

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES, QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA EMPRESA GRUPO FLORES S.A. DE C.V. SAN MIGUEL, AÑO 2019”

PRESENTADO POR:

CAMPOS VENTURA, KARLA MABEL

LAZO JOVEL, VANESSA ESTHER

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

MTRA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DE 2019

SAN MIGUEL. EL SALVADOR. CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES:

MAESTRO. ROGER ARMANDO ARIAS

RECTOR

DR. MANUEL DE JESUS JOYA

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

MAESTRO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO GENERAL

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES:

MAESTRO. ROGER ARMANDO ARIAS

DECANO EN FUNCIONES

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

SECRETARIO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

AUTORIDADES:

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

JEFE DE DEPARTAMENTO

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LIC. FRANCISCO GALLARDO

ASESOR METODOLÓGICO

LICDA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ

ASESORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

SAN MIGUEL. EL SALVADOR. CENTROAMÉRICA.

DEDICATORIAS:

En primer lugar, agradezco a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

A mi padre y a mi madre, que, con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional, gracias por siempre darme los ánimos que necesitaba, por acompañarme siempre, por darme todas las herramientas que un día necesite, eternamente les estaré agradecida papitos.

A mis hermanos, Carlos quien a pesar de la distancia me ha brindado su apoyo y motivación. Fernando quien siempre ha estado a mi lado, ayudándome siempre que ha podido, por todas esas noches que se desveló conmigo explicándome cosas que ni él entendía, con el fin de ayudarme, gracias. Gracias a ambos porque siempre estado presente en todos los momentos importantes para mí, dándome su apoyo.

A mi amor Francisco y su familia, porque en todo este proceso siempre estuvieron apoyándome y brindándome su amor y cariño.

A mi tío Aristides Campos, que con paciencia siempre estuvo dispuesto a brindarme sus conocimientos.

A nuestro docente asesor, Lcda. Dinora, gracias por ser parte de nuestra formación académica y mostrarnos su apoyo para culminar nuestra carrera profesional.

Y finalmente agradezco a mi amiga Vanessa, mi compañera de universidad y tesis, gracias por todo lo que vivimos en este tiempo de conocernos, porque siempre nos dimos ánimos para culminar nuestra carrera. Gracias por tu apoyo, por tu cariño y principalmente por tu amistad.

Karla Mabel Campos Ventura

Mi principal agradecimiento es a Dios, de no ser por su inmenso amor y misericordia no habría llegado tan lejos, porque escuchó y correspondió a cada una de mis oraciones. Doy gracias a él porque estuvo conmigo en este gran proceso de formación y porque siempre puso a las personas correctas, tal como siempre se lo pedí.

A mi madre, lo más importante que tengo en esta vida, quien nunca dejó de creer en mí, siempre me apoyo y se sacrificó junto con mi papá para darme el regalo más importante que es la educación, gracias mami por siempre tenerme en tus oraciones, por ser el pilar más fuerte de mi vida y nunca dejarme caer, por motivarme y porque tus palabras de aliento siempre venían acompañadas de tanta sabiduría. Te agradezco todo lo que haces por mí.

A mi hermana quien también creyó en mí y sentí su apoyo en cada momento; gracias por recompensar mis esfuerzos y por alegrarte de ellos, me inspirabas a ser mejor. A mi hermano y a mi papá, porque fueron parte fundamental de este proceso, gracias por ayudarme cuando los necesite, por estar pendiente y cuidar de mí.

A nuestra docente asesora, Lcda. Dinora Rosales por compartir sus conocimientos y por su apoyo y motivación para culminar nuestra carrera.

A mi amiga y compañera de tesis, gracias por ser mi compañera de aventuras en la carrera y por toda la paciencia, apoyo y amistad; gracias por ser incondicional.

Vanessa Esther Lazo Jovel

CONTENIDO

introduccion.....	i
Capitulo I: Planteamiento Del Problema	1
1.1 Situación Problemática.....	2
1.2 Enunciado Del Problema.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4. Objetivos De La Investigación.....	6
1.4.1. Objetivo General:.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	6
1.5. Delimitación De La Investigación.....	7
1.5.1. Delimitación Temporal:.....	7
1.5.2. Delimitación Espacial:.....	7
1.5.3. Delimitación Teórica:.....	7
1.5.4. Delimitación De Recursos:.....	7
1.6. Alcances De La Investigación.....	7
1.7. Sistema De Hipótesis.....	8
1.7.1. Hipótesis General:.....	8
1.7.2. Hipótesis Especificas:.....	8
Capitulo Ii: Marco De Referencia.....	9
2.1 Marco Histórico Del Grupo Flores S. A. De C.V.....	10
2.1.1 A Nivel Mundial:.....	10
2.1.2. A Nivel Nacional:.....	12
2.1.3. Antecedentes De La Empresa:.....	13
2.2 Marco Normativo.....	16

