresa en la actualidad.

**CUADRO DEL DETALLE DE CLIENTES DE LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V.**

CLIENTES	SUCURSALES		CLIENTES	SUCURSALES	CLIENTES	SUCURSALES	
<b>FARMACIAS CAMILAS</b>	San Jacinto	La fuente	<b>GASOLINERAS TEXACO</b>	Los Rombos	<b>TIENDAS PROPIAS</b>	Metrocentro 11 etapa.	
	Santa Elena	Progreso				Despensa de Don Juan, 75 av. Norte.	
	La mascota	Santa Tecla				Despensa de Don Juan, La cima.	
	AltaVista	Real		Loma Linda		Paseo General Escalón.	
	Medica	San Luis				Don Bosco	Centro Comercial la Joya.
	Merliot	Sonsonate N.1					Plaza Mundo.
	San Jacinto 2	Sonsonate N.2		El puerto de la Libertad.			
	Activa	Santa Ana		Navarra		Alameda Roosevelt, San Miguel	
	Los Héroes	San Benito					
	Escalón	San Miguelito					
	Antiguo Cuscatlán	Mejicanos					
	Zacatecoluca	Los Próceres					
	Soyapango	La Cima					
	Zacamil	San Antonio Abad					
	Montelena	Miralvalle					
Pohl	San Antonio						

**18 PUESTOS DE DISTRIBUCIÓN**

## 12. Proveedores.

- ❖ Alcance integral- Freezers.
- ❖ Lactosa-Yogurt, queso y crema.
- ❖ Distribuidora Hernández- Leche.
- ❖ Costco-Gelatina y esencias.
- ❖ Mercado “La Tiendona”- Frutas y verduras.

## F. MARGO LEGAL.

Toda empresa está sujeta a las leyes y reglamentos de la república en la que está constituida, para el presente trabajo de Investigación se aplicarán las leyes de la República de El Salvador.

Se aplicarán las leyes que regularan el funcionamiento de La Michoacana, entre estas se pueden mencionar.

### 1. Ley de Ahorro de Pensiones decreto N°927 publicación 1996.

**Art. 1:** Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

**2. Ley General de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo decreto número 254, Diario Oficial N°82 2010.**

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

**3. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes muebles y a la Prestación de Servicios decreto número 296 1992, con reformas publicado en 2009 del diario oficial N°237.**

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

**4. Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y Riesgos Profesionales 1997 El Salvador.**

**Art. 1-** De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina. (4)

**Art. 2-** El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:



- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos. (4)

**Art. 3-** El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

**5. Código de Trabajo de la República de El Salvador decreto número 15 de 23 junio de 1972.**

a. Aguinaldo

Es una cantidad de dinero que reciben los trabajadores por cada año de trabajo que tengan en una empresa o negocio; en caso de no tener al menos un año de estar laborando recibirán una parte proporcional. Éste deberá ser pagado a finales del año, específicamente entre el 12 y el 20 de diciembre. El aguinaldo en El Salvador es calculado de la siguiente manera: 1 a 3 años de trabajo, 15 días aguinaldo; 3 a 10 años de trabajo, 19 días aguinaldo y 10 años en adelante, 21 días aguinaldo. (Artículos 196-202)

b. Maternidad

Las mujeres embarazadas gozan de un derecho llamado licencia por maternidad, el cual establece que se darán doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia. (Artículos 309-311)

c. Vacaciones

Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tienen derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán establecidos en una fecha de conveniencia para las dos partes. Las vacaciones son remuneradas con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente al lapso de descanso anual más un 30% del mismo. (Artículos 177-189)

d. Jornada laboral

Se establece que la jornada diaria laboral será de 8 horas diarias como máximo y la jornada de trabajo semanal no podrá exceder las 44 horas para trabajos diurnos y las 39 horas para trabajos que son desempeñados de manera nocturna. En caso de realizar trabajo adicional podría ser considerado como horas extras. (Artículos 161-176)

e. Licencia por enfermedad

Los trabajadores tienen derecho a recibir licencia por enfermedad en caso que ésta no les permita desempeñar adecuadamente su trabajo. Sin embargo, los empleados deberán presentar a sus patronos el respectivo comprobante firmado y sellado por un médico para hacer constar que pueden gozar de incapacidad. El patrono estará obligado a pagarle una cantidad equivalente al setenta y cinco por ciento de su salario básico en caso que el accidente o enfermedad haya sido producida por su actividad laboral y que se demuestre que no ha tenido culpa grave el empleado. (Artículos 307-308)

f. Descanso

A parte de las vacaciones anuales los trabajadores tienen derecho a un día de descanso a la semana (24 horas), que por lo general es el día domingo, aunque según la actividad de la empresa puede cambiarse a un día diferente de la semana. También tienen derecho al descanso de su hora de almuerzo o de comida. Además, se contempla el descanso de los días de asueto considerados como tales por la ley. (Artículos 171-173, 177-189, 190)

g. Salario

Todo trabajador tiene derecho a recibir un salario por la prestación de sus servicios y en este caso el patrono está obligado a pagarlo de manera recurrente y en la moneda legal en curso. Así mismo también se establece que debe existir un salario mínimo en El Salvador, el cual es considerado como la cantidad mínima suficiente para cubrir las necesidades materiales, morales y culturales del trabajador y de su familia. (Artículos 119-160)

**6. Código Tributario de la República de El Salvador decreto número 230 de 14 diciembre de 2000.**

**Art. 1-** El presente Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria. Ámbito de aplicación

**Requisitos Formales de los Documentos.**

Artículo 114.- Los documentos que utilicen los contribuyentes cumplirán, en todo caso, con las siguientes especificaciones y menciones:

a) Comprobantes de Crédito Fiscal:

1) Deben imprimirse en talonarios y estar prenumerados en forma correlativa asimismo podrán imprimirse en talonarios prenumerados por series en forma correlativa e independiente, para cada establecimiento, negocio u oficina; 2) Emitirse en triplicado; entregándose el original y segunda copia al adquirente del bien o prestatario del servicio, conservándose la primera copia para su revisión posterior por la Administración Tributaria. Cuando el valor de la operación sea superior a cien mil colones en el documento original deberá hacerse constar los nombres, firmas y número de cédula de identidad personal de la persona que entrega y de la que recibe el documento.

b) Facturas u otros documentos a emitir a no contribuyentes del impuesto o consumidores finales:

**7. Ley del Impuesto Sobre la Renta decreto No. 134, publicado en el Diario Oficial N°241. 1963 con reformas 2014.**

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

**Art. 2.-** Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuentes, tales

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicio personales;

## **G. MARCO INSTITUCIONAL.**

### MARCO INSTITUCIONAL

- **CÓDIGO DE TRABAJO**

En El Salvador, el marco institucional laboral está integrado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS), la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH) y la Procuraduría General de la República (PGR); estas instituciones velan por el cumplimiento de los derechos laborales, como también realizan funciones de asesoramiento y acompañamiento al sector laboral.

- **INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS)**

Con el objeto de mantener la indispensable correlación entre los fines de Seguridad Social que cubrirá el Instituto y los que integralmente le corresponden al Estado, y para los demás fines previstos en esta ley, el Instituto se relacionará con los Poderes Públicos, a través del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

- **ADMINISTRADORAS DE FONDO DE PENSIONES (AFP)**

El Sistema de AFP es uno de los más regulados y fiscalizados de todo el Sistema Financiero Salvadoreño. Las Administradoras de Fondos de Pensiones, que conocemos como AFP, están regidas por la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (Ley SAP).

- **CÓDIGO TRIBUTARIO**

Cuando se haga mención a la “Administración o Administración Tributaria” y en atención a lo que establece el artículo 21 del Código Tributario, debe entenderse que se alude al Ministerio de Hacienda, por medio de las Direcciones Generales respectivas

bajo cuya competencia se encuentran todas las actividades administrativas relacionadas con los tributos internos y su recaudación.

- LEY GENERAL DE PREVENSIÓN DE RIESGO EN LUGARES DE TRABAJO.

Será competencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social, y de la Dirección General de Inspección de Trabajo, garantizar el cumplimiento y promoción de la presente ley; así como desarrollar funciones de vigilancia, asesoramiento técnico y verificación del cumplimiento de las obligaciones por parte de los sujetos obligados, y sancionarlos por infracciones.

- LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA PRESTACIÓN DE BIENES MUEBLES (IVA)

Deberá ser presentada en la dirección general de impuestos internos, en la dirección general de tesorería, en los bancos y otras instituciones financieras autorizadas por el ministerio de hacienda, en cualquiera de las oficinas que estas instituciones tengan en el país, dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente al periodo tributario correspondiente. En este mismo lapso deben ingresarse los impuestos retenidos o percibidos por los agentes de retención o de percepción.

- LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR)

El pago del impuesto autoliquidado deberá efectuarse dentro del plazo de cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición de que se trate, mediante el mandamiento de ingreso elaborado por el contribuyente en formulario proporcionado por la Dirección General de Impuestos Internos. El mandamiento de ingreso se presentará en las colecturías del servicio de tesorería, o en los lugares señalados por la Dirección General. El Ministerio de Hacienda, mediante acuerdo, podrá autorizar lugares diferentes para la presentación de las liquidaciones del impuesto y del pago respectivo.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. IMPORTANCIA**

La importancia de la presente investigación radicó en determinar la situación actual referente al tipo de administración que aplica la Sociedad Inversiones la Michoacana S.A de C.V.; a partir de ello se realizó un diagnóstico en el cual se presentaron diferentes conclusiones con sus respectivas recomendaciones que permitirán contribuir a fortalecer el desempeño de los empleados de la organización.

#### **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Realizar una investigación de campo en la empresa Inversiones La Michoacana S.A. de C.V. para determinar la situación actual en referencia al tipo de gestión aplicada en la administración de recursos humanos.

##### **2. Específicos**

Recolectar información necesaria a través de los instrumentos del cuestionario y la guía de entrevista que permitan la elaboración de un diagnóstico.

Procesar los datos obtenidos por medio de las encuestas y las entrevistas, posteriormente realizar un análisis adecuado que refleje la situación en la que se encuentra inmersa actualmente la empresa.

Analizar integralmente mediante la tabulación realizada previamente, con el propósito de elaborar las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron.

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

Los métodos y técnicas de investigación permitieron recolectar, analizar y clasificar la información.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el análisis porque es necesario conocer el resultado de cada una de las variables planteadas en las hipótesis las cuales proporcionaron los requerimientos indispensables para lograr aplicar la gestión por competencias que contribuya al éxito profesional de los trabajadores de la Sociedad Inversiones la Michoacana S.A de C.V. Ubicada en el municipio de San Salvador.

### **1. MÉTODOS.**

Para el desarrollo de la investigación el método que se utilizó para llevarla a cabo fue el método científico. Se utilizaron procedimientos que permitieron descubrir las condiciones en que se presentan los sucesos, su verificación y análisis de la información obtenida.

Los métodos auxiliares que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

#### **a. Análisis**

La utilización de este método permitió conocer el resultado de cada una de las variables planteadas en las hipótesis, las cuales proporcionaron los requerimientos fundamentales para poder elaborar el modelo del enfoque gestión por competencias que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados de Inversiones la Michoacana S.A de C.V.



### b. Síntesis

Partiendo del desglose de los elementos de manera individual por medio de las variables relacionadas a la investigación, este método permitió analizar y resumir la información obtenida en el estudio, dando como resultado datos fidedignos, oportunos y unificados.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

### a. Descriptivo

Se utilizó el descriptivo, con el objetivo de determinar el fenómeno en estudio, describiendo las características de la población, en este caso los empleados de “La Michoacana, teniendo como objetivo dar un panorama lo más preciso posible de éste. Los estudios buscaron especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro factor que sea sometido a análisis.

## **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### a. No experimental

El estudio que se realizó fue no experimental ya que se ejecutó sin manipular deliberadamente las variables. Se basó fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.

## **D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Con el objetivo de recolectar información fiable se utilizaron técnicas y herramientas que ayudaron a la realización del estudio del fenómeno, tabular e interpretar los datos obtenidos.

## 1. TÉCNICAS.

Las siguientes técnicas de investigación facilitaron la recolección de datos fiables del fenómeno en estudio, las cuales se mencionan a continuación.

### a. Encuesta.

La encuesta siendo una técnica de investigación, permitió la recopilación de información precisa y relevante de los trabajadores que en su totalidad son 21; con el fin de obtener información determinada del problema a estudiar.

Las encuestas se pasaron en su totalidad a los empleados, en las instalaciones de la Sociedad Inversiones la Michoacana S.A de C.V; también en el área donde el personal desarrolla sus actividades, Para aprovechar el ambiente en el que se encuentran inmersos día a día, de esta forma se pudo corroborar si sus actividades son coherentes a las necesidades de dicha entidad.

### b. Entrevista.

A través de la entrevista se logró obtener información de manera oportuna basada en una guía de preguntas permitiendo profundizar en el fenómeno de estudio.

Fue fundamental para el proceso de investigación, debido a que permitió un acercamiento a la situación actual de la sociedad, y de esta forma obtener datos relevantes que permitieron guiar u orientar el rumbo del estudio, así como también realizar algún tipo de contacto con los colaboradores de esta empresa, con el fin de conocer su punto de vista sobre las labores que en la organización se realizan y de qué forma se hacen.

La entrevista se dirigió al Representante Legal para obtener datos más completos y precisos de la entidad.

## **2. INSTRUMENTOS.**

Estos fueron los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información en la empresa, a continuación, se utilizaron los siguientes.

### **a. Cuestionario.**

Se contó como medio de recolección de información el cuestionario, se plantearon interrogantes que respondieron las personas encuestadas, las cuales fueron los trabajadores de la empresa en estudio; se plasmaron preguntas semi-cerradas, cerradas y de opción múltiple; se obtuvo información que auxilió la elaboración de un diagnóstico que permitió establecer conclusiones y recomendaciones puntuales sobre la situación de estudio.

### **b. Guía de entrevista.**

Se estructuró una guía de entrevista para obtener información de forma directa, se elaboró con preguntas claves que permitieron obtener información necesaria e importante para el estudio del fenómeno.

## **3. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

A continuación, se detallan las fuentes de información adecuadas para el proceso de investigación.

a. Primarias.

Es toda aquella información que se obtuvo a partir de los conocimientos previos al estudio, así como también de todos los datos recolectados de la investigación de campo, es decir, toda información que se obtuvo por medio de las encuestas y la entrevista.

Los datos relevantes fueron proporcionados por el Representante Legal y de todas aquellas personas que laboran en la empresa.

b. Secundarias.

Para el caso en estudio, se hizo uso de libros, revistas, leyes, sitios virtuales, trabajos de investigación, entre otros documentos proporcionados que fundamentaran la investigación.

#### **4. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El área geográfica en que se realizó la investigación fue en la Sociedad Inversiones “La Michoacana”, en Colonia California carretera a Planes de Renderos, pasaje Lucio Avalos #5, San Salvador, San Salvador.

A partir del número de empleados con que cuenta la empresa se determinó la población total de la investigación.

#### **5. UNIDADES DE ANÁLISIS.**

Las unidades de análisis que se utilizaron en la investigación están descritas como objeto de estudio y unidades de análisis.

**Objeto de estudio:** Sociedad Inversiones la Michoacana S.A de C.V.

**Unidad de análisis:** Trabajadores de la Sociedad.

## **6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.**

### **a. Universo.**

Para llevar a cabo la investigación en La Sociedad Inversiones “La Michoacana” S.A. de C.V. se determinó como universo el número total de empleados con los que cuenta la entidad en El Salvador, incluyendo las 8 sucursales que posee en el país.

### **b. Muestra.**

Por ser un número reducido de colaboradores se tomó la decisión de no elaborar un muestreo. Es decir, se realizará un censo a los 21 trabajadores de la Sociedad Inversiones la Michoacana S.A. de C.V. que representan la totalidad del universo.

## **7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Los datos recopilados en la investigación de campo a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados se procesaron con la ayuda de un software llamado Microsoft Excel 2010. Esta herramienta permitió agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para identificar visualmente los resultados, lo que facilitó su interpretación.

Se clasificó y ordenó la información en cuadros estadísticos respecto a cada interrogante realizada, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa.

Posteriormente se procedió a la elaboración de los gráficos de pastel según convenía en el caso, que permitió tener una mejor visualización y llevar a cabo los análisis e interpretaciones adecuadas.

## **E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA, S.A. DE C.V.**

Durante el desarrollo de la investigación se obtuvieron datos relevantes que fueron obtenidos por parte de los encuestados respectivamente, de lo cual se puede destacar lo siguiente:

### **1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **GÉNERO:**

En la Sociedad Inversiones la Michoacana se observa que la mayoría son mujeres para lo cual hablando numéricamente representa el 62% sobre un 38% de los hombres, una de las causas obedece a que el trabajo del personal encargado de las ventas es generalmente para mujeres, en cambio en el departamento de producción por ejemplo solo hay hombres, así como en los demás departamentos. (VER ANEXO 1, PERFIL DEL ENCUESTADO, LITERAL A).

**EDAD:** Las edades que se manejan dentro de la Sociedad son jóvenes adultos entre los 26 a 35 años en porcentaje representan el 62%, lo que fue evidente al momento de proporcionar las encuestas. En cierta forma obedece a que en la empresa debido al trabajo que se realiza necesitan personas con cierto grado de experiencia y además de eso que tengan agilidad y movilidad al realizar determinadas actividades. (VER ANEXO 1, PERFIL DEL ENCUESTADO, LITERAL B).

#### **NIVEL EDUCATIVO:**

Los trabajadores expresaron poseer educación básica y media, lo cual ayudo de alguna manera que la investigación se llevara a cabo. Esta variable puede influir en la comprensión de reuniones y capacitaciones en la que los encargados de transmitir

información y conocimientos deberán encontrar la forma de que los trabajadores comprendan lo que se les está diciendo sin usar lenguaje técnico para no dificultar la formación que se está llevando a cabo. (VER ANEXO 1, PERFIL DEL ENCUESTADO, LITERAL C).

#### DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:

Según encuestas el departamento con más personal es el de ventas, las vendedoras conforman la mayor parte. Esto se debe al giro de la entidad y a la cantidad de establecimientos donde comercializan sus de empleados. (VER ANEXO 1, PERFIL DEL ENCUESTADO, LITERAL D).

#### TIEMPO DE LABORAR:

Los trabajadores manifestaron que tienen en su mayoría entre 1 a 2 años de laborar en la empresa lo que se puede traducir a que el personal no goza de estabilidad laboral, y es por eso que deciden irse en un período corto, esto se debe a varios factores entre ellos la necesidad de un trabajo donde el sueldo que se ofrece sea mayor al que reciben en la Sociedad. Otro factor que implica la satisfacción de las aspiraciones personales, por lo que optan por buscar otras oportunidades laborales. (VER ANEXO 1, PERFIL DEL ENCUESTADO, LITERAL E).

#### PUESTO DE TRABAJO:

Según datos el que tiene más personal es el de ventas, debido a que es el que más se demanda por el número de tiendas que tienen en diferentes lugares del país, otro factor importante es que algunos colaboradores no saben que puestos de trabajo ocupan, se hizo mención de uno que ni siquiera se encuentra en la entidad, como por ejemplo el

subjefe de producción, además los empleados tienen duplicidad de tareas según lo expresado. (VER ANEXO 1, PERFIL DEL ENCUESTADO, LITERAL F).

a. Inducción al personal.

Todos los trabajadores de la Sociedad manifestaron que sí se le dio una inducción al puesto de trabajo, se explicaron las políticas que se manejan en la empresa, las funciones que se realizarían en determinado puesto, y demás generalidades tales como hora de entrada y salida, todo de manera personal, el jefe inmediato fue el encargado de darles los lineamientos necesarios para que se pudieran acoplar lo que es el área de trabajo y la empresa en general. (VER ANEXO 1, PREGUNTA 1 y 2)

b. Aspecto filosófico.

Un número significativo desconocen la misión y visión de la empresa, podría ser por muchos factores, uno de ellos que no se han interesado en conocer o que los jefes inmediatos no han hecho énfasis en que deben de saberlo para mayor compromiso y responsabilidad en la empresa. (VER ANEXO 1, PREGUNTA 3)

En cambio, en la entrevista el gerente general hizo mención de la misión y visión, a continuación, se describe:

Misión: Elaborar artesanalmente helados y paletas 100% naturales, con el objetivo de satisfacer los gustos más exigentes de la población salvadoreña en el consumo de productos de alta calidad, así como de una amplia gama de sabores innovadores utilizando en su proceso un estricto control de calidad y con el compromiso de dar cada día mejores opciones para disfrutar una paleta o un helado.



Visión: Helados la Michoacana será, dentro de dos años, una empresa reconocida en la elaboración de helado artesanal y paletas a nivel nacional caracterizada por su innovación constante en la múltiple gama de sabores no tradicionales al paladar salvadoreño, y estará presente en la mayoría de los centros comerciales de alta afluencia de público, así como con su sala de venta al detalle. (VER ANEXO 2, PREGUNTA 1)

Con los principios y valores, en su mayoría respondieron que, si se fomentan y que están orientados a mejorar las relaciones interpersonales, a inculcar el compañerismo, las cooperaciones, proactividad, respeto, honestidad, entre otros, orientados a mejorar el área laboral. (VER ANEXO 1, PREGUNTA 4).

Además, en la entrevista el gerente general manifestó que entre ellos se fomenta la superación, calidad, responsabilidad dentro de la empresa y responsabilidad social. (VER ANEXO 2, PREGUNTA 3)

En los Objetivos organizacionales el gerente mencionó que ya se encuentran obsoletos debido a que la mayoría de ellos ya se superaron, es decir ya se cumplieron y actualmente están en busca de nuevos horizontes como la exportación de sus productos.

Estos son algunos de los objetivos que en su momento fueron el motor para luchar por alcanzarlos:

- Iniciar con la distribución del producto en los departamentos de San Salvador y la Libertad.
- Dar servicio de atención a eventos particulares con nuestros productos.
- Tener un flujo de ventas de 10000 paletas por mes.
- Abrir puntos de ventas en San Miguel y Santa Ana.
- Incrementar en un 25% los flujos de ventas mensuales totales (puntos de venta, distribuidores y eventos) (VER ANEXO 2, PREGUNTA 2)

c. Funciones según el puesto de trabajo.

Los trabajadores en su totalidad consideraron que las funciones que realizan diariamente dentro la empresa son las establecidas y las que se desempeñan según acuerdo entre el empleador y empleado, y no se les sobrepone actividades laborales que no están estipulados en su contrato. (VER ANEXO1, PREGUNTA 16)

d. Métodos de reclutamiento y selección de personal.

Para el reclutamiento del recurso humano los trabajadores manifestaron en un 100% que la forma para dar a conocer la disponibilidad de plazas es la adecuada. Ya que la empresa da a conocer las vacantes por medio de páginas web, anuncios publicitarios y otros, lo que es accesible para muchos jóvenes que se encuentran buscando un empleo formal. (VER ANEXO 1, PREGUNTA 18)

Posteriormente al reclutamiento, según la información extraída de la encuesta la mayoría dijo que el método de selección para poder ingresar a la empresa "La Michoacana" fue por medio de entrevista, lo que indica que el empleador evalúa la presentación, habilidades y destreza para el puesto de trabajo que se está aplicando. (VER ANEXO 1, PREGUNTA 17)

e. Evaluación del desempeño.

En su totalidad los trabajadores dijeron que si se evalúa el desempeño, ya que para la empresa es una parte fundamental que ayuda al crecimiento personal de cada uno, además se hace posible el desarrollo de la Michoacana a nivel nacional e internacional, es por ello que cada cierto periodo se evalúa el personal para conocer si el trabajo que realizan lo hacen de manera eficaz y eficiente. (VER ANEXO 1, PREGUNTA 19)

La mayor parte de los empleados confirmaron que la frecuencia con que se realiza la evaluación del desempeño es siempre, para la entidad es muy importante la capacidad y desempeño de los empleados a la hora de realizar sus actividades laborales. (VER ANEXO 1, PREGUNTA 20), se toman las medidas necesarias para superar los problemas encontrados, y el medio por el cual lo superan es por una reunión entre la persona a cargo y el empleado preguntándole el porqué de las fallas o errores que se han cometido, para poder orientarlo y así poder desempeñar mejor su trabajo. (VER ANEXO 1, PREGUNTA 21).

f. Tipo de Gestión aplicada.

Al entrevistar al Gerente General se identificó que la administración aplicada es la tradicional, sin embargo, tratan de hacerlo de la mejor forma para que los trabajadores se sientan cómodos y satisfechos dentro del puesto de trabajo que ocupan. (VER ANEXO 2, PREGUNTA 14)

Al hablarle sobre la aplicación de una gestión por competencias se mostró abierto ante los cambios no hubo resistencia ni se mostró renuente ante el tipo de administración que se práctica dentro de las empresas hoy en día. (VER ANEXO 2, PREGUNTA 15)

g. Competencias de los trabajadores.

Dentro de las competencias que deben de tener los trabajadores se mencionó por parte de las jefaturas de la Sociedad el ser proactivo, dinámico, tener conocimientos técnicos como por ejemplo saber manejar el equipo básico de computadora y programación, deben de tener la habilidad de crear, reconocer, identificar y solucionar problemas entre otros. (VER ANEXO 2, PREGUNTA 13).

Los empleados mencionaron que poseen actitudes como la capacidad de empatía con el cliente, la capacidad de la perseverancia es decir que se encuentran comprometidos con brindar un buen servicio al cliente, la capacidad de realizar las cuentas con agilidad al momento de la venta.

Además de eso en las encuestas que se pasaron los empleados manifestaron que las cualidades que se deben de tener para ofrecer un buen servicio a los clientes son: amabilidad, honestidad, capacidad de resolución de problemas, buena imagen, tolerancia y comunicación, por lo tanto, las personas que tienen esas cualidades transmiten seguridad y honestidad lo que ocasionan que los clientes se sientan satisfechos por el servicio que se ofreció. (VER ANEXO 1, PREGUNTA 11).

#### h. Clasificación de las competencias por área.

Según lo manifestado en las entrevistas las competencias no están clasificadas por áreas para el proceso de reclutamiento, Selección y contratación, es decir no están especificadas formalmente en un manual administrativo o en las políticas organizacionales que sirvan como guía para captar a la persona idónea en la vacante que se desea ocupar , si bien es cierto que cada trabajador tiene competencias, habilidades y destrezas para desarrollar cualquier actividad, pero no son contratados ni ubicados en el puesto de trabajo en el cual se sientan cómodos porque están haciendo los que les guste o apasiona. (VER ANEXO 2, PREGUNTA 22).

Se manifestó que es muy difícil hacer eso debido a que la mayoría opta por tomar el empleo debido a la necesidad de tener un trabajo digno para subsistir y poder llevar los alimentos a sus hogares sea lo que sea que hagan en su lugar de trabajo. (VER ANEXO 2, PREGUNTA 17).

Dentro de las competencias es fundamental que los empleados tengan conocimiento sobre el servicio al cliente, respecto a la información obtenida, si tienen conocimiento

del significado, la mayoría conoce sobre este término comentando que se trata sobre brindarle al cliente lo que necesita, satisfacerlo para crear un lazo de lealtad (VER ANEXO 1, PREGUNTA 10).

Las cualidades que deben tener los empleados para brindar un buen servicio son: amabilidad, honestidad, capacidad de resolución de problemas, buena imagen, tolerancia y comunicación. (VER ANEXO 1, PREGUNTA 11).

i. Necesidades de capacitación para descubrir competencias.

Siempre les brindan capacitación a los empleados a través de CDMYPE (es un Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas) Santo Thomas, los tipos de capacitación que se les imparten son: Manufactura, cursos de calidad, estandarización de procesos, entre otros que no fueron mencionados, además de eso se adiestra al personal, por lo que se encuentran en constante formación para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.

La frecuencia con que se realizan las capacitaciones, la mayoría de los empleados aseguran que se hacen anualmente, expresaron recibir capacitación sobre la manipulación de alimentos que les ayuda a conocer sobre los componentes, el valor nutritivo del producto, y la forma en la que se elabora. Se podría decir q esto no es una ventaja competitiva ya que la organización no se enfoca en sus empleados para que sean buenos en lo que hacen y tengan bases al momento de realizar su trabajo y así ellos se sientan cómodos y confiados al realizar las actividades que realizan día a día.

(VER ANEXO 1, PREGUNTA 8).

Como se mencionó antes, la gestión por competencias es un término nuevo dentro de la empresa por lo que no se imparten capacitaciones para descubrir y desarrollar competencias.

j. Proceso de planificación de carrera profesional.

Actualmente en la organización no cuenta con una política de plan de carrera o vida laboral dentro de la organización.

Al no existir un lineamiento de plan de carrera profesional disminuye el movimiento interno de personal, la generación de oportunidades de aprendizaje y la motivación para el equipo de trabajo. (VER ANEXO 2, PREGUNTA 23).

k. Aspectos de la motivación profesional.

La motivación profesional dentro de la organización fue cuestionada a los empleados de la organización, y el 100% indicó que se encuentran satisfechos con las actividades que realiza dentro de la organización ya que ven el progreso y crecimiento de esta, la motivación laboral se da en actividades con convivios entre compañeros, comisiones sobre las ventas alcanzadas, canasta básica y a través de las prestaciones.

La organización trata de generar un clima laboral armonioso a través de la comunicación entre los empleados y empleador. (VER ANEXO 2, PREGUNTA 24).

## 2. ANÁLISIS FODA DE LA SOCIEDAD.

El presente análisis se ha realizado a partir de las siguientes condiciones: Análisis interno (Fortalezas y debilidades) de “La Michoacana”, se hace a través de la investigación de campo realizada. En cuanto al análisis externo (Oportunidades y Amenazas) se realiza a través de la expectativa del sector. El resultado del análisis FODA es el siguiente:

## ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.

### FORTALEZAS.

- Se fomentan las relaciones interpersonales entre los empleados.
- Se cuentan con incentivos que ayuden con el desempeño de los trabajadores.
- Se promueve el trabajo en equipo.
- Se motiva a los empleados
- Se promueve la originalidad del producto a vender
- Existe una alta variedad de los productos para todo tipo de gustos
- Calidad en los productos, utilizando materia prima en excelentes condiciones
- -Se realizan evaluaciones del desempeño constantemente.
- La empresa tiene capacidad de producción
- Cuenta con alianzas estratégicas para dar capacitación a los empleados
- 

### DEBILIDADES

- No se tiene conocimiento sobre la gestión por competencias.
- Los empleados no cuentan con estudio suficiente que ayude a la comprensión en el área del recurso humano.
- Los trabajadores no tienen el conocimiento suficiente sobre la misión y visión de la organización
- Las capacitaciones que brinda la empresa no son de manera continua.
- El desempeño no es evaluado eficientemente.
- Los empleados no tienen mucho conocimiento acerca de la estructura organizativa, al comienzo del cuestionario se preguntó a cada uno sobre el departamento que ocupan dentro de la organización, a lo cual no pudieron contestar, sin necesidad de orientación; esto es una debilidad para la organización y para los empleados ya que no conocen la estructura organizativa

y desconocen los puestos en los cuales se pueden concentrar dentro de la organización.

- No existe un plan de carrera, en el cual se busque el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.

## **ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.**

### OPORTUNIDADES

- Apertura de nuevos mercados y atraer nuevos clientes.  
Diversificación de productos.
- Internalización para exportar el producto.

### AMENAZAS

- Inflación de los precios de los insumos.
- Competencia en el mismo rubro.
- La operatividad de la organización está ligada a las capacidades de los empleados.
- No cuentan con una mayor inversión publicitaria.

(VER ANEXO 2, PREGUNTAS 18, 19, 20, 21).

## **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### 1. Conclusiones.

- La empresa-no cuenta con instrumentos que descubran o desarrollen las competencias de sus colaboradores, por lo que su gestión es basada en la administración tradicional.



- Los trabajadores de la Sociedad no están familiarizados con una estructura organizativa ni de forma empírica ni técnica, es decir no cuentan con un organigrama, por lo tanto, no tienen conocimiento a que departamento pertenecen.
- En la Sociedad la mayoría no conoce a profundidad sobre la misión y visión de la organización.
- No existe una política de recursos humanos orientada al desarrollo profesional de los empleados dentro de la organización.
- La Sociedad Inversiones la Michoacana cuenta con estrategias y objetivos obsoletos, los cuales en su mayoría ya se alcanzaron y cumplieron, para lo cual ya no tienen ningún sentido hoy en día porque además de eso los planes a corto y largo plazo ya se implementaron.
- La Sociedad no cuenta con un departamento de Recursos humanos, una de las socias es la encargada de llevar a cabo las actividades referentes al personal, lo que ocasiona que se dificulte llevar la parte administrativa de forma que permita guiar, dar a conocer, informar, implementar nuevas medidas de control, es decir un departamento donde solo se maneje lo administrativo, para que la empresa pueda crecer y desarrollarse no solo de forma financiera y económica sino también que permita que su capital intelectual sea más competitivo en el entorno empresarial.
- Cuando se les preguntó a los empleados sobre si en la Sociedad se realiza una evaluación del desempeño respondió que no, aunque es una pequeña proporción eso da la pauta que a un número reducido nunca se le ha evaluado el desempeño.

- Al momento de preguntar a cuál puesto de trabajo pertenecían se percibió que los empleados no lo tienen claro, en especial los que pertenecen al área de producción.

## 2. Recomendaciones.

- Diseñar una gestión por Competencia para el Fortalecimiento y Desarrollo del Personal de Sociedad de Inversiones La Michoacana.
- Se le recomienda al área de recursos humanos crear un organigrama para fortalecer el conocimiento de los empleados sobre a qué unidad orgánica pertenecen.
- Se recomienda promover la filosofía organizacional a los trabajadores, para que se sientan identificados y parte de la organización.
- Crear y desarrollar un plan de carrera o vida laboral que permita potenciar al capital humano.
- Elaborar objetivos y estrategias orientadas a la consecución de un equipo más cualificado y con gran vocación de servicio; por lo tanto, se sugiere la creación de políticas de desarrollo profesional dirigidas a su personal.
- Debido a que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, se recomienda crear un plan de capacitación enfocado al crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores, lo cual permitirá tener personal más competente que simplificará los procesos y procedimientos, y mejorará la calidad en los servicios que brinda la Michoacana.

- Es importante que sea evaluado constantemente el desempeño de los trabajadores, para medir los resultados obtenidos de acuerdo a las actividades que realizan, lo que conllevaría a supervisar y controlar constantemente y así mismo aplicar medidas preventivas y correctivas según sea el caso.
- Los trabajadores deberían de tener definidas sus funciones dentro del puesto de trabajo, para que no exista confusión ni insatisfacción por parte de ellos, de esta forma se logrará que la empresa sea más productiva.

## **G. ALCANCE Y LIMITACIONES**

### **1. Alcance**

Para recolectar la información se contó con el apoyo de parte de los socios de “La Michoacana”, los datos que se obtuvieron fueron de importancia para dicha de investigación, ya que estos insumos fueron de gran utilidad para crear una gestión por competencias que contribuya al éxito profesional de los trabajadores que integran la sociedad. A demás de fortalecer el desempeño del recurso humano se logrará también, una mejora en la calidad de los servicios que reciben los clientes internos y externos.

### **2. Limitaciones.**

- El día que se dispuso a llevar a cabo la guía de entrevistas no se encontró a dos socias en el lugar de trabajo, por lo tanto sólo se entrevistó al gerente general. La información no se pudo completar cómo se había planificado.
- Se tuvieron inconvenientes, ya que el grupo de investigación perdió un día laboral y se sufrieron perdidas económicas.
- Se manifestaron inconvenientes al momento de completar algunas de las encuestas ya que no todos los trabajadores de la sociedad cuentan con un nivel de educación media, lo que dificultó la comprensión de lo que se le preguntaba.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA AL ÉXITO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

##### **A. OBJETIVO QUE PERSIGUE LA PROPUESTA.**

Generar cambios en el ambiente laboral para maximizar los resultados de los trabajadores, buscando un desarrollo y crecimiento empresarial, ofreciendo un servicio de calidad a los clientes.

##### **B. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

La gestión por competencias será aplicable a la Sociedad para adaptarse a la globalización y a los cambios constantes en los que se encuentra inmersa, en el cual se está moviendo la humanidad, exige cada vez más de personal con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias.

##### **1. ASPECTOS GENERALES.**

###### **a. Importancia de la propuesta.**

Se dejarán de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basaran en las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos.

i. Para el personal.

Ayudará al personal a realizar actividades de acuerdo a las habilidades y destrezas que poseen ubicándolos en el puesto de trabajo idóneo, de esta forma se pretende que obtengan buenos resultados y que trabajen el día a día motivados a hacer lo que les gusta.

ii. Para los clientes.

Se pretende que los clientes se sientan satisfechos con los cambios que se generaran al aplicar el modelo de gestión, comenzando así un lazo de lealtad con la empresa por el servicio que recibieron al adquirir el producto que se comercializa en la sociedad.

b. Alcance de la propuesta.

La propuesta está dirigida a mejorar la administración del recurso humano de la Sociedad en general. Lo cual pretende simplificar la gestión integrada de los recursos humanos para evitar duplicidad de tareas, además generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, hacer coincidir la gestión del talento humano con las líneas estratégicas de la organización, contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la empresa, en un entorno cambiante. Por último, tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

c. Premisas básicas de la gestión por competencia

**Premisa 1.**

Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

**Premisa 2.**

Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permiten el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

**Premisa 3.**

Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podría agregársele nuevos desafíos.

**C. DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.****1. PLANEACIÓN****a. Objetivo.**

Proponer la gestión por competencias como una herramienta para dirigir al recurso humano, a través de un documento que describa su estructura de aplicación a una empresa en general; esencialmente, modelos, comparaciones y justificación de la propuesta.

**b. Plan de Capacitación y entrenamiento por competencias.****i. Importancia del plan de capacitación.**

Es importante que la sociedad mantenga en constante capacitación y entrenamiento a sus trabajadores para mayor competitividad en el ámbito empresarial.

Al implementar la propuesta es recomendable, que se imparta una capacitación sobre el tema, para que el personal actual adquiriera el conocimiento y comprenda en qué consiste, cuáles son sus elementos y beneficios.

## ii. Objetivos del plan de capacitación.

### General:

Conocer en qué consiste la gestión por competencias que contribuirá a mejorar el desempeño de los trabajadores de la Sociedad Inversiones la Michoacana, S.A. de C.V.

### Específicos:

- Comunicar los lineamientos básicos para que la gestión por competencias se pueda desarrollar de una manera correcta.
- Identificar los recursos necesarios para implementar la capacitación.

#### i. Tipos de capacitaciones a las que podrían ser sometidos los empleados:

- Inducción a las generalidades de la Sociedad, que es la capacitación por la cual se forma a los nuevos empleados sobre las características de la empresa, el organigrama, a quien reportan, temas de seguro social, quienes son sus jefes inmediatos, normas de conducta, procedimientos, y otros temas organizacionales.
- Capacitación orientada a cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de si mismo y desarrollo de habilidades.
- Motivación y estrés laboral
- Servicio al cliente, que tiene como objetivo enseñarle al empleado la forma en la que se debe de tratar a los clientes actuales y potenciales, independientemente a qué tipo de agentes o consumidores finales se enfrenten día a día, además la forma en que deben de saludarlos o promocionar el producto, entre otros factores.

➤ Ética y presentación en el trabajo.

➤ Comunicación efectiva.

ii. Tipos entrenamiento a las que podrían ser sometidos los empleados:

➤ Conocimientos técnicos que van desde aprender a dominar un programa informático, procesos internos, el funcionamiento de una máquina, u otra formación requerida para el puesto, esta capacitación podría ir enfocada al área de producción.

➤ Programa de entrenamiento para reducir desperdicios en la producción y en el servicio.

➤ Programa de entrenamiento orientado a mejorar el desempeño de los empleados a través de simulaciones, juegos, rotación de cargos. Etc.

iii. Facilitadores:

Las capacitaciones y el entrenamiento por competencias se pretenden que se lleven a cabo por profesionales en la materia, se pueden mencionar diferentes instituciones y empresas dedicadas a dar consultoría o capacitación empresarial, enfocados en el desarrollo de las habilidades y destrezas del recurso humano.

A continuación, se detallan las diferentes empresas que se encuentran en el mercado, las cuales podrían ser opciones para poder brindar las capacitaciones.



**CUADRO DE COTIZACIONES PARA CAPACITACIONES SEGÚN NÚMERO DE  
EMPLEADOS DE LA MICHOACANA.**

<b>ÁREA DE CAPACITACIÓN</b>	<b>LUGAR</b>	<b>OFERTANTE</b>	<b>PARTICIPACIONES ADJUDICADAS</b>	<b>MONTO ADJUDICADO</b>
<b>Administración y desarrollo del recurso humano (8 HORAS)</b>	1	Capital Humano Empresarial S.A. de C.V.	21	\$ 758.00
	2	Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"	21	\$ 91.42
	3	CONCADIV, S.A.DE C.V.	21	\$ 357.50
	4	GM CONSULTING, S.A. DE C.V.	21	\$ 311.66
	5	PROACTION, S.A. DE C.V.	21	\$ 205.95
	6	FUNDACIÓN ASESORES PARA EL DESARROLLO	21	\$ 265.50
	7	CONEMPRESA, S.A. DE C.V.	21	\$ 240.00
	8	S&S CONSULTORES EN DESARROLLO HUMANO, S.A. DE C.V.	21	\$ 170.00
	9	CEFIN, S.A. DE C.V.	21	\$ 118.33
	10	SOLUCIONES CONSULTING, S.A. DE C.V.	21	\$ 104.00
	11	FEPADE	21	\$ 87.50

	12	TALENTO HUMANO, S.A. DE C.V.	21	\$ 59.66
	TOTAL ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO		252	\$ 2,769.52
<b>Administración y desarrollo del recurso humano (8 HORAS)</b>	1	APOYO EMPRESARIAL S.A. DE C.V.	21	\$ 85.71
	2	FOREMP, S.A. DE C.V.	21	\$ 75.57
	3	CIT, S.A. DE C.V.	21	\$ 67.40
	4	JUAN DAGOBERTO DIAZ ARGUETA	21	\$ 53.57
	5	GRUPO ADYSA,S.A. DE C.V.	21	\$ 36.42
	6	CENFOSA, S.A. DE C.V.	21	\$ 36.42
	TOTAL ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO		126	\$ 355.09
	TOTALES		378	\$ 3,124.61

**FUENTE: HECHO POR EQUIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Nota: se han mencionado empresas dedicadas a dar capacitaciones y entrenamiento para el desarrollo de competencias del personal, sin embargo, la Sociedad cuenta con área de producción, aun así, se ha enfatizado en el trabajador como tal, independientemente a la unidad orgánica a la que pertenezca.