2.3 Marco Teorico.	19
2.3.1. Métodos Para Desarrollar Y Fortalecer Las Competencias Laborales: .	20
2.3.2. Competencias Laborales:.....	21
2.3.3. Plan Estratégico:.....	22
2.3.4. Diagnóstico Empresarial:.....	24
2.3.5. Análisis Interno:.....	24
2.3.6. Descripción De Las Actividades:.....	25
2.3.7. Reglamento Interno:.....	25
2.3.8. Estrategias:.....	25
Capitulo Iii: Metodología De La Investigación	28
3.1 Tipo De Investigación:.....	29
3.2 Universo.	30
3.3 Población.	30
3.3.1 Muestra:.....	30
3.4. Tipo De Muestreo.	31
3.5. Fuentes Para La Obtencion De Información.....	31
3.5.1. Fuentes Primarias:	31
3.5.2. Fuentes Secundarias:	31
3.6. Técnicas E Instrumentos Para La Captura De Información.	31
3.6.1. Método De Investigación:.....	31
3.6.2. Técnicas De Investigación.....	32
3.7. Limitantes De La Investigación.....	33
3.8. Plan De Analisis.....	33
3.8.1. Validación De Instrumentos:	33

3.8.2 Procedimiento Para Realizar La Investigación:	33
Capitulo Iv: Análisis E Interpretación De Resultados.....	35
4.1 Resultados De Las Encuestas Dirigidas A Empleados:	36
4.2 Resultados De Las Entrevistas Dirigidas A Gerentes De Puntos De Venta Y Gerentes De Departamentos:.....	60
4.3 Conclusiones	66
4.4 Recomendaciones.	67
Capitulo V: “Propuesta De Plan Estratégico De Recursos Humanos Para El Fortalecimiento De Competencias Laborales, Que Contribuya A Mejorar La Calidad De Los Servicios Brindados Por La Empresa Grupo Flores S.A. De C.V. San Miguel, Año 2019”	68
5.1. Resumen Ejecutivo.	69
5.2. Importancia De La Propuesta.....	71
5.3. Diagnostico De La Situacion Laboral Actual.....	72
5.3.1. Situacion Actual	72
5.4. Misión Y Visión De La Propuesta.	78
5.5. Objetivos De La Propuesta.....	78
5.5.1. Objetivo General.....	78
5.5.2. Objetivos Especificos.....	78
5.6. Metas De La Propuesta.....	79
5.6.1. Meta General.....	79
5.6.2. Metas Específicas.	79
5.7. Descripción De Las Estrategias Propuestas	80
5.7.1. Estrategia Para Renovar Aspectos De La Planeación Administrativa: ...	80
5.7.2. Estrategia Para Mejorar El Clima Organizacional:	84

5.7.3. Estrategia De Entrenamiento Y Desarrollo Del Personal.	89
5.7.4. Estrategia Para Mejorar La Comunicación Y Reducir El Individualismo:	98
5.7.5. Estrategia Enfocada A La Organización:	105
Método De Evaluación Y Seguimiento:.....	120
5.8 Cuadro Resumen.....	125
5.9. Presupuesto.....	127
5.10. Glosario.	128
5.11. Anexos.....	130
5.12. Bibliografía.	141

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Productos Y Servicios.	13
Tabla 2. Pregunta No. 1	36
Tabla 3. Pregunta No. 2	37
Tabla 4. Pregunta No. 3	38
Tabla 5. Pregunta No. 4	39
Tabla 6. Pregunta No.5	40
Tabla 7. Pregunta No. 6	41
Tabla 8. Pregunta No. 7	42
Tabla 9. Pregunta No. 8	43
Tabla 10. Pregunta No. 9	44
Tabla 11. Pregunta No. 10	45
Tabla 12. Pregunta No. 11	46
Tabla 13. Pregunta No. 12	47
Tabla 14. Pregunta No. 14	48
Tabla 15. Pregunta No. 14	49
Tabla 16. Pregunta No. 15	50
Tabla 17. Pregunta No. 16	51
Tabla 18. Pregunta No. 17	52
Tabla 19. Pregunta No. 18	53