Podría ser muy conveniente realizar los cursos a través del INSAFORP, el monto varía según el número de participantes que la empresa desea capacitar.

En el caso de La michoacana el número de participantes son 21 trabajadores. Por lo tanto, a continuación, se presenta la cotización:

**Desarrollo de las capacitaciones.**

Los distintos programas de capacitación son ejecutados por proveedores de capacitación, los cuales son contratados por INSAFORP, y pueden ser centros de formación y facilitadores/instructores independientes.

Las capacitaciones se imparten de acuerdo a los requerimientos de las empresas, en forma modular, con horarios flexibles y opciones amplias de cursos y centros de capacitación.

**Costo de las capacitaciones.**

El financiamiento que ofrece el INSAFORP al costo de la capacitación de los participantes puede ser del 100% o parcial con financiamiento compartido con las empresas, de acuerdo a cada programa de capacitación.

CUADRO CONSOLIDADO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA APLICAR UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

<b>SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A DE CV</b>		
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA AL ÉXITO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES.</b>		
<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Módulo 1: Generalidades de la gestión por competencias	Empresa La Michoacana	Gerente General
Bienvenida, presentación, e inducción,	7:00 a 7:10 am	
Conceptos generales: Misión, Visión, Objetivos	7:10 a 7:25 am	
Desarrollo de competencias.	7:25 a 8:00 am	
	Lunes (1er grupo) martes (2do grupo)	
Módulo 2: Capacitación orientada a cambiar actitudes.	Empresa La Michoacana	Gerente General
Bienvenida, presentación e introducción	7:00 a 7:10 am	
Conceptos generales de competencia	7:10 a 7:25 am	
Comportamiento del empleado enfocado en la orientación de servicio.	7:25 a 8:00 am	
Habilidades técnicas tales como: sociabilidad, adaptabilidad, iniciativa, decisión, tenacidad	Miércoles (1er grupo) jueves (2do grupo)	
Módulo 3: Motivación y estrés laboral	Empresa La Michoacana	Jefa departamento de Recursos Humanos
Bienvenida, presentación e introducción	7:00 a 7:10 am	
Comunicación y relaciones humanas en el trabajo	7:10 a 7:25 am	
Trabajo en equipo	7:25 a 8:00 am	
Control del estrés laboral y autoestima	Lunes (1er grupo) martes (2do grupo)	

<b>Módulo 4: Servicio al cliente</b>	Empresa La Michoacana	Jefa departamento de Recursos Humanos
Bienvenida, presentación e introducción.	7:00 a 7:10 am	
Que es atención al cliente y cuál es la Importancia al brindar un buen servicio al cliente	7:10 a 7:25 am	
Beneficios de la institución al proporcionar atención al cliente.	7:25 a 8:00 am	
Aspectos que radica un mejor servicio al cliente	Miércoles (1er grupo) Jueves (2do grupo)	
<b>Módulo 5: Comunicación efectiva</b>	Empresa La Michoacana	Jefa departamento de Recursos Humanos
Bienvenida, presentación e introducción	7:00 a 7:10 am	
Que es comunicación, elementos y características de la comunicación efectiva	7:10 a 7:25 am	
¿Cómo mantener una comunicación efectiva en el trabajo?	7:25 a 8:00 am	
Las actitudes que favorecen la comunicación efectiva	Lunes (1er grupo) martes (2do grupo)	
<b>Módulo 6: Ética y presentación en el trabajo.</b>	Empresa La Michoacana	Jefa departamento de Recursos Humanos
Saludo y cordialidad.	7:00 a 7:10 am	
Vestimenta acorde al área de trabajo	7:10 a 7:25 am	
¿Qué dice la forma de actuar de las personas?	7:25 a 8:00 am	
	Miércoles (1er grupo) jueves (2do grupo)	

### **c. Etapas de implementación.**

#### **i. Sensibilización.**

Para lograr el éxito y crecimiento de la empresa La Michoacana es necesario contar con el afecto de la persona clave que gerencia los puestos y esto se podrá hacer por medio de:

- Reuniones y discusión de la gestión a implementar para que las personas concienticen de la importancia de este.
- Grupo de reuniones para que cada persona pueda opinar y dar sus respectivos comentarios de lo que se piensa implementar.

#### **ii. Análisis de puestos de trabajo.**

En esta etapa se deben de dar a conocer dos acciones fundamentales.

- Verificar si la misión o planes estratégicos de los puestos laborales son compatibles con la misión de la empresa La Michoacana.
- Realizar una descripción completa de los puestos

### **d. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.**

El resultado de la investigación llevada a cabo en la empresa La Michoacana, S.A. DE C.V. fue la elaboración de una descripción de puestos más específico y formal, el cual podrá proporcionar la información adecuada para que en su momento sea utilizada en diversas actividades, así como en el control de los procesos internos de la empresa.

Al elaborar la descripción de puestos se encontró que existe una falta de análisis de puestos en la cual ocasiona duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades.

### **GERENTE GENERAL.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Gerente General

**DEPARTAMENTO:** Administrativo

**NUMERO DE EMPLEADOS:** 1

**PUESTOS BAJO SU MANDO:**

- Gerente Comercial
- Asesor Legal
- Jefe de Personal
- Jefe de producción
- Compras

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Administrativo

**OBJETIVOS DEL PUESTO:**

- Cumplir las metas de servicio y calidad de acuerdo al plan de negocios.
- Solicitar que cada departamento optimice sus recursos humanos y financieros

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**GÉNERO:** Masculino o femenino

**EDAD:** 25 a 40 Años.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Conocimiento en Administración, Manejo de finanzas y manejo de personal.

**EXPERIENCIA:** 5 años trabajando en puestos Gerenciales Empresariales.

**HABILIADES Y DESTREZAS:**

- ✓ Mantener un liderazgo basado en la humildad, el optimismo y el servicio.
- ✓ Motivación y buena imagen ante el personal.
- ✓ Conocimiento general de sistemas operativos.
- ✓ Seguridad en la toma de decisión.
- ✓ Responsabilidad por decisiones.

**FUNCIONES BASICAS**

Sus funciones primordiales del gerente son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo, tomar decisiones de alta relevancia para el funcionamiento de la empresa, decisiones de posibles inversiones y dar informes y resultados del funcionamiento de la empresa.

**FUNCIONES ESPECIFICAS**

- ✓ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- ✓ Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- ✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- ✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- ✓ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias

**JEFE DE PERSONAL.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Personal

**NUMERO DE EMPLEADOS:** 1

**PUESTOS BAJO SU MANDO:** jefe de producción, Auxiliares, Encargado de postres, vendedoras y motorista.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Administrativo

**OBJETIVOS DEL PUESTO**

Planear, organizar, coordinar, dirigir y evaluar el desempeño del recurso humano y participar en la elaboración de la política laboral de la organización, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten, seleccionar el personal, identificar las necesidades de capacitación y representar a la organización ante las organizaciones sindicales y laborales de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad establecidos.

**REQUISITOS DEL PUESTO**



**GÉNERO:** Femenino o Masculino

**EDAD:** 30 años en adelante

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Conocimiento de planillas, código de trabajo. Título Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.

**EXPERIENCIA:** Experiencia de al menos 3 años en el cargo

**HABILIDADES Y DESTREZAS:** Habilidad para motivar y comunicar a los trabajadores, crear espíritu de equipo, ayudar desarrollar al personal y relacionarse con todos los miembros de la organización

#### **FUNCIONES BASICAS**

- ✓ Supervisar la correcta aplicación del proceso de contratación y movimientos en general en base a normas y procedimientos con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal.
- ✓ Establecer políticas de recursos humanos
- ✓ Establecer sistemas de motivación del personal

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✓ Elaborar un programa anual de trabajo del Área de Recursos Humanos para la integración del Programa Anual de Actividades.
- ✓ Elaborar un informe anual de actividades desempeñadas del área.
- ✓ Elaborar el programa de capacitación, formación y superación del personal administrativo y directivo.
- ✓ Controlar la incidencia por faltas y retardos del personal.

#### **ASESOR LEGAL.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Asesor legal

**NIVEL EDUCATIVO:** LICENCIADO EN CIENCIAS JURÍDICAS

**EXPERIENCIA:** Al menos 3 años en el puesto

**JEFE DIRECTO:** Gerente general

**OBJETIVOS DEL PUESTO**

Estudiar y analizar problemas jurídicos a petición del Gerente General o el Directorio.

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**GÉNERO:** Femenino o Masculino

**EDAD:** 28 a 35 años

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Conocimiento de planillas, código de trabajo

**EXPERIENCIA:** Experiencia de al menos 3 años en el cargo

**HABILIADES Y DESTREZAS:** Habilidad verbal y de lenguaje

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✓ Asesor en materia legal y recursos humanos
- ✓ Implementar y dar seguimiento a las auditorías
- ✓ Revisar y redactar contratos, actas, cartas y otros documentos legales

**JEFE DE PRODUCCION**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Producción

**DEPARTAMENTO:** Producción y Ventas

**NUMERO DE EMPLEADOS:** 1

**PUESTOS BAJO SU MANDO:** Despachador, auxiliares, encargado de postre y motorista

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Operativo

**OBJETIVOS DEL PUESTO:**

Cumplir las metas de servicio y calidad de acuerdo al plan de negocios.

Solicitar que cada departamento optimice sus recursos humanos, Productivos y Operativos.

**REQUISITOS DEL PUESTO**

**GÉNERO:** Masculino

**EDAD:** 25 a 35 Años.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Manejo de producción y manejo de personal.

**EXPERIENCIA:** 2 años trabajando en puestos de Jefe de Producción.

**HABILIADES Y DESTREZAS:** Mantener un liderazgo basado en la humildad, el optimismo y el servicio.

- ✓ Conocimiento general de métodos Productivos y Operacionales.

- ✓ Conocimientos de Maquinaria Industrial.
- ✓ Toma de decisiones.

### **FUNCIONES BASICAS**

Está encargado de realizar el inventario de la materia prima del departamento Productivo, de realizar las compras respectivas, así como verificar el proceso de toda la producción y ventas y supervisando el trabajo de cada uno de los subalternos.

### **FUNCIONES ESPECÍFICA**

- ✓ Compra de la materia prima.
- ✓ Verificar la calidad de la materia prima y producción terminada.
- ✓ Llevar el proceso de producción.
- ✓ Determinar las responsabilidades de los subalternos.
- ✓ Presentar informes de las actividades de Producción.

### **VENDEDORAS**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Vendedor/a

**DEPARTAMENTO:** Ventas

**NUMERO DE EMPLEADOS:** 13

**PUESTOS BAJO SU MANDO:** -

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Ventas y atención al cliente

**OBJETIVOS DEL PUESTO:** Cumplir con los objetivos de volumen de ventas, representar los productos de la organización

#### **REQUISITOS DEL PUESTO**

**GÉNERO:** Femenino o masculino

**EDAD:** 22 a 35 Años.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Ventas y Atención al cliente

**EXPERIENCIA:** 1 años en puestos similares en ventas y atención al cliente

**HABILIADES Y DESTREZAS:** Determinar las necesidades de los clientes, capacidad para seguir instrucciones, enfoque hacia metas, iniciativa, entusiasmo, tolerancia hacia la presión, orientación al cliente, capacidad de escucha y dialogo

### **FUNCIONES BASICAS**

Satisfacer las necesidades del cliente, seguimiento constante durante el proceso de venta.  
Honestidad y responsabilidad.

### **FUNCIONES ESPECÍFICA**

- ✓ Conocer las necesidades de cliente
- ✓ Facilidad de expresión

Mantener ordenado y limpio el lugar de trabajo.

### **e. Definición del perfil de competencias requeridas.**

A continuación, se detalla una lista de competencias requeridas para cada puesto de la empresa y delinear los perfiles en base a ellos.

#### ➤ **COMPETENCIAS PARA LOS VENDEDORES.**

##### Competencias estratégicas.

- Conocimientos sobre la organización
- Conocimiento del mercado: tiene conocimiento de sobre la clientela a la que va dirigido el producto
- Conocimiento del producto y servicio: conoce a profundidad los productos
  - Compromiso e identificación con la organización
- Compromiso organizacional: se adquiere un compromiso con la misión, visión y valores
- Transmite una buena imagen: se transmite una buena imagen de la organización
  - Orientación al cliente
- Identifica las necesidades de los clientes
- Ofrece soluciones a los clientes
  - Excelencia
- Se busca la mejora continua
- Calidad en el servicio

- Orientación a resultados
- Evalúa el grado de contribución al éxito de la organización
- Fija objetivos al equipo y mide su impacto.

#### Competencias de efectividad personal

- Autocontrol
- Demuestra tener autocontrol de las situaciones
- Dirige situaciones de dificultad
- Aprende de experiencias
- Integridad y honestidad
- Adquiere compromisos y los cumple
- Demuestra sinceridad y honestidad
- Confianza
- Actúa con firmeza y seguridad.

#### ➤ **COMPETENCIAS PARA LA GERENCIA.**

#### Competencias de planificación

- Planificación
- Planifica las actividades del equipo
- Coordinar los recursos: coordina los recursos para lograr los objetivos
- Gestión de las personas
- Asesora y brinda retroalimentación
- Formación del desarrollo: fomenta el desarrollo de los trabajadores
- Actúa con justicia
- Gestión del cambio
- Implementa cambios estratégicos
- Gestión de la información
- Evalúa los resultados críticos de la organización
- Define y analiza las situaciones a mejorar

-Involucra al personal para dar soluciones al problema.

Competencias para relaciones interpersonales.

- Liderazgo y mando
- Gestión de conflictos y negociación
- Dirección y motivación de equipos de trabajo
- Comunicación
- Relaciones con los demás.

➤ **COMPETENCIAS PARA PRODUCCIÓN.**

- Comprensión de los fundamentos en el manejo de la función operación
- Comprensión, análisis, e interpretación de la información para la toma decisiones con respecto al manejo y utilización de recursos en una empresa.
- Manejo de técnicas, herramientas e instrumentos de análisis de operaciones.
- Toma de decisiones relacionadas con el dónde, cuándo, y bajo qué condiciones conviene producir sincrónicamente con todos los recursos.
  
- Comprensión de la función del diseño integral de una empresa para la selección de procesos, tecnología y recurso humano, al igual que los requerimientos económicos.

**f. Plan de implementación.**

Para la implementación del modelo de gestión por competencias es importante contar con el apoyo de la gerencia de “La Michoacana”, así como también del personal de cada una de las unidades de la empresa, ya que son elementos esenciales en la implementación del mismo, y permitirán alcanzar las metas y objetivos proyectados. A continuación, se presentan las etapas de aplicación de la propuesta, los recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización

de este proyecto, al mismo tiempo el cronograma donde se refleja en que tiempo serán llevadas a cabo cada una de las actividades.

i. Etapas de ejecución de la gestión por competencias.

➤ Presentación.

La propuesta se entregará a la gerencia general de “La Michoacana”, para que se discuta su implementación con los demás socios.

➤ Aprobación.

Luego de la respectiva revisión y análisis, se procederá a obtener una aprobación de los socios y de las áreas involucradas para su ejecución.

➤ Seguimiento y control.

Luego de la implementación del modelo, será necesario dedicarse a la tarea de comprobar si se está desarrollando correctamente, los encargados de la ejecución deberán dar un seguimiento continuo, con el fin de mejorar y mantener dicho modelo.

➤ Evaluación.

Se recomienda realizar revisiones periódicas y oportunas que ayuden a la organización a identificar en qué medida se está alcanzando los objetivos propuestos.

➤ Ajustes.

Si es necesario implementar cambios al modelo, se realizarán los respectivos ajustes una vez establecido los elementos necesarios para fortalecer el desempeño de los empleados.

ii. Recursos necesarios para la implementación del modelo.

➤ Recursos Humanos

Para la implementación del modelo de gestión por competencia propuesto será necesario contar con el apoyo de la gerencia y de sus socios, así como también con la disposición de los 21 empleados con los que cuenta “La Michoacana”. Todos deberán trabajar en equipo para lograr conseguir los objetivos que se plantean.

➤ Recursos financieros.

Presupuesto para la aplicación de una gestión por competencias.

DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL
<b>CAPACITACIÓN</b>		
Materiales	\$ 31.75	
Refrigerio	\$ 40.00	
Diplomas	\$ 70.00	
Sub total capacitación		\$141.75
Imprevistos (10%)		\$14.18
Total capacitación.		\$155.93
<b>RECURSOS MATERIALES</b>		
Computadora		\$500.00
Escritorio		\$150.00
Silla		\$50.00
Subtotal recursos materiales		\$500.00
Imprevistos (10%)		\$50.00
Total		\$550.00



➤ materiales y técnicos.

Son todas las herramientas que servirán de apoyo para la aplicación de la gestión por competencias, entre los cuales se puede mencionar: Manuales, organización y funciones etc. Los recursos materiales son de suma importancia e indispensable para la ejecución de cada uno de los procesos a realizar en la empresa, los cuales deben utilizarse adecuadamente. Dentro del mobiliario a utilizar se encuentran escritorios de trabajo y sillas. En relación al equipo, se necesitará fotocopadoras, proyector (cañón), impresora, teléfono, papelería y otros suministros de oficina.

## iii. Cronograma de actividades.

A continuación, se presenta el cronograma de las actividades a realizar para la implementación de una gestión por competencia.

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA AL ÉXITO PROFESIONAL DE LOS TRABAJORES</b>																			
N°	ACTIVIDAD	MES/SEMANAS																RESPONSABLE	
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Entrega de la propuesta al Gerente General	■																	EQUIPO INVESTIGADOR
2	Presentación e inducción de la aplicación de la gestión por competencias a los socios y Gerente General	■																	EQUIPO INVESTIGADOR
3	Aprobación de la propuesta		■																GERENTE GENERAL
4	Capacitación del personal			■	■	■	■												INSAFORP
5	Seguimiento y control							■											EQUIPO INVESTIGADOR
6	Evaluación de la propuesta								■	■									EQUIPO INVESTIGADOR
7	Ajuste de la propuesta										■	■							EQUIPO INVESTIGADOR

### **g. Proceso de integración de personal.**

#### **i. Reclutamiento.**

- **Reclutamiento interno.**

Al generarse la necesidad de cubrir una vacante dentro de la empresa La Michoacana, la empresa podrá cubrirla mediante el reacomodo de su personal. Analizando el perfil de los trabajadores con los que cuenta por medio de una coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos con los que cuenta la empresa.

- **Reclutamiento externo.**

Cuando exista una vacante, la empresa La Michoacana tendrá que cubrirlas con personas ajenas, es decir, con personas externas atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Por lo tanto, en la empresa podrá utilizar una o más técnicas para la ejecución de reclutamiento de personal, como se especifican en el siguiente listado:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores
- Recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la empresa
- Ferias de empleos
- Anuncios en periódicos
- Reclutamiento por internet o redes sociales.

## ii. Selección.

El proceso de selección para la empresa La Michoacana es tan necesariamente para poder lograr los objetivos y estrategia de la organización.

Para encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán, es necesario que las pruebas de selección proporcionen información suficiente para que a partir de ellas se determine el perfil personal de cada candidato.

El proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias se logrará analizando el perfil de cada candidato que desea incorporarse a la empresa, y en el perfil de competencias del puesto al que aspira.

Para la consecución de este objetivo es necesario seguir los siguientes pasos:

- Análisis y definición del perfil.
- Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- Preselección de currículos.
- Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas. • Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Contratación y acogida.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- Actualización de la base de datos.

### iii. Contratación.

Para llevar a cabo una contratación exitosa en la empresa La Michoacana la jefa de personal, deberá de evaluar el desempeño de los candidatos ante un puesto de trabajo específico considerando su proceso continuo de aprendizaje y desarrollo en términos de autosuficiencia y adaptación a nuevos escenarios.

En consecuencia, se necesitará un proceso de reclutamiento de personal que incluyan evaluaciones de los candidatos centradas en su competitividad y en la adquisición de nuevos conocimientos en diversas condiciones. Estas evaluaciones deberían proporcionar informes coherentes y acertados ante un puesto de trabajo específico y un candidato concreto.

## iv. Inducción.

CUADRO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN			
<b>LOS PUNTOS QUE CONTIENE EL SIGUIENTE PROGRAMA DE INDUCCIÓN SON LOS SIGUIENTES.</b>			
ÁREA/TEMA		RESPONSABLE	TIPO DE INDUCCIÓN
1. ORGANIZACIÓN GLOBAL			
<b>1.1.</b>	Bienvenida a la empresa	<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>INDUCCIÓN GENERAL</b>
<b>1.2.</b>	Recorrido por la empresa		
<b>1.3.</b>	Historia de la compañía		
	Cómo empezó		
	Quienes la integran		
	Objetivos y metas de la empresa.		
	El tipo de empresa.		
<b>1.4.</b>	Nombre y funciones de los ejecutivos principales		
<b>1.5.</b>	Período de prueba		
<b>1.6.</b>	Normas de seguridad líneas de productos o servicios		
<b>1.7.</b>	Descripción del proceso de producción.		
<b>1.8.</b>	Normas y políticas de la empresa.		
2. PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL			
<b>2.1.</b>	Política salarial y de compensación	<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>INDUCCIÓN GENERAL</b>
<b>2.2.</b>	Vacaciones y días feriados		
<b>2.3.</b>	Capacitación y entrenamiento		
<b>2.4.</b>	Asesoría profesional		
<b>2.5.</b>	Programas de jubilación		
<b>2.6.</b>	Servicios médicos especiales		

3. PRESENTACIONES PERSONALES			
<b>3.1.</b>	Al supervisor	<b>GERENTE JEFE DE ÁREA</b>	<b>INDUCCIÓN ESPECÍFICA</b>
<b>3.2.</b>	A los capacitadores		
<b>3.3.</b>	A los jefes del supervisor		
<b>3.4.</b>	A los compañeros de trabajos		
<b>3.5.</b>	A los subordinados		
4. FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS			
<b>4.1.</b>	Ubicación del puesto de trabajo	<b>GERENTE JEFE DE ÁREA</b>	<b>INDUCCIÓN ESPECÍFICA</b>
<b>4.2.</b>	Funciones del cargo del empleado		
<b>4.3.</b>	Normas específicas de seguridad		
<b>4.4.</b>	Descripción del puesto		
<b>4.5.</b>	Objetivo del puesto		
<b>4.6.</b>	Relación con otros puestos		

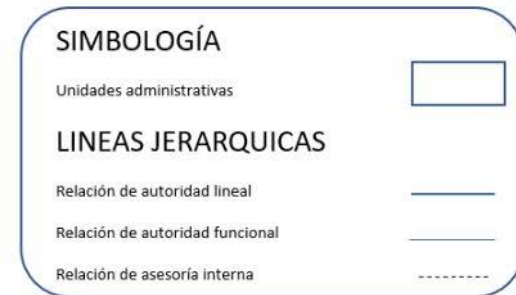
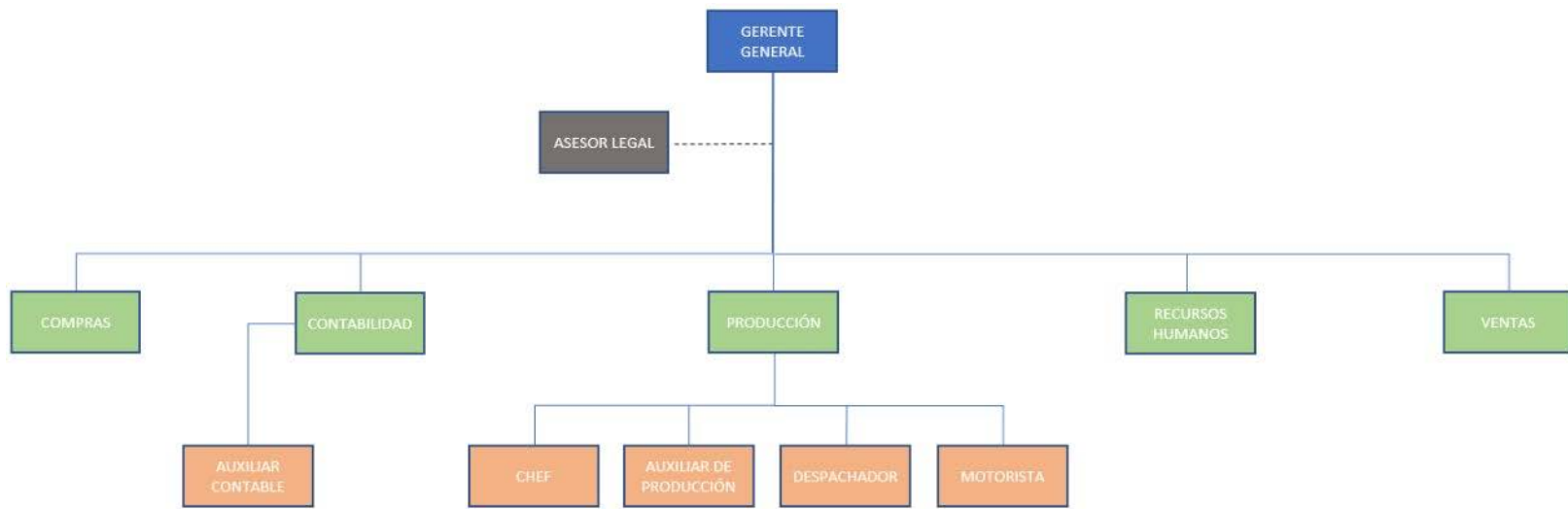
## **2. ORGANIZACIÓN**

Se propone crear un organigrama, con el propósito de definir mejor los niveles jerárquicos, las autoridades y las asesorías que se necesitan para desarrollar las funciones en la sociedad.

Para que la Sociedad lleve en forma ordenada y eficiente las actividades administrativas, se propone la siguiente estructura organizativa; la cual se elaboró tomando en cuenta las necesidades actuales y previstas, además se determinó que la organización de tipo vertical es la que más se adapta.



a. Propuesta de la Estructura organizacional.



Elaborado Por: Equipo de Investigación

b. Propuesta de la misión y visión de la organización.

- Misión

Producir y comercializar helados y paletas artesanales con sabores innovadores, de la mano con un equipo líder en la industria, proyectando una imagen sólida y de confianza con productos de alta calidad, enfocados a satisfacer los gustos de la población salvadoreña.

- Visión

Convertir nuestros productos en la preferencia de los salvadoreños y reconocida por la población extranjera a través de oportunidades de exportación; además generar nuevos empleos mediante la fabricación y comercialización de productos de calidad con precios justos.

c. Propuesta de objetivos y metas.

Objetivos.

- Iniciar con la distribución de los productos en los 14 departamentos de El Salvador
- Brindar servicios a eventos particulares tales como: fiestas, inauguraciones, graduaciones entre otros, a través de la promoción y publicidad en los diferentes medios de comunicación y redes sociales.
- Aumentar la lista de sabores de helado y paletas.
- Mejorar la presentación del producto, que sea llamativo para toda la población.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores de la materia prima a utilizar para la elaboración.

-Comprometer y propiciar las condiciones que beneficien el desarrollo personal y profesional del recurso humano.

b) Metas

- Formar alianzas estratégicas con establecimientos reconocidos en el país a fin de que sean los comercializadores de nuestros productos.

-Administrar el recurso humano y financiero para posicionar la marca de nuestro producto.

### **3. DIRECCIÓN.**

a. Toma de decisiones.

La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana, en este sentido para el progreso de una organización.

Tipo de decisiones a elegir

- ✓ Estratégicas: de alto nivel, están referidas a objetivos y políticas institucionales a largo plazo y las derivadas del entorno.
- ✓ Administrativas: Tomadas en los niveles intermedios referidas a la gestión de los recursos.
- ✓ Operativas: Las de bajo nivel destinadas a mejorar, cambiar o reajustar procedimientos o métodos.

Existen decisiones programadas y no programadas

#### **Decisiones programadas.**

- ✓ Estas son apropiadas para problemas estructurados y decisiones de rutina.
- ✓ Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias.

- ✓ Estas decisiones programadas cuentan con una guía o procedimiento, que son directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

### **Decisiones no programadas.**

- ✓ Estas se usan para decisiones no rutinarias.
- ✓ Estas decisiones pueden verse afectadas por amenazas del entorno

### Pasos para la toma decisiones eficiente

1. Definir el problema
2. Formular supuestos
3. Analizar los resultados y brindar una conclusión.
4. Con la interpretación tomar una decisión homogénea.

#### b. Liderazgo.

Es necesario que se utilice un liderazgo participativo, en el cual se consulta a sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas que ayuda a fomentar la comunicación, éste pide a los demás su opinión, información y recomendaciones tomando decisiones que beneficien a todos, sin dejar de marcar las normas, ni delegar decisiones finales.

El encargado de cada área debe tener la tarea de participar y propiciar el diálogo en el departamento que dirige, que todo el personal se escuche, y compartan ideas, criterios e información, que permita fomentar el espíritu de equipo, la confianza y la efectividad en la empresa.

- Importancia del plan de liderazgo.

Es fundamental contar con un plan de liderazgo que permita mejorar las relaciones interpersonales, además ayudará a fortalecer el desarrollo laboral de los empleados que es determinante para el logro de los objetivos de la organización.

- Objetivo.

Mejorar las condiciones actuales de La Michoacana proponiendo un plan de liderazgo que contribuya a fortalecer las relaciones entre jefe y empleados.

- Políticas.
  - Capacitar y fortalecer a los integrantes de cada área como piezas fundamentales de la empresa.
  - Mantener una actitud positiva, optimista y proyectada para el lograr los objetivos propuestos.
  - Se debe tomar las decisiones necesarias tomando en cuenta la opinión de todos los empleados
- Desarrollo del plan de liderazgo.

Perfil propuesto de un buen líder

- Inteligencia práctica: Se refiere a la capacidad de enfrentar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas.
- Madurez social: La posee aquella persona que mantiene un equilibrio entre el triunfo y el fracaso.

- Motivación interna: Debe poseer una fuente interna de motivación que le permita lograr los objetivos personales e institucionales, de una forma constante.
- Actitud de relaciones humanas: Deberá tratar a cada persona de acuerdo con sus capacidades
- Convertirse en guía: Debe contribuir de forma especial a poner los planes en ejecución, haciéndolos del conocimiento de sus colaboradores, explicándoles el propósito de cada actividad e indicándoles lo que les corresponde realizar a cada uno. Además de infundir entusiasmo y servir de mediador en los conflictos, tratando de encontrar armonía en los trabajadores.

#### Características del líder.

- Capacidad de comunicarse.
- Inteligencia emocional.
- Debe ser responsable.
- Coherente entre lo que habla y hace.
- Establece metas y expectativas.
- Capacidad de establecer metas y objetivos.
- Un líder crece y hace crecer su gente.

Para fortalecer el ambiente laboral entre jefes y empleados en la empresa, también se propone tomar en consideración las siguientes medidas:

- Hacer partícipe al personal en la toma de decisiones en cuanto a mejoramiento de las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.
- Promover y controlar que se cumplan las normas y reglamentos.

- Si una sugerencia es tomada en cuenta, aplicarla; pero, a la vez, dar a conocer al personal que la sugerencia fue aportada por ellos mismos.
- Resolver los conflictos entre el personal con imparcialidad de una forma objetiva, sin dañar los sentimientos y la moral de los mismos.
- La implementación de este plan de liderazgo beneficiará a la sociedad ya que mejorará la comunicación, entre el jefe y cada uno de los trabajadores a su cargo, así podrá lograrse con mayor eficiencia los objetivos propuestos.

### c. Motivación.

La motivación contribuye con el grado de compromiso de los empleados, es un proceso que orienta y mantiene el comportamiento de los trabajadores hacia la realización de los objetivos esperados, es importante conocer las causas que estimulan la acción ya que por medio de la motivación la organización funciona adecuadamente y sus trabajadores se sienten satisfechos.

- Importancia.

Contribuirá en el desempeño del personal de “La Michoacana”, ya que se contará con incentivos que motiven el buen desarrollo de sus actividades que permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar metas organizacionales.

- Objetivo.

Implementar incentivos que creen condiciones adecuadas para que crezca un comportamiento de compromiso en los trabajadores.

- Políticas.

- Se promoverá el crecimiento laboral y personal de los empleados
- Se estimulará la iniciativa y creatividad
- Se reforzará el trabajo en equipo

- Estrategias motivacionales.

Desarrollo de los empleados.

Posibilitar al personal la comunicación directa, fluida y permanente con los superiores, para identificar situaciones que se necesitan mejorar y como poder corregirlo, lo que permite que se fijen metas puntuales.

- Clima organizacional.

Es fundamental conocer cuáles son las deficiencias físicas en el lugar de trabajo, para lograr un equilibrio debe existir un dialogo abierto y frecuente con los empleados y conocer las causas que afectan el clima laboral en las diferentes áreas de la empresa.

- Ejecución

Brindar a los empleados la oportunidad de mejorar su desarrollo laboral y personal, obteniendo un personal con buen desempeño.

En estos casos sería factible que se implementará un plan de capacitación para que los participantes desarrollen sus actividades de forma eficiente y eficaz, mejorando las actitudes, volviéndose a si imagen positiva para la organización y por último brindando un servicio de calidad para la mejora continua.

#### d. Comunicación.

Con el propósito de fortalecer el proceso de la comunicación se sugiere realizar una propuesta enfocada al fortalecimiento de la misma con el objetivo de mejorar los niveles de comunicación en la sociedad. El presente plan peopone reforzar y obtener una adecuada comunicación interna en la Sociedad Inversiones la Michoacana.

- Importancia del plan de comunicación.

La comunicación en la empresa es de gran importancia ya que, gracias a ésta, el trabajo en equipo será más eficiente, ayudará a tener un buen ambiente laboral donde los



malentendidos disminuyan y se logren mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tendrá una alta productividad en la sociedad.

- **Objetivo.**

Desarrollar herramientas de comunicación para lograr un mejor funcionamiento laboral y poder alcanzar los objetivos empresariales.

- **Estrategias.**

A continuación, se propone una serie de estrategias que permitirán mejorar los niveles de comunicación en la Sociedad.

- **Organizar reuniones.**

Organizar al menos una reunión de seguimiento mensualmente, para ponerse al día con el personal de cada unidad, asegurándose de que cada uno de los empleados ha entendido perfectamente sus actividades, además de escuchar y atender sus inquietudes y sugerencias.

- **Tablones de anuncios.**

En el cual se detalle información de interés general para el personal de la empresa, debe actualizarse cada mes, para dar a conocer las principales actividades que ha realizado la sociedad, como también la calendarización de los cumpleaños próximos de los empleados, y otras acciones.

Entre las secciones que contendrá el mural se presentan: Sociales, deportes, frases motivacionales, proyectos, noticias y otros relacionados.

➤ **Ubicación del mural informativo.**

Se ubicará en un espacio donde pueda ser visto por los empleados. Deberá estar ubicado en un espacio visible, ya que de no ser así pierde su función informativa. Para la elaboración del tablón de anuncios o mural se puede elaborar de las siguientes formas:

Con carteles amplios (pliegos de papel bond o cartulinas) donde pueda visualizarse la información plasmada o una pizarra de madera con las siguientes medidas: 1.50 metros de largo por 1 metro ancho,). Se hará uso de papel blanco para las publicaciones y de color para hacer más vistoso el contenido, marcadores, colores entre otros útiles y papelería. Fotografías. Las personas encargadas de esta publicación deberán hacer uso de su creatividad y escoger las mejores fotografías para dar una mejor vistosidad al mural.

Secciones que tendrá el mural informativo:

Noticias.

Humor.

Salud.

Ciencia.

Deportes.

Social (empleado del mes, cumpleaños, entre otros).

➤ **A través de correos electrónicos.**

Se propone la creación de un correo electrónico, el cual será uno de los medios electrónicos para comunicar al personal cualquier situación que lo amerite.

➤ **De forma verbal.**

Comunicar de forma personal a cada trabajador sobre cambios, avisos, anuncios etc. Para que la información llegue de forma clara y precisa sin que haya intermediarios que den lugar a dudas y/o confusiones.

**4. CONTROL.**

a. Evaluación del desempeño por competencias.

i. Método de evaluación.

El método en el cual se basará el sistema de evaluación del desempeño estará a cargo del supervisor directivo a través de cuestionarios, el cual pretende dar a los trabajadores una perspectiva integral de su desempeño lo más objetiva posible, con base al logro de los resultados esperados en su puesto de trabajo y el dominio de las competencias laborales requeridas por el puesto y la organización.

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación del desempeño es el entrenamiento de los evaluadores y las herramientas a utilizar.

Es necesario neutralizar la resistencia al cambio ya que los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten nuevas técnicas.

Se presenta una recopilación de información sobre métodos de jerarquización simple y con cualidades, dentro de ellos se presentan formatos sobre los métodos cualidades conjuntas y distintas, el rol esencial será evaluar el desempeño de los empleados.

Se aplicarán estos métodos para la verificación del desempeño de cada uno de los trabajadores, lo que permitirá conocer cuáles son las debilidades de cada uno de ellos y poner en marcha medidas preventivas y correctivas.

A continuación se presentan las herramientas propuestas a utilizar para la evaluación del desempeño en “La Michoacana”

Método de jerarquización simple.

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN SIMPLE**



**SOCIEDAD: INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V.**

**Nombre del evaluador:**

**Cargo que ocupa el evaluador:**

**Unidad Orgánica:**

**Fecha de Evaluación:**

**Indicaciones:** A continuación, se presenta una serie de méritos como: Responsabilidad, Lealtad, Compromiso y laboriosidad. Seleccione el mérito a evaluar y por consiguiente ordene de manera sencilla colocando al personal según el mérito.

Responsabilidad

Lealtad

Compromiso

Laboriosidad.

**(escribir aquí el mérito a evaluar)**

Orden.	Empleados	Cargo
1er		
2do		
3ro		
4to		
5to		

- El empleado que se encuentra en 1er lugar cumple con los requisitos exigidos por lo que se considerara y platicara sobre los términos para promoverlo o aumentarle el salario.

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluador.**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Gerente.**

**Responsabilidad**

Deber u obligación de realizar o completar satisfactoriamente las tareas dentro de la organización.

**Lealtad**

Fidelidad con la organización, comprometido con los términos y normas a las que se someten.

**Compromiso**

Voluntad de dar todo de sí mismo para lograr sus objetivos en beneficio de la organización.

**Laboriosidad.**

Esfuerzo por conseguir los objetivos trazados sin rendirse, dando el máximo de sí mismo, atendiendo los detalles.

Método de jerarquización con cualidades conjuntas

<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN POR CUALIDADES CONJUNTAS</b>  <b>SOCIEDAD: INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V.</b>																																												
<b>Nombre del Evaluador:</b> _____		<b>Fecha de Evaluación:</b> _____																																										
<b>Cargo Que Ocupa El Evaluador:</b> _____		Pág. 1 de 1																																										
<b>Unidad Orgánica:</b> _____																																												
<b>Indicaciones:</b> A continuación, se presenta una serie de cualidades conjuntas, ordene al personal según, la persona posea dichas características. Sea objetivo para evaluar.																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">INICIATIVA</th> </tr> <tr> <th>ORDEN</th> <th>EMPLEADOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1ro</td><td></td></tr> <tr><td>2do</td><td></td></tr> <tr><td>3ro</td><td></td></tr> <tr><td>4to</td><td></td></tr> <tr><td>5to</td><td></td></tr> </tbody> </table>	INICIATIVA		ORDEN	EMPLEADOS	1ro		2do		3ro		4to		5to		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">CANTIDAD DE TRABAJO</th> </tr> <tr> <th>ORDEN</th> <th>EMPLEADOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1ro</td><td></td></tr> <tr><td>2do</td><td></td></tr> <tr><td>3ro</td><td></td></tr> <tr><td>4to</td><td></td></tr> <tr><td>5to</td><td></td></tr> </tbody> </table>	CANTIDAD DE TRABAJO		ORDEN	EMPLEADOS	1ro		2do		3ro		4to		5to		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">CALIDAD DE TRABAJO</th> </tr> <tr> <th>ORDEN</th> <th>EMPLEADOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1ro</td><td></td></tr> <tr><td>2do</td><td></td></tr> <tr><td>3ro</td><td></td></tr> <tr><td>4to</td><td></td></tr> <tr><td>5to</td><td></td></tr> </tbody> </table>	CALIDAD DE TRABAJO		ORDEN	EMPLEADOS	1ro		2do		3ro		4to		5to	
INICIATIVA																																												
ORDEN	EMPLEADOS																																											
1ro																																												
2do																																												
3ro																																												
4to																																												
5to																																												
CANTIDAD DE TRABAJO																																												
ORDEN	EMPLEADOS																																											
1ro																																												
2do																																												
3ro																																												
4to																																												
5to																																												
CALIDAD DE TRABAJO																																												
ORDEN	EMPLEADOS																																											
1ro																																												
2do																																												
3ro																																												
4to																																												
5to																																												
Una vez realizada la ordenación final el supervisor hará la ordenación que será la definitiva para proceder a la realización de lo que es la jerarquización por cualidades conjuntas.																																												
----- Firma del Evaluador		----- Firma del Gerente																																										

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN POR CUALIDADES CONJUNTAS**



**SOCIEDAD: INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V.**

**Nombre del Evaluador:**

**Fecha de Evaluación:**

**Cargo Que Ocupa El Evaluador:** Gerente de Ventas

**Unidad Orgánica:** Ventas

Pág. 2 de 2

**Periodo de Evaluación**

Anual  Semestral  Mensual

**Motivo de Revisión**

Otros  Desacuerdo  Revalorización

**Indicaciones:**

A continuación, se presenta una serie de cualidades conjuntas, ordene al personal según, la persona posea dichas características. Sea objetivo para evaluar.