Tabla 20. Pregunta No. 19	54
Tabla 21. Análisis Foda.....	74
Tabla 22. Plan De Acción: Estrategia No. 1. Planeación Administrativa.	80
Tabla 23. Plan De Acción: Estrategia No. 2. Clima Organizacional.	84
Tabla 24. Tabla De Incentivos.....	88
Tabla 25. Plan De Acción: Estrategia No. 3. Entrenamiento Y Desarrollo De Personal.....	89
Tabla 26. Cronograma Para Desarrollo De Capacitaciones.	91
Tabla 27. Programa De Valores.....	92
Tabla 28. Programa De Liderazgo.	93
Tabla 29. Programa De Conocimiento Organizacional.	94
Tabla 30. Programa De Habilidades.	95
Tabla 31. Programa De Sensibilización.	96
Tabla 32. Programa De Plan De Carrera.....	97
Tabla 33. Plan De Acción: Estrategia No. 4. Comunicación E Individualismo.	98
Tabla 34. Programación De Taller De Autocuido.....	102
Tabla 35. Plan De Acción: Estrategia No. 5. Organización.	105
Tabla 36. Cuadro Resumen De Estrategias.....	125

ÍNDICE DE GRAFICAS:

Ilustración 1. Pregunta No.1.....	36
Ilustración 2. Pregunta No. 2.....	37
Ilustración 3. Pregunta No.3.....	38
Ilustración 4. Pregunta No.4.....	39
Ilustración 5. Pregunta No. 5.....	40
Ilustración 6. Pregunta No. 6.....	41
Ilustración 7. Pregunta No. 7.....	42
Ilustración 8. Pregunta No. 8.....	43
Ilustración 9. Pregunta No. 9.....	44
Ilustración 10. Pregunta No. 10.....	45
Ilustración 11. Pregunta No. 11.....	46
Ilustración 12. Pregunta No. 12.....	47
Ilustración 13. Pregunta No. 13.....	48
Ilustración 14. Pregunta No. 14.....	49
Ilustración 15. Pregunta No. 15.....	50
Ilustración 16. Pregunta No. 16.....	51
Ilustración 17. Pregunta No. 17.....	52
Ilustración 18. Pregunta No. 18.....	53
Ilustración 19. Pregunta No. 19.....	54

Ilustración 20. Organigrama General Actual.	73
Ilustración 21. Misión.	81
Ilustración 22. Visión.	81
Ilustración 23. Propuesta De Organigrama Por Punto De Venta.	82
Ilustración 24. Propuesta De Organigrama Para Thermia Ventanas.	82
Ilustración 25. Propuesta De Organigrama General.	83

INTRODUCCION.

Dentro del contexto del fenómeno de los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos, de lo único que se puede estar seguro a futuro, es que lo que no cambiará, es el cambio continuo; por tal motivo el proceso de desarrollo de una idea conlleva consigo una serie de elementos necesarios para echar andar el proyecto. En este caso su lugar de origen: la empresa.

La elaboración de un plan estratégico de Recursos humanos a la empresa Grupo Flores S.A de C.V que le permita mejorar las competencias laborales de sus colaboradores para dar un mejor servicio a sus clientes, implica llevar a cabo un análisis profundo de la situación actual de la empresa, quien se dedica a la comercialización de productos cerámicos y la fabricación de puertas y ventanas.

Es por lo que la presente investigación se enmarca en el tema “PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES, QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA EMPRESA GRUPO FLORES S.A. DE C.V. SAN MIGUEL, AÑO 2019”, lo cual a lo largo de la presente investigación se abordaran puntos de mucha importancia para poder llevar a cabo dicho plan. En el capítulo I, denominado Planteamiento del Problema, se refleja la teoría relacionada con la situación actual de la empresa, que detalla la situación problemática en la que se encuentra de manera general con relación a la investigación planteada.

Así mismo el establecimiento de los objetivos de la investigación que ayudaron a trazar el rumbo de dicha investigación, así como el establecimiento de un sistema de hipótesis que refleje las variables intervinientes en la investigación de manera tal que permitiera un mejor panorama de los elementos. La delimitación del estudio en tiempo y espacio la cual se llevó a cabo. Luego de esto en el Capítulo II se muestra el marco referencial, dentro de este se detalla el marco histórico. El marco teórico con la teoría que respalda la investigación sobre el plan estratégico y las variables

que intervienen dentro de este; en el marco legal se mencionan las diferentes leyes en las que se enmarca la investigación.

En el Capítulo III la metodología de la investigación se especifican las diversas herramientas para obtener y procesar la información obtenida a través de medios oportunos como la observación directa en el campo de estudio, obteniendo información veraz de las necesidades de la empresa. Se aplicó un cuestionario a los empleados de la empresa para obtener información interna de los procesos y estructura que conforma la empresa. Y en último lugar la aplicación de la entrevista a la gerente para consolidar la información externa e interna de la empresa en la cual se centra la investigación y retomar los puntos esenciales para la ejecución del plan.