<b>Cualidades</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Cantidad de Trabajo</b>	<b>Calidad de Trabajo</b>	<b>Sumatoria</b>
<b>Personal</b>				
	1º	2º	1º	4
	2º	3º	5º	10
	3º	1º	2º	6
	4º	5º	4º	13
	5º	4º	3º	12

**Ordenación Final:**

<b>ORDEN</b>	<b>EMPLEADOS</b>
1ro	
2do	
3ro	
4to	
5to	

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del Gerente

**NOTA:** El empleado que salió mejor evaluado en la serie de cualidades conjuntas es el primer lugar.

Método de jerarquización con cualidades distintas.

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN POR CUALIDADES DISTINTAS.**



**SOCIEDAD: INVERSIONES LA MICHOACANA, S, A de C.V.**

Pág. 1 de 3

**Nombre del Evaluador:**

**Fecha de Evaluación:**

**Cargo que Ocupa el Evaluador:**

**Unidad Orgánica:**

**Indicaciones:** A continuación, se presenta una serie de cualidades distintas, ordene al personal según la persona posea dichas características. Sea objetivo para evaluar.  
Los empleados a evaluar a continuación pertenecen al área de ventas por consiguiente son vendedores y cajeros de dicho departamento.

ORDEN CUALIDADES	NOMBRE DE LOS EMPLEADOS		
	Capacidad de escucha	Asertividad	Empatía con los clientes.
1°			
2°			
3°			
4°			
5°			

- Una vez realizada la ordenación final el supervisor hará la ordenación que será la definitiva para proceder a la realización del medio Directo.

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del Gerente

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado



Método de jerarquización con cualidades distintas medio directo.



**FORMATO DEL MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN CON CUALIDADES  
DISTINTAS MEDIO DIRECTO.**

Pág. 2 de 3

SOCIEDAD: INVERSIONES LA MICHOACANA, S, A de C.V.

<b>Nombre del Evaluador:</b>	<b>Fecha de Evaluación:</b>
<b>Cargo que Ocupa el Evaluador:</b>	<b>Unidad Orgánica:</b>

<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>MOTIVO DE REVISIÓN</b>
<input type="checkbox"/> Logros	<input type="checkbox"/> Desacuerdo
<input type="checkbox"/> Promoción	<input type="checkbox"/> Revalorización
<input type="checkbox"/> Desempeño	<input type="checkbox"/> Otros

**Indicaciones:** Ordenar a los siguientes empleados tomando como base las cualidades, una vez realizado puntuar directamente a cada uno por el número de orden obtenido y luego colocarlos según el resultado de la suma.

PRIMER PASO

Se cuenta con 5 empleados con el siguiente orden.

ORDEN CUALIDADES	NOMBRE DE LOS EMPLEADOS		
	Capacidad de escucha	Asertividad	Empatía con los clientes.
1°			
2°			
3°			
4°			
5°			

- Las cualidades: Capacidad de escucha, Asertividad y Empatía con los clientes son para conocer el nivel de efectividad de los empleados y ver cuál es el empleado que rinde más a la hora de ejercer sus labores. Servirá esta evaluación para determinar que empleado tiene que estar sujeto a cambios por su bajo Rendimiento.



**SOCIEDAD: INVERSIONES LA MICHOACANA, S, A de C.V.**

<b>Nombre del Evaluador:</b>	<b>Fecha de Evaluación:</b>
<b>Cargo que Ocupa el Evaluador:</b>	<b>Unidad Orgánica:</b>

**SEGUNDO PASO**

Clasificar los grados por el número de orden obtenido.

NOMBRE DE LOS EMPLEADOS	CUALIDADES		
	Capacidad de escucha	Asertividad	Empatía.
	1ro	3ro	5to
	2do	4to	4to
	3ro	5to	3ro
	4to	1ro	2do
	5to	2do	1ro

**TERCER PASO**

Puntee a los empleados por el número de orden obtenido.

EMPLEADOS	PUNTUACIÓN	ORDEN
	9	1°
	10	2°
	11	3°
	7	4°
	8	5°

**CUARTO PASO**

Resultados de la evaluación del desempeño de las cualidades

NOMBRE DE LOS EMPLEADOS	CUALIDADES			Total
	Capacidad de escucha	Asertividad	Empatía.	
	1	3	5	9
	2	4	4	10
	3	5	3	11
	4	1	2	7
	5	2	1	8

**NOTA:** Las cualidades: Capacidad de escucha, Asertividad y Empatía con los clientes son para conocer el nivel de efectividad de los empleados, y ver cuál es el empleado que rinde más a la hora de ejercer sus labores. Como así también esta evaluación servirá para determinar que empleado tiene que estar sujeto a cambio debido a un bajo su rendimiento.

Descripción del procedimiento.

Formato de Hoja de Levantamiento de Información Procedimental.

<b>Nombre de la Organización:</b>		<b>Fecha:</b>
<b>Unidad Orgánica responsable:</b>		<b>Código:</b>
<b>Nombre del Procedimiento: Evaluación de desempeño.</b>		<b>Código:</b>
<b>Objetivo del procedimiento: Obtener los resultados obtenidos en el desempeño de las tareas o actividades.</b>		
<b>Unidad Orgánica Responsable del Levantamiento</b>		<b>Código:</b>
<b>puesto de trabajo responsable del levantamiento:</b>		<b>Código:</b>
<b>PASOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>01</b>	Especialista en evaluación del desempeño.	Escoger el tipo de método a utilizar para llevar a cabo la evaluación del desempeño.
<b>02</b>	Especialista en evaluación del desempeño.	Diseñar los criterios a evaluar.
<b>03</b>	Especialista en evaluación del desempeño.	Se analiza el método propuesto.
<b>04</b>	Gerente	El gerente aprueba el método.
<b>05</b>	Gerente	Determinar los méritos a evaluar mediante el método seleccionado.
<b>06</b>	Gerente	Una vez determinados los méritos se detallan a los empleados que se someterán a la evaluación del desempeño.
<b>07</b>	Gerente	Se ordenan los empleados según el mérito a evaluar de forma que queden ordenados desde el mejor evaluado hasta El que necesita mejorar.
<b>08</b>	Gerente	Se eligen los incentivos que se requieran para el empleado mejor calificado.

## Formato de Hoja de Verificación Procedimental.

<b>Nombre de la Organización:</b>				<b>Fecha:</b>	
<b>Unidad Orgánica responsable:</b>				<b>Código:</b>	
<b>Nombre del Procedimiento: Evaluación de desempeño.</b>				<b>Código:</b>	
<b>Unidad orgánica responsable del levantamiento:</b>				<b>Código:</b>	
<b>Puesto de trabajo responsable del levantamiento:</b>				<b>Código:</b>	
<b>PASOS.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACION</b>
01	Especialista en evaluación del desempeño	Escoger el tipo de método a utilizar.	X		
02	Especialista en evaluación del desempeño	Diseñar los criterios a evaluar.	X		
03	Especialista en evaluación del desempeño	Se analiza el método	X		
04	Gerente	Se aprueba el método	X		
05	Gerente	Determinar los méritos a evaluar mediante el método escogido.	X		
06	Gerente	Detalle de empleados sometidos a la evaluación del desempeño	X		
07	Gerente	Señalar a los empleados según el orden a evaluar.	X		
08	Gerente	Se eligen los incentivos para el empleado mejor evaluado.	X		

#### **D. VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

La implementación de una gestión por competencias aporta ventajas importantes a considerar, entre las cuales encontramos:

La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad.

- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la responsabilidad de su desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo, que no tienen nada que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **LIBROS.**

- Edgar H. Schein, *Psicología de la Organización*, tercera edición en español, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1994.
- Gary Dessler, *Administración de recursos humanos*, Decimoprimera edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, S.A de C.V., 2009.
- Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Edición en español por McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F. 2011.
- Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, octava edición, edición en español por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V, 2007.
- Javier Fernández, *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos* 2005, Madrid.
- Joaquín Valencia Rodríguez, *Administración Moderna de Personal*. Edit. ECAFSA.
- John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, 13va Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 2011.
- Luis Puchol, *Dirección y gestión de recursos humanos*, 5ta edición actualizada, 2003, Editorial Ediciones Díaz de Santos, S. A. Doña Juana I de Castilla, MADRID.
- Martha Alicia Alles, *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*, Alles, 1ª Ed, Buenos Aires, Granica 2005.
- Martha Alicia Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Granica 2007, Buenos Aires Argentina.
- Pablo Cardona Soriano, Pilar García Lombardía, *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, 2011.

- Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, McGraw-Hill, México 2010.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009.
- William B. Werther, Administración de Personal y Recursos Humanos, tercera edición en español, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, D.F. 1991.

### **LEYES.**

- Código de Trabajo de la República de El Salvador Decreto núm. 15 de 23 junio de 1972.
- Código Tributario publicado en el Diario Oficial No. 239 2009.
- Ley de Ahorro de Pensiones decreto N°927 publicación 1996.
- Ley General de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo decreto número 254, Diario Oficial N°82 2010.
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes muebles y a la Prestación de Servicios decreto número 296 1992, con reformas publicado en 2009 del diario oficial N°237.
- Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y Riesgos Profesionales 1997 El Salvador.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta decreto No. 134, publicado en el Diario Oficial N°241. 1963 con reformas 2014

### **TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.**

- Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo, en: Cuestiones actuales de la formación, Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

- El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas, Nicolás Fernández Losa, Universidad de la Rioja
- El enfoque por Competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos, Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales, Maybeline Becerra Francisca Campos Ahumada, Santiago Chile 2012.
- La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la Sociedad conocimiento, Lic. María Jesús Moreno, Universidad de Huelva, España/2004.
- Modelo Gestión por Competencias para la empresa ACME, Cartagena Colombia 2013, Lic. Camila Marcela Gómez Blanco.

#### **ARTÍCULOS.**

- El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid, María Teresa Palomo Vadillo 2008.
- En busca de las competencias directivas, Pablo Cardona, Universidad de Navarra, Revista de antiguos alumnos, diciembre 1999.

#### **PÁGINAS WEB.**

- <http://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- [www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/](http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/)
- [es.wikipedia.org/wiki/Psicología\\_del\\_trabajo\\_y\\_de\\_las\\_organizaciones](http://es.wikipedia.org/wiki/Psicología_del_trabajo_y_de_las_organizaciones)
- <http://www.guudjob.com/personal-branding/que-es-el-exito-profesional>



**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**TABULACIÓN E**

**INTERPRETACIÓN**

**DE DATOS.**

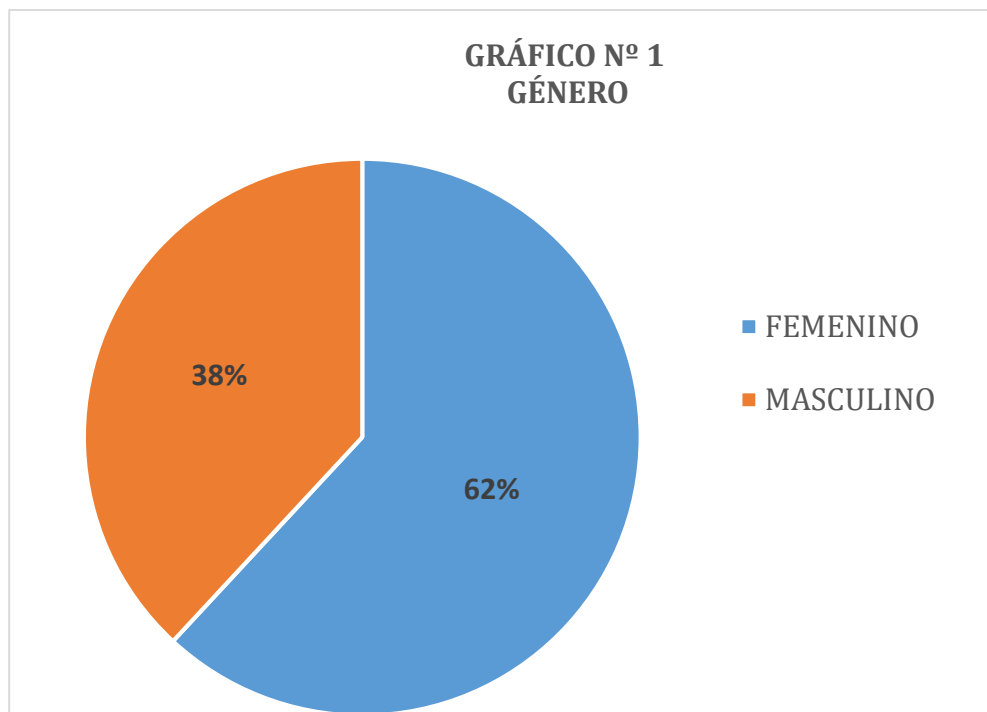
## PERFIL DEL ENCUESTADO.

### A. GÉNERO

Objetivo: Conocer el género de los trabajadores de la Sociedad Inversiones la Michoacana S.A. de C.V.

TABLA N° 1

GÉNERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FEMENINO	13	62%
MASCULINO	8	38%
TOTAL	21	100%



### INTERPRETACIÓN:

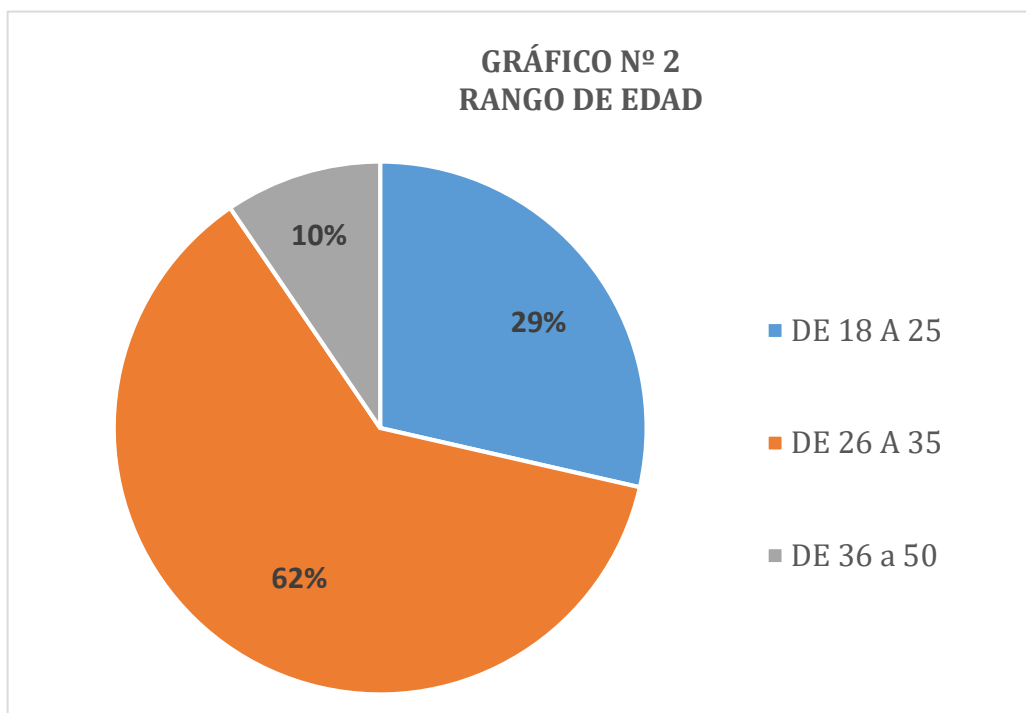
En la Sociedad Inversiones la Michoacana se observa que la mayoría son mujeres una de las causas obedece a que el trabajo del personal encargado de las ventas es generalmente para mujeres, en cambio en el departamento de producción por ejemplo solo hay hombres así como en los demás departamentos.

## B. RANGO DE EDAD.

Objetivo: Indagar sobre el rango de edad de los trabajadores de la Sociedad.

**TABLA N° 2**

<b>EDAD</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
DE 18 A 25	6	29%
DE 26 A 35	13	62%
DE 36 a 50	2	10%
TOTAL	21	100%



### INTERPRETACIÓN:

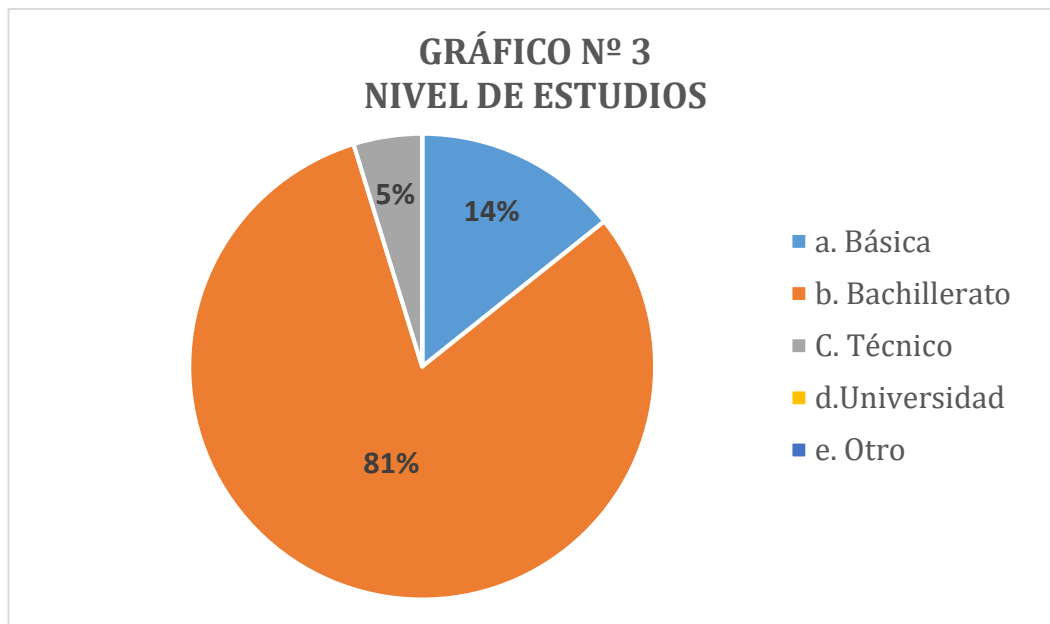
Las edades que se manejan dentro de la Sociedad son jóvenes adultos entre los 26 a 35 años, lo que fue evidente al momento de proporcionar las encuestas. Esto en cierta forma obedece a que en la empresa debido al trabajo que se realiza necesitan personas con cierto grado de experiencia y además de eso que tengan agilidad y movilidad al realizar determinadas actividades.

### C. NIVEL DE ESTUDIOS

Objetivo: Conocer el grado de preparación de los trabajadores de la Sociedad.

**TABLA N° 3**

<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
a. Básica	3	14%
b. Bachillerato	17	81%
C. Técnico	1	5%
d. Universidad	0	0%
e. Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>



#### INTERPRETACIÓN:

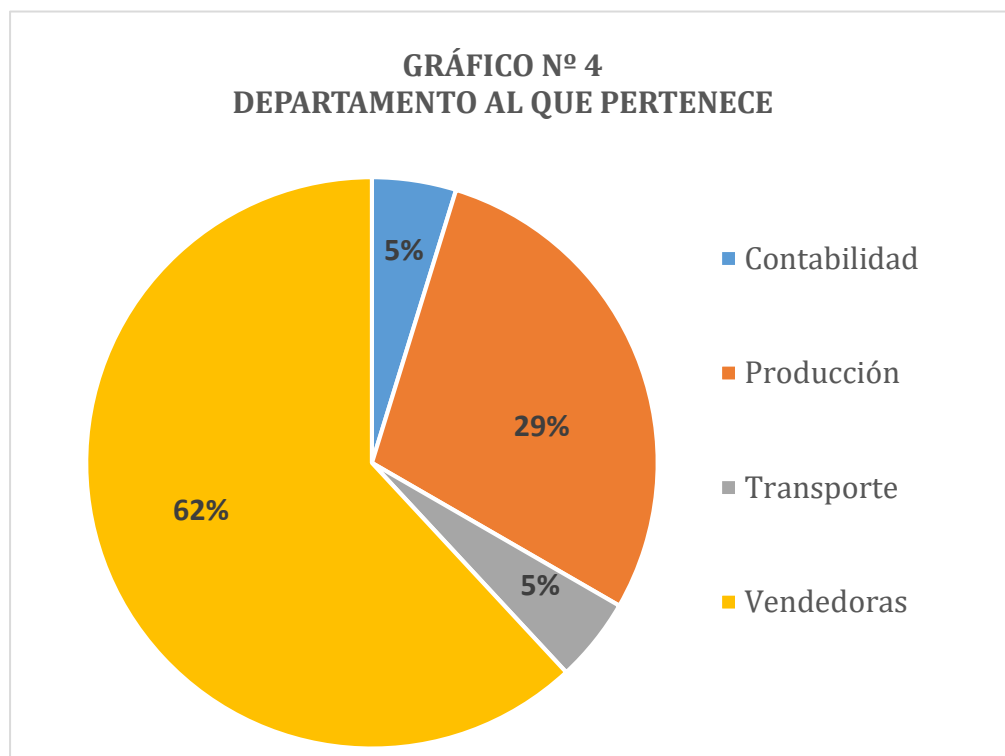
Los trabajadores expresaron poseer una educación básica y media, lo cual dificultó de alguna manera que la investigación se llevara a cabo. Esta variable puede influir en la comprensión de reuniones y capacitaciones en la que los encargados de transmitir información y conocimientos deberán encontrar la forma de que los trabajadores comprendan lo que se les está diciendo.

D. DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE.

Objetivo: Indagar sobre los departamentos al que pertenece cada puesto de trabajo.

**TABLA N° 4**

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
CONTABILIDAD	1	5%
PRODUCCIÓN	6	29%
TRANSPORTE	1	5%
VENDEDORAS	13	62%
TOTAL	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

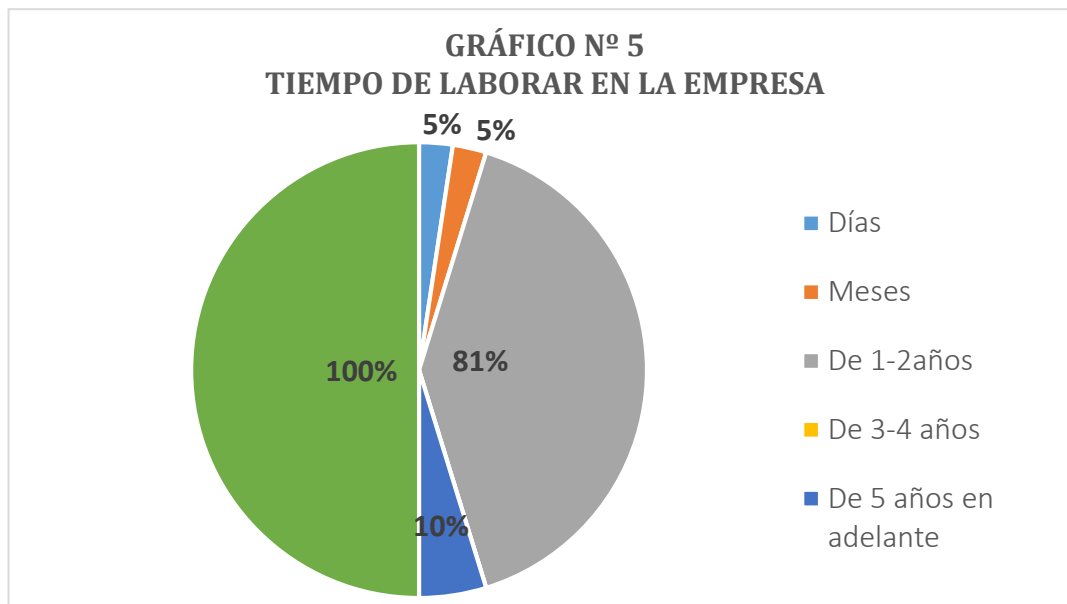
El departamento que tiene más personal es el de ventas, debido a que la empresa se cataloga como pequeña empresa por el número de empleados que posee, por lo que vendedoras conforman la mayor parte respecto al total de empleados.

### E. TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA.

Objetivo: Investigar sobre el tiempo de laborar que tienen en la empresa los trabajadores de la Sociedad.

**TABLA 5**

<b>TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
DÍAS	1	5%
MESES	1	5%
DE 1-2 AÑOS	17	81%
DE 3-4 AÑOS	0	0%
DE 5 AÑOS EN ADELANTE	2	10%
TOTAL	21	100%



#### INTERPRETACIÓN:

Los trabajadores manifestaron que tienen en su mayoría entre 1 a 2 años de laborar en la empresa lo que se puede traducir a que el personal no goza de estabilidad laboral, esto puede ser debido a varios factores entre ellos la necesidad de un trabajo donde el sueldo que se ofrece sea mayor al que reciben en la Sociedad. Otro factor que implica la satisfacción de las aspiraciones personales, por lo que optan por buscar otras oportunidades laborales.

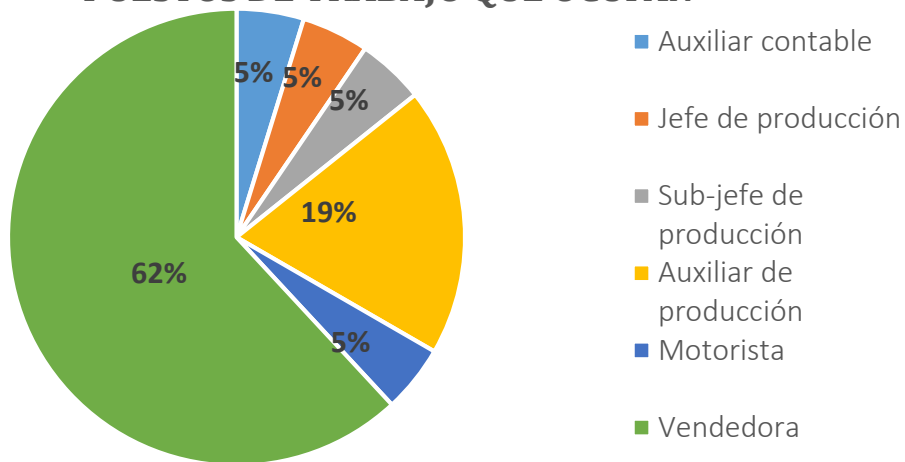
#### F. PUESTO DE TRABAJO.

Objetivo: Conocer el puesto de trabajo al que pertenecen los trabajadores de la Sociedad Inversiones la Michoacana S.A. de C.V.

**TABLA 6**

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
AUXILIAR CONTABLE	1	5%
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	5%
SUB-JEFE DE PRODUCCIÓN	1	5%
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	4	19%
MOTORISTA	1	5%
VENDEDORA	13	62%
TOTAL	21	100%

**GRÁFICO N° 6**  
**PUESTOS DE TRABAJO QUE OCUPAN**



**INTERPRETACIÓN:** El puesto de trabajo que tiene más personal es el de ventas, debido a que es el que más se demanda por el número de tiendas que tienen en diferentes lugares del país.



## II.DATOS ESPECÍFICOS.

1 ¿Recibió inducción al puesto de trabajo al ingresar a la Sociedad? (Le explicaron las funciones y procedimientos del puesto, políticas, reglamento institucional)

Objetivo: Conocer si el empleado recibió inducción al ingresar a la Sociedad.

**TABLA 7**

<b>¿RECIBIÓ INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

### INTERPRETACIÓN:

Todos los trabajadores de la Sociedad manifestaron que sí se les dio una inducción al puesto de trabajo, se les explicaron las políticas que manejan en la empresa, las funciones que se realizarían en determinado puesto, y demás generalidades tales como hora de entrada y salida.

2. Si su respuesta fue afirmativa, marque con una X el medio a través del cual lo hicieron.

Objetivo: determinar el medio a través del cual se hizo la inducción

**TABLA 8**

<b>MEDIOS A TRAVÉS DEL CUAL LO HICIERON</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
PERSONAL	21	100%
CORREO ELÉCTRONICO	0	0%
VÍA TELÉFONO	0	0%
MEMORÁNDUM	0	0%
TOTAL	21	100%

**INTERPRETACIÓN:**

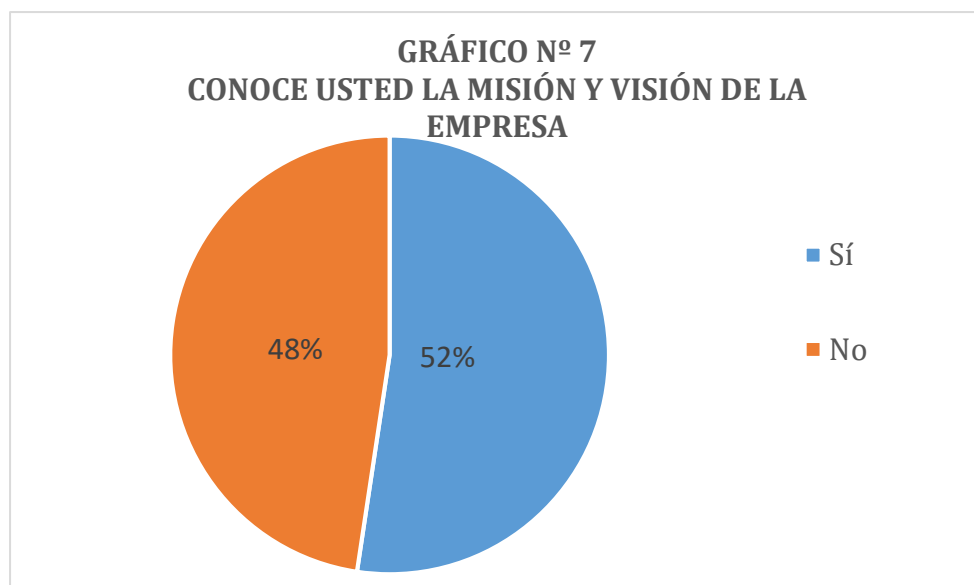
En relación a la pregunta anterior todos manifestaron que la inducción que recibieron fue personal, el jefe inmediato fue el encargado de darles los lineamientos necesarios para que se pudieran acoplar lo que es el puesto de trabajo y la empresa en general.

### 3. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Objetivo: Medir el grado en que los empleados conocen el aspecto filosófico de “La Michoacana”.

**TABLA 9**

<b>¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	11	52%
NO	10	48%
TOTAL	21	100%



#### INTERPRETACIÓN:

Los trabajadores se encuentran muy divididos respecto los que conocen y no conocen la misión y visión, un número significativo no las conocen, podría ser por muchos factores, que no se han interesado en conocerlas o que los jefes inmediatos no han hecho énfasis en que deben de saberlo para mayor compromiso y responsabilidad en la empresa.

4. ¿Se fomentan dentro de la empresa principios y valores orientados a mejorar el entorno laboral?

Objetivo: Conocer si se fomentan principios y valores en la Sociedad Inversiones la Michoacana.

**TABLA 10**

<b>¿SE FOMENTAN PRINCIPIOS Y VALORES?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

**INTERPRETACIÓN:**

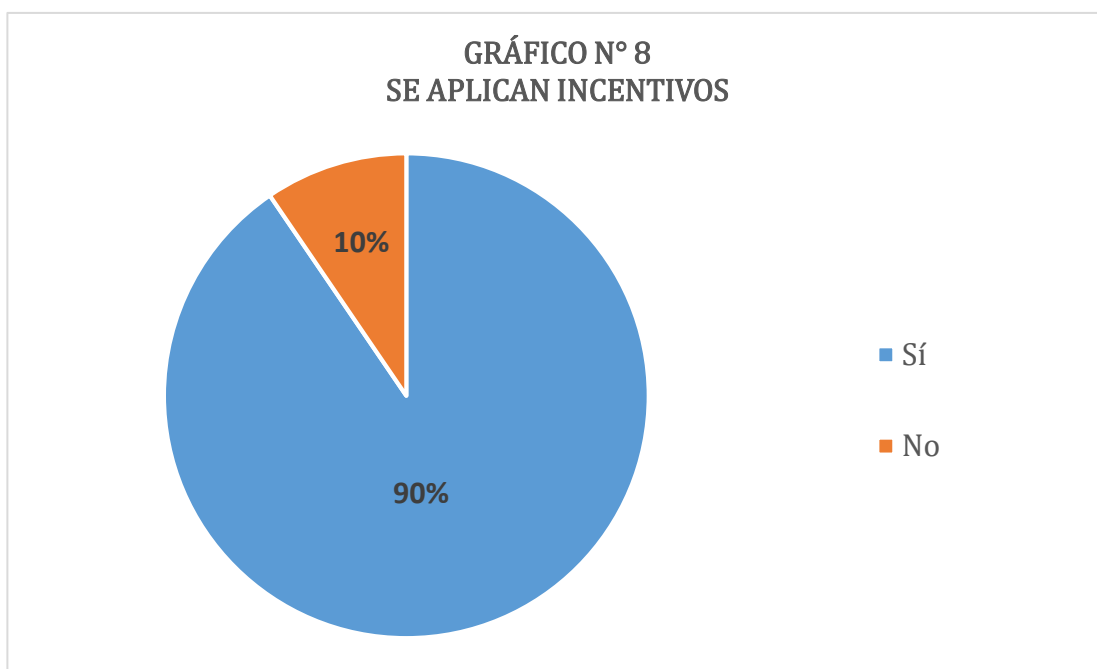
En su mayoría respondieron que si se fomentan principios y valores que están orientados a mejorar las relaciones interpersonales, a inculcar el compañerismo, la cooperación, pro-actividad, respeto, honestidad, entre otros, orientados a mejorar el área laboral.

5. ¿En la empresa aplican incentivos para motivarlos a realizar un buen desempeño laboral? ¿Si su respuesta es afirmativa, mencione que tipos de incentivos?

Objetivo: Indagar si se aplican incentivos en la Sociedad.

**TABLA 11**

<b>¿SE APLICAN INCENTIVOS?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	19	90%
NO	2	10%
TOTAL	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

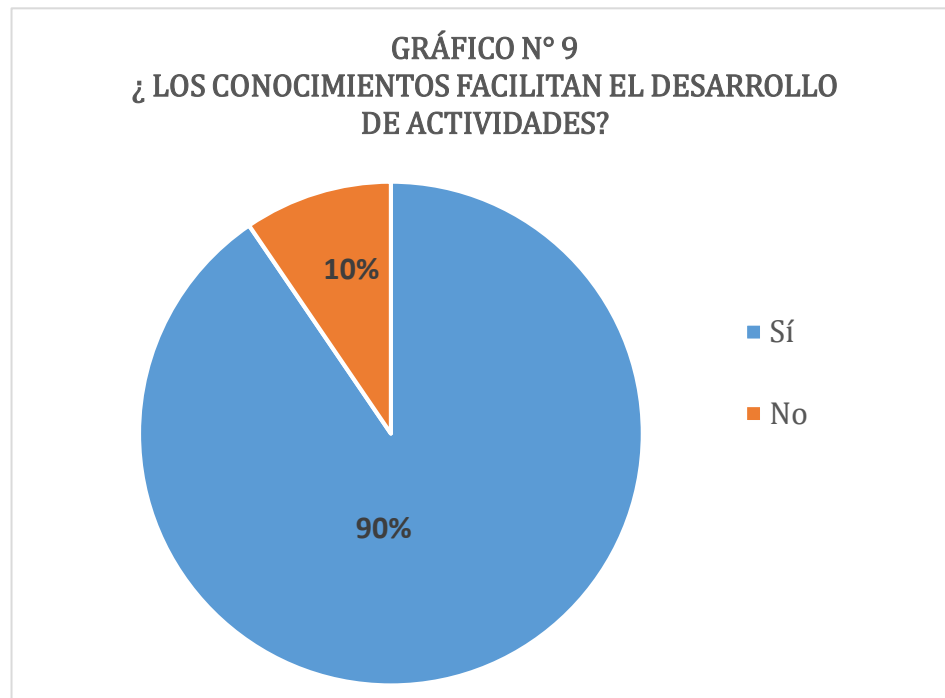
La mayoría de los empleados expresaron tener dos tipos de incentivos los cuales son comisiones por ventas y la canasta básica por realizar satisfactoriamente las actividades que desempeñan dentro de “La Michoacana”, por lo tanto, ayuda en el aspecto motivacional del personal y de igual forma las actividades que desempeña dentro de la organización, por el contrario, pocos de los empleados manifestaron no recibir ningún tipo de incentivo.

6 ¿Los conocimientos, habilidades y destrezas que posee le facilitan el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Determinar si los empleados tienen los conocimientos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de las actividades.

**TABLA 12**

<b>¿LOS CONOCIMIENTOS FACILITAN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	19	90%
NO	2	10%
TOTAL	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

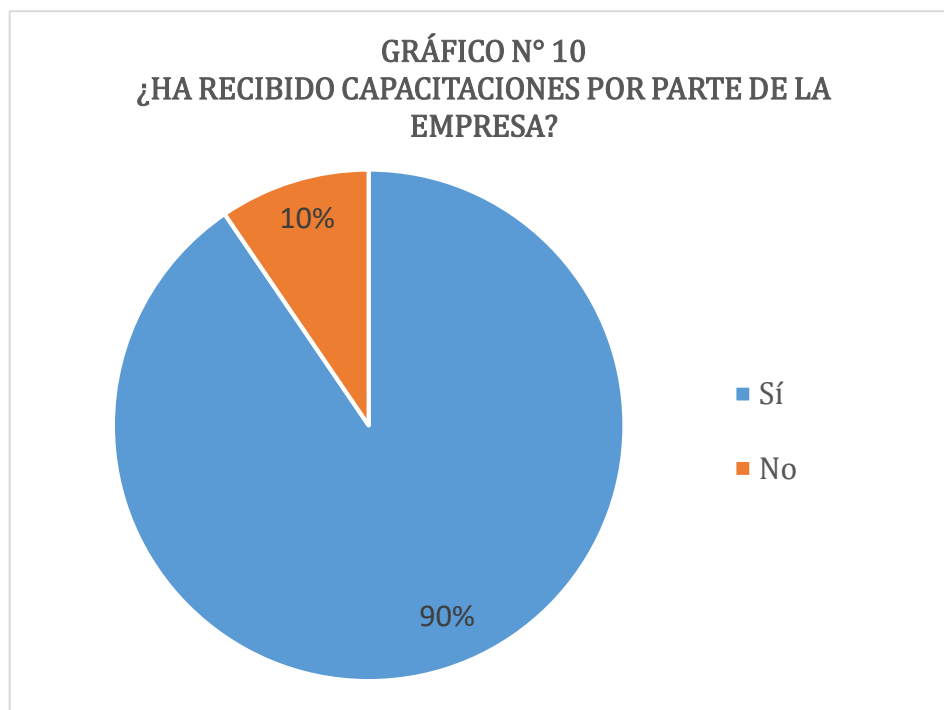
Los empleados mencionaron que poseen actitudes como la capacidad de empatía con el cliente, la capacidad de la perseverancia es decir que se encuentran comprometidos con brindar un buen servicio al cliente, la capacidad de realizar las cuentas con agilidad al momento de la venta.

7. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

Objetivo: Determinar si los empleados reciben capacitaciones para desarrollar los conocimientos y habilidades de cada trabajador.

**TABLA 13**

<b>¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES POR PARTE DE LA EMPRESA?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Sí	19	90%
No	2	10%
Total	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

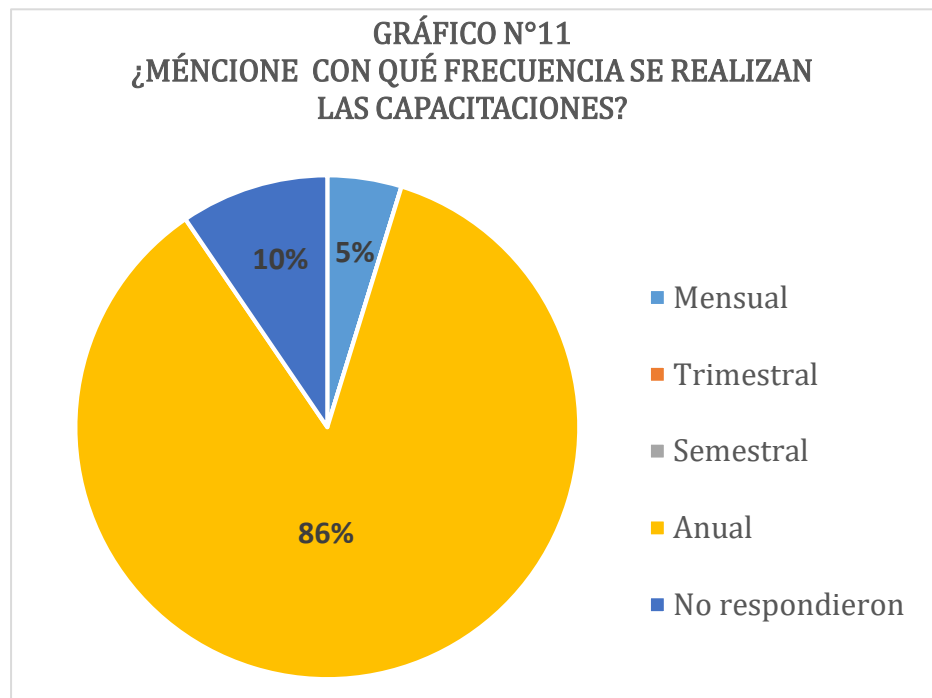
La información obtenida a través de la encuesta dirigida a los empleados de “La Michoacana”, en relación a las capacitaciones, la mayoría comentó que sí les brindan orientación que ayuda a la realización de sus actividades diarias.

8. ¿Mencione con qué frecuencia se realizan las capacitaciones?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se realizan las capacitaciones.

**TABLA 14**

<b>¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN CAPACITACIONES?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Mensual	1	5%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	18	86%
No respondieron	2	10%
Total	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

Con respecto a la frecuencia que se proporcionan las capacitaciones, la mayoría de los empleados asegura que se realizan anualmente, los empleados expresaron recibir capacitación sobre la manipulación de alimentos que les ayuda a conocer sobre los componentes, el valor nutritivo del producto, y la forma en la que se elabora.

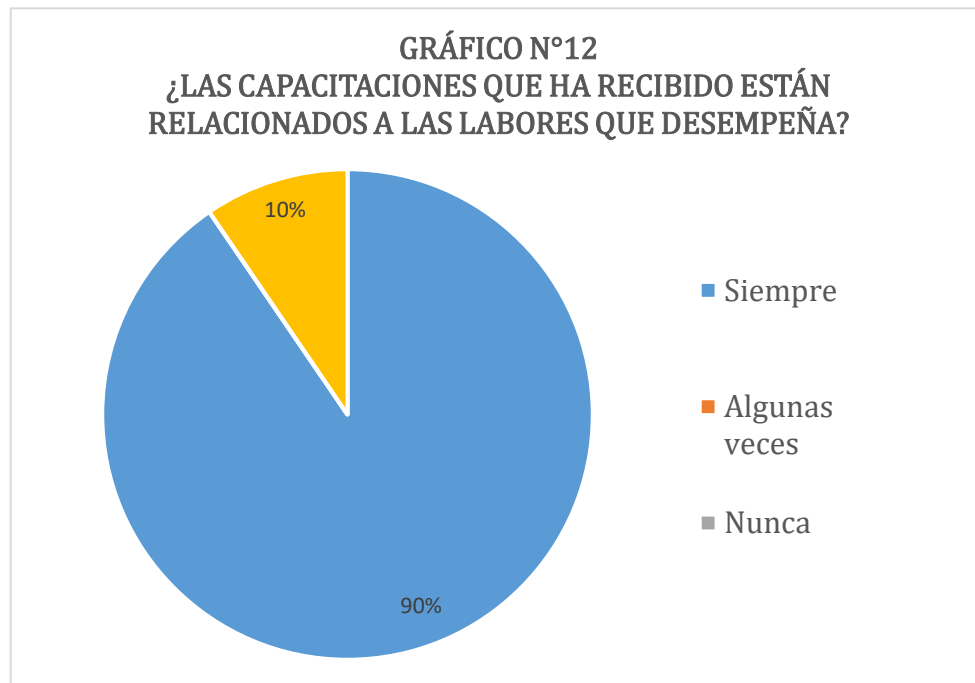


9. ¿Las capacitaciones que ha recibido están relacionados a las labores que usted desempeña?

Objetivo: Determinar si las capacitaciones que reciben los empleados están relacionados con las actividades que realizan en el puesto de trabajo.

**TABLA 15**

<b>¿LAS CAPACITACIONES QUE HA RECIBIDO ESTÁN RELACIONADAS A LAS LABORES QUE DESEMPEÑA?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SIEMPRE	19	90%
ALGUNAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
NO RESPONDIERON	2	10%
TOTAL	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

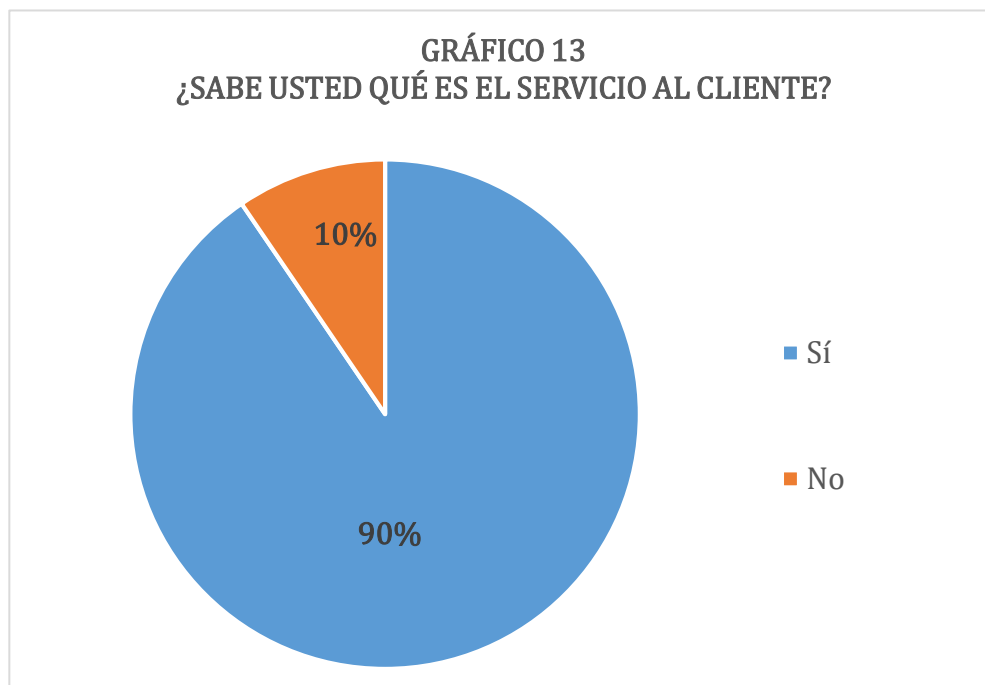
Por medio de la encuesta, los empleados manifestaron que las capacitaciones que le brinda la organización están relacionadas con las actividades que realiza a diario como la atención al cliente y el manejo del producto.

10. ¿Sabe usted que es el servicio al cliente?

Objetivo: Evaluar si los empleados conocen que es el servicio al cliente.

**TABLA 16**

¿SABE USTED QUÉ ES EL SERVICIO AL CLIENTE?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SÍ	19	90%
NO	2	10%
TOTAL	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

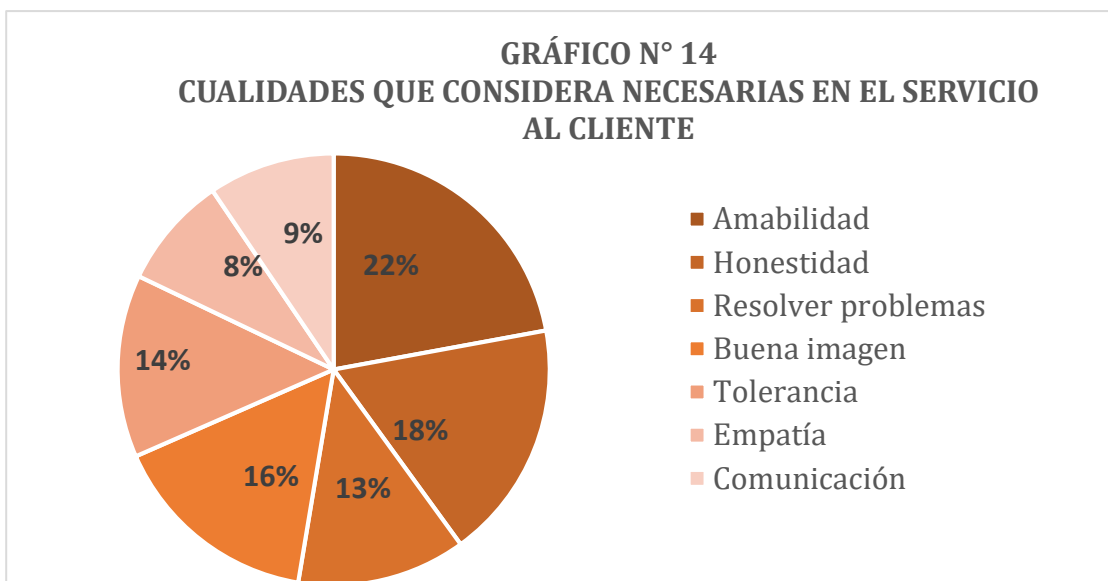
Con respecto a la información obtenida sobre si los empleados tienen conocimiento del significado de servicio al cliente, la mayoría de los empleados manifestó conocer sobre este término comentado que se trata sobre brindarle al cliente lo que necesita, satisfacer al cliente para crear un lazo de lealtad con el producto.

11. Marque las cualidades que considera necesarias en el servicio al cliente:

Objetivo: Conocer las cualidades que los empleados consideran que se deben de ofrecer en el servicio al cliente.

**TABLA 17**

<b>MARQUE LAS CUALIDADES QUE CONSIDERA NECESARIAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
AMABILIDAD	21	22%
HONESTIDAD	17	18%
RESOLVER PROBLEMAS	12	13%
BUENA IMAGEN	15	16%
TOLERANCIA	13	14%
EMPATÍA	8	8%
COMUNICACIÓN	9	9%
TOTAL	95	100%



**INTERPRETACIÓN:**

Con respecto a las cualidades que deben tener los empleados para brindar un buen servicio al cliente consideran que la mayoría son: amabilidad, honestidad, capacidad de resolución de problemas, buena imagen, tolerancia y comunicación.

12. ¿Se siente entusiasmado con las actividades que desempeña en la Sociedad?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción con las actividades que realizan en el puesto de trabajo de la Sociedad.

**TABLA 18**

<b>¿SE SIENTE ENTUSIASMADO CON LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN LA SOCIEDAD?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

**INTERPRETACIÓN:**

Por medio de la encuesta se logró conocer si los empleados se encuentran a gusto con las actividades que realizan, se obtuvo que la mayoría de los empleados comenta que, si lo está ya que ven el progreso de la empresa, se encuentran a gusto brindando servicio al cliente y el trabajo en equipo ya que hay un ambiente de armonía.

13. ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

Objetivo: Evaluar si el trabajo que realizan los empleados satisface necesidades de superación personal.

**TABLA 19**

<b>¿SIENTE QUE EL TRABAJO QUE REALIZA CONTRIBUYE AL LOGRO DE SUS OBJETIVOS PERSONALES?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

INTERPRETACIÓN:

En su totalidad los empleados dicen estar logrando objetivos personales, como lo son ser un sustento para sus familias.

14. ¿Sabe usted el significado de trabajo en equipo?

Objetivo: Indagar si los empleados conocen el significado de trabajo en equipo.

**TABLA 20**

<b>¿SABE USTED EL SIGNIFICADO DE TRABAJO EN EQUIPO?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

**INTERPRETACIÓN:**

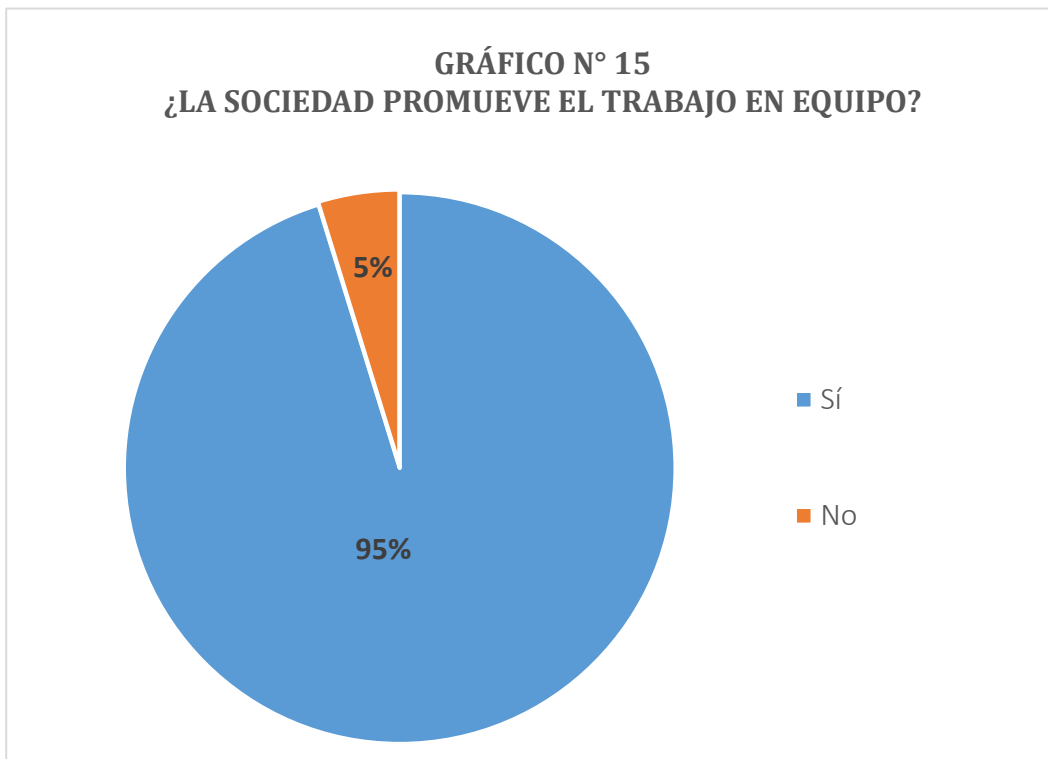
En su totalidad los empleados de “La Michoacana” manifiestan conocer el significado de trabajo en equipo, comentaron que se trata de trabajar en armonía con los compañeros, colaborar entre ellos para lograr un mismo objetivo ya que se sienten comprometidos con el objetivo de la organización.

15. ¿La Sociedad promueve el trabajo en equipo?

Objetivo: Evaluar si la sociedad promueve el trabajo en equipo.

**TABLA 21**

<b>¿LA SOCIEDAD PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	20	95%
NO	1	5%
TOTAL	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

La mayor parte de los empleados afirmó que la sociedad si promueve el trabajo en equipo, ya que es una empresa que se preocupa por sus trabajadores y por medio de actividades hace que sus trabajadores se sientan motivados al momento de realizar sus actividades laborales.

16 Las funciones que realiza corresponden a la descripción de su cargo para el que ha sido contratado/a.

Objetivo: Determinar si las funciones que realizan los trabajadores son propios del puesto de trabajo que ocupan.

**TABLA 22**

<b>LAS FUNCIONES QUE REALIZA CORRESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN DE SU CARGO PARA EL QUE HA SIDO CONTRATADO/A</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

INTERPRETACIÓN:

Los trabajadores en su totalidad consideran que las funciones que se realizan diariamente dentro la empresa son las establecidas y las que se desempeñan según se acuerdo entre el empleador y empleado, que no se les sobrepone actividades laborales que no están estipulados en su contrato.

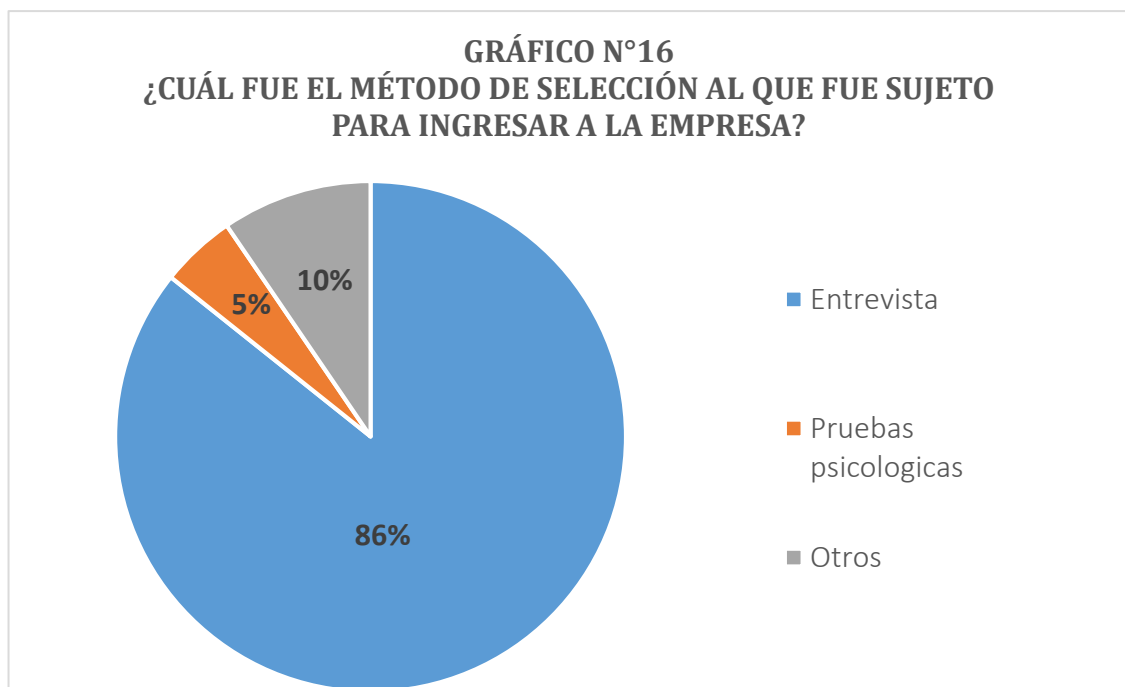


17. ¿Cuál fue el método de selección al que fue sujeto para ingresar a la empresa?

Objetivo: Conocer el método de selección de personal que aplican en la Sociedad,

**TABLA 23**

<b>¿CUÁL FUE EL MÉTODO DE SELECCIÓN AL QUE FUE SUJETO PARA INGRESAR A LA EMPRESA?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
ENTREVISTA	18	86%
PRUEBAS PSICOLOGICAS	1	5%
OTROS	2	10%
TOTALES	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los empleados de la empresa manifestaron que el método de selección para poder ingresar a la empresa "La Michoacana" fue por medio de entrevista, lo que indica que el empleador evalúa su presentación, habilidades y destreza para la plaza la cual se espera obtener

18. ¿Considera usted que la forma para dar a conocer la disponibilidad de plazas es la adecuada?

Objetivo: investigar la forma que se utiliza para dar a conocer la disponibilidad de plazas en la Sociedad,

**TABLA 24**

<b>¿CONSIDERA USTED QUE LA FORMA PARA DAR A CONOCER LA DISPONIBILIDAD DE PLAZAS ES LA ADECUADA?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

**INTERPRETACIÓN:**

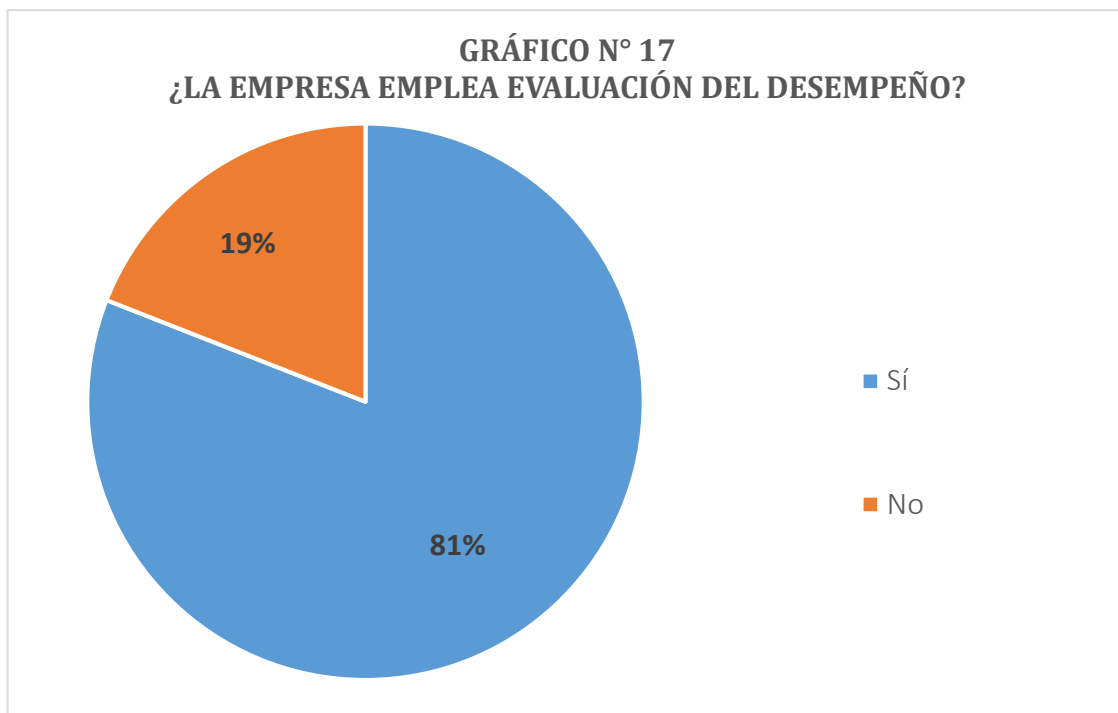
Los empleados manifestaron en un 100% que la forma para dar a conocer la disponibilidad de plazas es la adecuada. Ya que la empresa da a conocer las plazas por medio de páginas web, anuncios publicitarios y otros, lo cual es accesible para muchos jóvenes que se encuentran buscando un empleado formal.

### 19. La empresa emplea evaluación del desempeño?

Objetivo: Investigar si la empresa realiza evaluación del desempeño.

**TABLA 25**

<b>¿LA EMPRESA EMPLEA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	17	81%
NO	4	19%
TOTAL	21	100%



#### INTERPRETACIÓN:

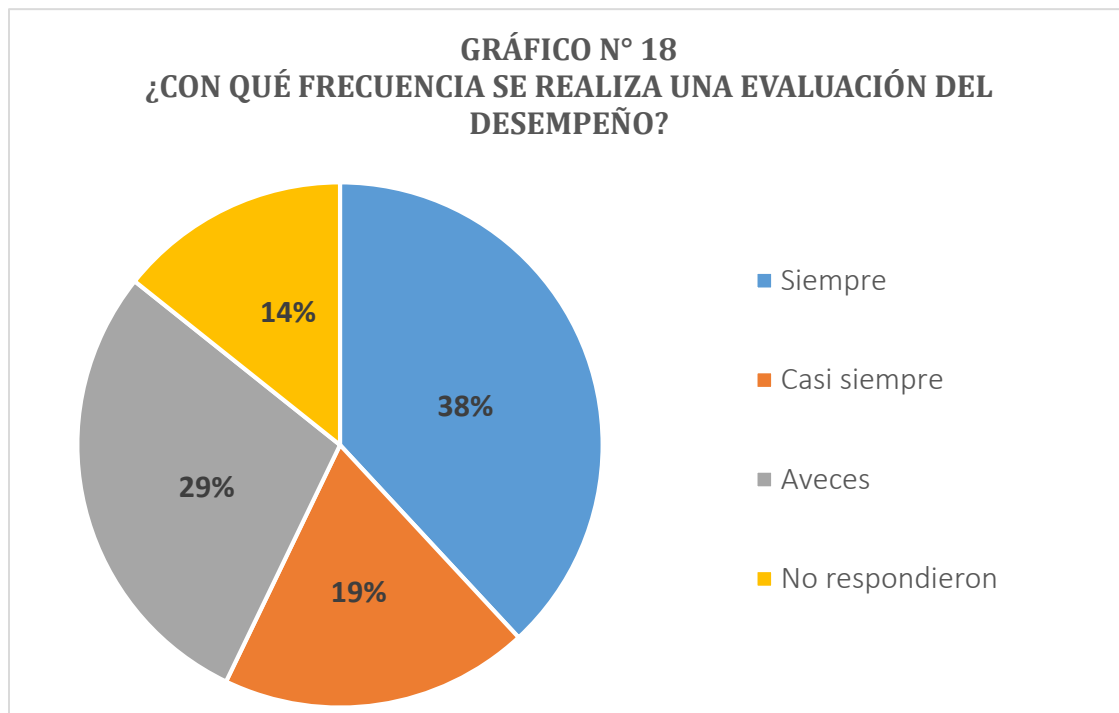
La gran mayoría de los manifestó que, si se evalúa el desempeño de los trabajadores, ya que para la empresa es una parte fundamental para el crecimiento nacional e internacional del producto, es por ello que cada cierto periodo se evalúa el personal para conocer si el trabajo que realizan lo hacen de manera eficaz y eficiente.

20. ¿Con qué frecuencia se realiza una evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar la frecuencia con la que se realiza la evaluación del desempeño.

**TABLA N°26**

<b>¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SIEMPRE	8	38%
CASI SIEMPRE	4	19%
AVECES	6	29%
NO RESPONDIERON	3	14%
TOTALES	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

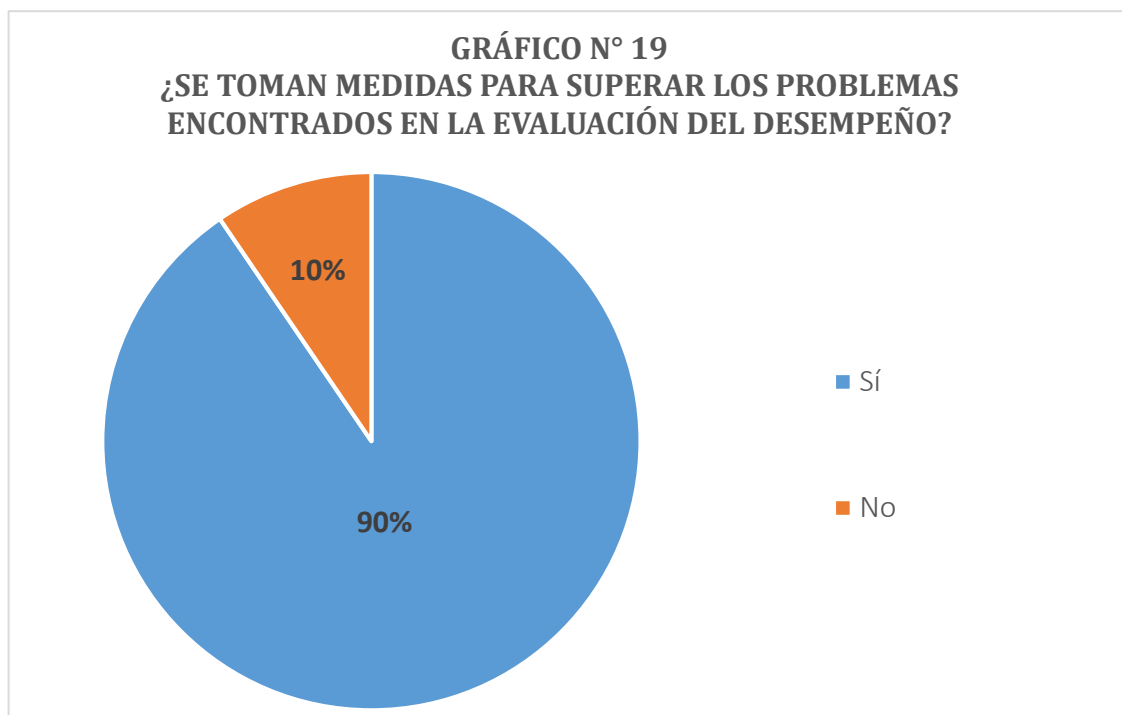
La mayor parte de los empleados confirmaron que la frecuencia con que se realiza la evaluación del desempeño es siempre, para la empresa es muy importante la capacidad y desempeño de los empleados a la hora de realizar su actividades laborales.

21. ¿Se toman medidas para superar los problemas encontrados en la evaluación del desempeño?

Objetivo: conocer si se toman medidas para superar problemas encontrados en la evaluación del desempeño.

**TABLA 27**

<b>¿SE TOMAN MEDIDAS PARA SUPERAR LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	19	90%
NO	2	10%
TOTAL	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

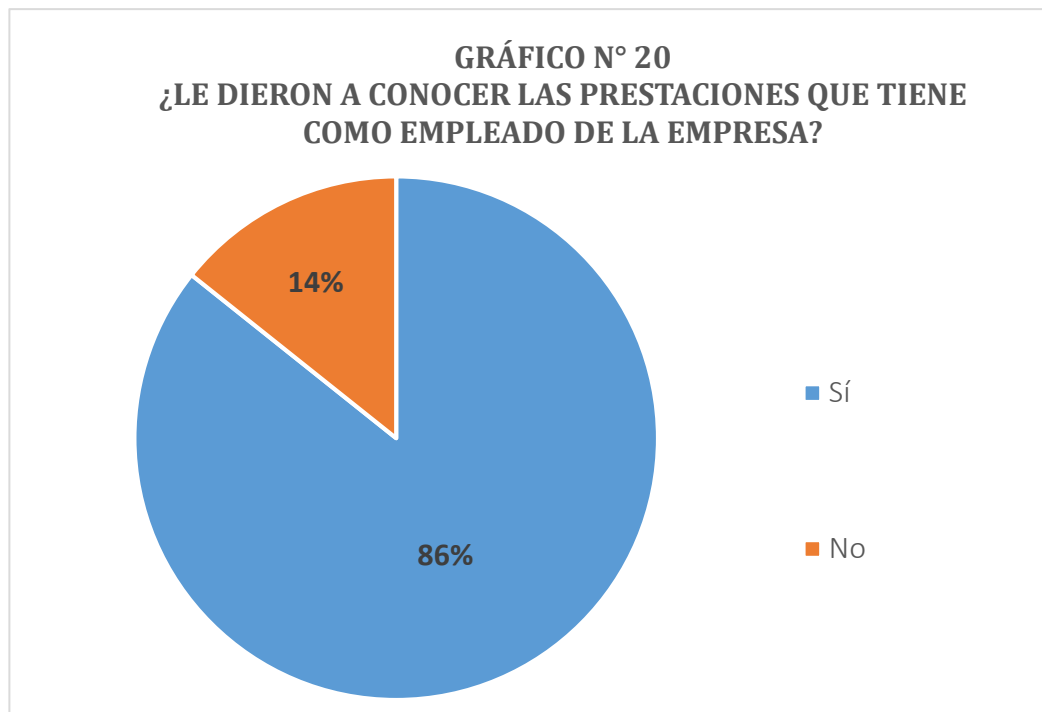
La mayoría de los empleados encuestados manifestaron que sí, se toman las medidas necesarias para superar los problemas encontrados en la evaluación del desempeño. Y que el medio por el cual lo superan es por una reunión entre la persona a cargo y el empleado preguntándole el porqué de las fallas o errores que se han cometido, para poder orientarlo y así poder desempeñar mejor su trabajo.

22. ¿Le dieron a conocer las prestaciones que tiene como empleado de la empresa?

**Objetivo: verificar si los empleados reciben prestaciones como empleados de la Sociedad.**

**TABLA 28**

<b>¿LE DIERON A CONOCER LAS PRESTACIONES QUE TIENE COMO EMPLEADO DE LA EMPRESA?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	18	86%
NO	3	14%
Total	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

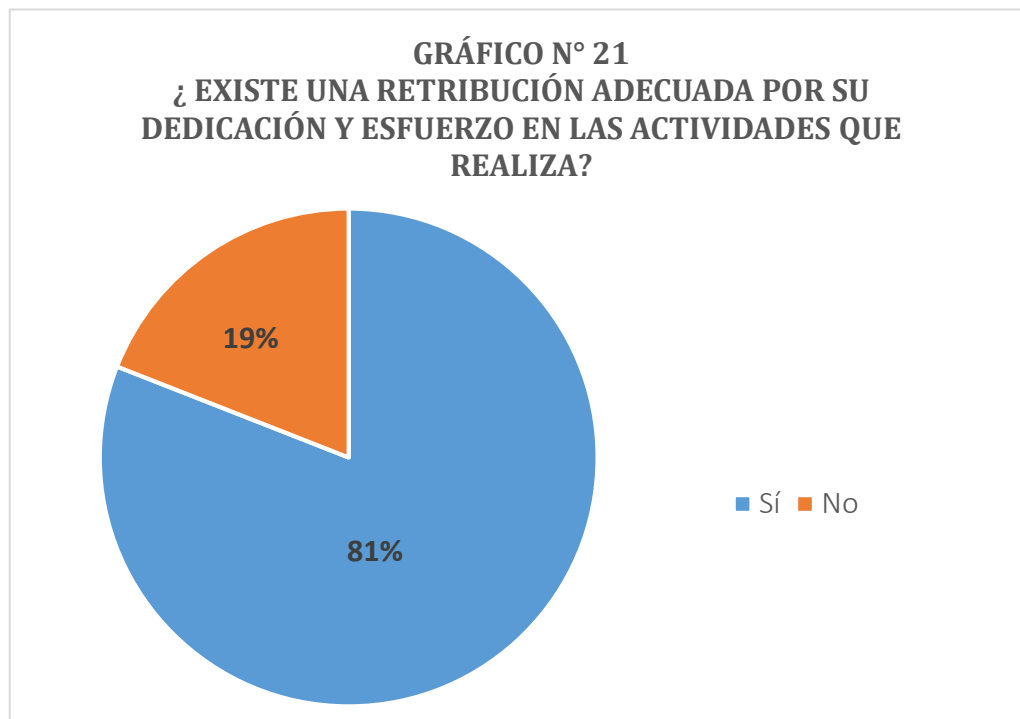
Los empleados manifestaron que, si se les dieron a conocer las prestaciones que tienen dentro de la empresa "La Michoacana", las prestaciones se dieron a conocer desde el inicio en que el empleador y el empleado firmaron su contrato.

23. ¿Existe una retribución adecuada por su dedicación y esfuerzo en las actividades que realiza?

Objetivo: Determinar si existe una retribución adecuada por la dedicación y esfuerzo de cada uno de los empleados.

**TABLA 29**

<b>¿EXISTE UNA RETRIBUCIÓN ADECUADA POR SU DEDICACIÓN Y ESFUERZO EN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA?</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SÍ	17	81%
NO	4	19%
TOTAL	21	100%



**INTERPRETACIÓN:**

Los empleados de la empresa "La Michoacana" manifestaron que si, se les retribuye por su dedicación y esfuerzo en las actividades que realizan, y que lo hacen por medio de remuneración extra a su salario, canasta básica, y otros incentivos.

**ANEXO 2**  
**ENTREVISTA**  
**RESPUESTAS**  
**OBTENIDAS.**





. UNIVERSIDA DE EL SALVADOR.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### GUÍA DE ENTREVISTA

#### DESARROLLO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DE LA SOCIEDAD INVERSIONES LA MICHOACANA S.A DE C.V.

**OBJETIVO:** Obtener información sobre la forma en que se gestiona a los trabajadores en la Sociedad Inversiones la Michoacana S.A de C.V.

#### I. Datos de identificación.

Nombre: Jaime Iván Trejo

Nombre del puesto de trabajo que ocupa: Gerente General

Tiempo de trabajar en la organización: 10 años

Nivel académico

a. Bachiller.

b. Técnico.

c. Licenciatura

d. Otros.

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

Género.

Masculino  Femenino

## **II. Datos sobre generalidades de la Sociedad.**

### **1. ¿Conoce la misión y visión de la organización? ¿Si su respuesta es afirmativa, favor enunciarla?**

Misión: Elaborar artesanalmente helados y paletas 100% naturales, con el objetivo de satisfacer los gustos más exigentes de la población salvadoreña en el consumo de productos de alta calidad, así como de una amplia gama de sabores innovadores utilizando en su proceso un estricto control de calidad y con el compromiso de dar cada día mejores opciones para disfrutar una paleta o un helado.

Visión: Helados la Michoacana será, dentro de dos años, una empresa reconocida en la elaboración de helado artesanal y paletas a nivel nacional caracterizada por su innovación constante en la múltiple gama de sabores no tradicionales al paladar salvadoreño, y estará presente en la mayoría de los centros comerciales de alta afluencia de público, así como con su sala de venta al detalle.

### **2. ¿Conoce los objetivos organizacionales que se persiguen en la organización? Si su respuesta es afirmativa, favor enunciarlos.**

Iniciar con la distribución del producto en los departamentos de San Salvador y la Libertad.

Dar servicio de atención a eventos particulares con nuestros productos.

Tener un flujo de ventas de 10000 paletas por mes.

Abrir puntos de ventas en San Miguel y Santa Ana.

Incrementar en un 25% los flujos de ventas mensuales totales (puntos de venta, distribuidores y eventos)

### **3. ¿Se fomentan dentro de la empresa principios y valores orientados a mejorar la actitud de los emplead@s? Si su respuesta es afirmativa, favor enunciarla.**

Si se fomentan.

Entre ellos se fomenta la superación, calidad, responsabilidad dentro de la empresa y responsabilidad social.

**4, ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de sus empleados de la empresa la michoacana? Si su respuesta es negativa, favor mencione los motivos.**

En un 80% porque no todo el empleado responde las necesidades dentro de la empresa.

**5. ¿Durante el tiempo que se encuentra laborando en la empresa La Michoacana, ha evaluado alguna vez el desempeño de sus empleados? Si su respuesta es afirmativa, mencione a través de que técnicas lo ha hecho.**

Por medio del cuestionario.

- 1- Responsabilidad de cada uno.
- 2- Documento de medición de las responsabilidades.
- 3- Se coteja el instrumento de medición contra los resultados obtenidos.

**6. Si la respuesta de la pregunta anterior fue negativa ¿Alguna vez ha estado en sus planes realizar una evaluación del desempeño a los trabajadores de la Sociedad?**

**Sí No**

**¿Por qué?**

**7. ¿Incentiva a los empleados para motivarlos a realizar un buen desempeño laboral? Si su respuesta es afirmativa, mencione que tipos de incentivos aplica.**

Sí.

Se motiva a que mejore en el desarrollo de sus actividades y a que asciendan a un mejor puesto de trabajo e incremento salarial.

**8. ¿Qué medidas implementaría para mejorar el desempeño del personal en la Sociedad?**

Cursos de capacitación.

Reforzamiento de los cursos de calidad y manufactura.

**9. ¿Los empleados son sometidos a entrenamiento para un mejor desarrollo de las actividades laborales? Si su respuesta fue negativa, favor mencionar el motivo.**

Sí.

**10. ¿Existen planes de capacitación en la empresa? Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son los planes de capacitación que implementan?**

Sí.

Buenas prácticas de manufactura.

Calidad.

Estandarización.

**11. ¿Existen planes de adiestramiento dentro de la organización? Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son los planes de adiestramiento que implementan?**

Sí, la capacitación es primero luego el adiestramiento.

**12. ¿Considera que las habilidades, conocimientos y destrezas que posee un trabajador son importantes para desarrollar las funciones propias del puesto de trabajo? ¿Por qué?**

Sí es importante porque tiene que haber un conocimiento general previo para las siguientes actividades.

**13. ¿Qué competencias se deberían considerar al evaluar el desempeño del personal para que sea objetiva?**

Proactivo.

Debe de saber manejar el equipo básico de computadora y programación.

Habilidad de crear.

Reconocer, identificar y solucionar problemas.

**14. ¿Conoce qué es la gestión por competencias?**

No, es un tema nuevo.

**15. ¿Qué opinión tendría, sobre la creación de una propuesta de gestión por competencias?**

Es importante para que el personal se sienta satisfecho.

**16. ¿Qué beneficios le ocasionaría a la empresa utilizar un modelo de gestión por competencias?**

1Que el personal se sienta en un ambiente donde se le toman en cuentas sus habilidades y destrezas.

**17-¿Qué dificultades considera que se presentan al momento de aplicar un modelo de gestión por competencias**

No encontrar el puesto ideal para la persona, la mayoría opta por tomar un puesto de trabajo, aunque no sea lo suyo debido a que tienen la necesidad de un empleo para subsistir.

**18. ¿Qué fortalezas considera usted que tiene la organización respecto al entorno organizacional?**

El ambiente laboral, prestaciones, flexibilidad, diversificación para exportar el producto.

**19 ¿Mencione que oportunidades ha tenido la organización para crecer en los últimos años?**

Apertura de nuevos mercados y atraer nuevos clientes.

Diversificación de productos.

Internalización para exportar el producto.

**20 ¿Qué tipo de debilidades considera usted que tiene la organización respecto a la competencia?**

Para poder crecer el ambiente económico.

Lucha de modelo de producción masivo de paletas artificiales que son más económicos que la de ellos. Lo cultural, hacer entender a las personas que lo natural es mejor que lo artificial.

**21 ¿Qué tipo de amenazas ha tenido en los últimos años?**

Competencias en el mismo rubro de paletas naturales.

Encarecimiento de la materia prima.

**22 ¿Clasifica las competencias por áreas? ¿De qué forma lo hace?**

las competencias no están clasificadas por áreas

**23. Proceso de planificación de carrera profesional.**

No es una planificación.

Es como un objetivo fomentar el estudio, si se ven características en un empleado se promueve a que sigan superándose.

**24. Aspecto de la motivación profesional.**

Mejora personal y ambiental, superación en la calidad de vida,

# ANEXO 3

**SOLICITUD DE CAPACITACION  
DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES**

FECHA:  -  -   
DIA - MES - AÑO

Fecha de Recepción:

N° de Solicitud:  SIGLAS

NOMBRE DE LA EMPRESA:  SIGLAS   
(Razón Social)

V.I.T. DE LA EMPRESA:  -  -  -

TELEFONO:  -  Ext.:  FAX:  -

APORTACIÓN MENSUAL AL INSAFORP:  (Según Último recibo ISSS) NUMERO PATRONAL:

APOYO INSAFORP EN EL AÑO EN CURSO:  (Uso INSAFORP) NUMERO DE EMPLEADOS:

ACTIVIDAD ECONOMICA: (De acuerdo a Clasificación ISSS)

NOMBRE DEL RESPONSABLE DE CAPACITACION EN LA EMPRESA:

CORREO ELECTRONICO:

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

RAZON SOCIAL DEL ORGANIZADOR:  COSTO POR PERSONA:  LUGAR DE EJECUCION:

DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO DE EJECUCION DEL EVENTO:

No. HORAS:  16 DETALLE DE FECHAS DE EJECUCION:  HORARIO (S):

DESCRIBA BREVEMENTE SU INTERES EN PARTICIPAR EN EL EVENTO:

PARTICIPANTES PROPUESTOS:

NOMBRE	CARGO	N° ISSS	N° DUI	F	M
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DE LA CAPACITACION SOLICITADA ( Elija Una)

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

1er apellido                      2do. Apellido                      Nombres

CARGO:  SELLO DE LA EMPRESA

FIRMA



# ANEXO 4

Algunos tipos de paletas que ofrece la michoacana.



Instalación en Plaza Mundo.



Despensa de Don Juan de la 75 Av. Norte