En el Capítulo IV se muestra los resultados obtenidos de la investigación y la aplicación de los cuestionarios a las diferentes unidades de estudio detallando por cada elemento un análisis general de la aplicación de dicho instrumento, para concretizar la información como base de la propuesta a plantear para la empresa Grupo Flores S.A de C.V.

Finalmente, en el Capítulo VI se desarrolla la propuesta del diseño del plan estratégico de recursos humanos para el fortalecimiento de competencias laborales que permita contribuir a mejorar los servicios con los que actualmente cuenta la empresa; en este capítulo se plantean las estrategias a implementar con cada una de sus acciones que pretenden ser de gran ayuda para el mejoramiento continuo de Grupo Flores S.A de C.V.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Las empresas tradicionales, tienden a conformarse con llenar el requerimiento de contar con personal administrativo, elementos dedicados a la venta y a la producción, olvidando que tienen un entorno competitivo cuyo objetivo es subsistir y expandirse en el mercado a como dé lugar.

Muchas de ellas, se conforman con obtener los ingresos suficientes para cubrir sus costos y generar un porcentaje de ganancias, innovan por inercia o porque se les presenta la oportunidad y crecen en forma desordenada, sin un enfoque del horizonte empresarial que pretenden lograr o posicionamiento futuro.

Las empresas (micro, pequeñas o grandes) que trabajan con dicha mentalidad, tienden pronto a morir o nacen y en poco tiempo mueren, siendo ello, una de las principales problemáticas del escenario empresarial.

El entorno ha cambiado, las empresas exitosas ya no solo producen y generan ganancias, las de vanguardia, más que dar cumplimiento al "Just on Time" (justo a tiempo), se preocupan por su personal, desarrollando, absorbiendo y formando recursos humanos con competencias, de manera que se vuelvan talentosos en su área de gestión, con potencial de desarrollo y con capacidad de ser competitivos e incorporarse a los retos organizacionales dentro del escenario empresarial, de manera de alcanzar una eficiente gestión. Hay empresas que por falta de implementación de competencias laborales no mejoran la calidad de los servicios que se brindan, entre ellas podemos mencionar José N. Batarse, Pisos Buruca, entre otras.

El Grupo Flores, S.A. de C.V. enfrenta una serie de dificultades, tales como la falta de manuales de descripción de puestos en nuevas áreas de la empresa, el desarrollo de competencias laborales, la desactualización de ciertas partes de la planeación organizacional, la falta de motivación, así como también la mejora de las relaciones laborales e interpersonales para brindar una mejor atención al cliente.

A partir de otras experiencias empresariales, las empresas exitosas han considerado como una premisa determinante e imperante para mantenerse en el agresivo y competitivo mundo empresarial, no solo enfocar la calidad, efectividad, satisfacción del cliente, la productividad y el costo, sino también, han procedido a modificar sus estructuras organizacionales, con el objeto de promover una felicidad laboral con su personal, adecuándola a las exigencias de los clientes dando esto como resultado al fortalecimiento de las competencias laborales en el personal de la empresa.

En ese contexto, la aplicación de un PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES, QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA EMPRESA GRUPO FLORES S.A. DE C.V., contribuirá a enriquecer el quehacer organizativo organizacional, con sus consecuentes efectos, hasta la generación de un ambiente laboral agradable, lo que conlleva a elevar la competitividad, mediante la motivación y capacitación del personal al propiciar el desarrollo de sus diferentes competencias y habilidades, junto a la generación de estilos de liderazgo que promuevan la sinergia y resiliencia, al influir en las actitudes directivas que conlleven a un buen ejercicio laboral, a su eficiencia en los procesos administrativos y productivos y por ende, exitosos resultados.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿Contribuirá un Plan Estratégico de Recursos Humanos, a mejorar la calidad de los servicios brindados por la Empresa Grupo Flores S.A. de C.V. en San Miguel?

1.3 JUSTIFICACIÓN.

En el entorno mundial elevar el nivel competitivo del personal, se vuelve una necesidad imperante y un factor clave en las organizaciones, además de la formación continua del capital humano con el objeto de que el mismo, se encuentre altamente calificado y alineado con un planeamiento estratégico de futuro.

A partir de lo expuesto, las empresas en crecimiento están obligadas a implementar procesos administrativos de manera ordenada, ya que el ambiente de los negocios exige una administración eficaz de las competencias del personal. Las empresas con una buena estructura, tecnología, recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente, por las personas que conforman la organización.

Ello implica, contar con un plan estratégico de recursos humanos para fortalecer las capacidades del personal, porque estas, son las portadoras de la inteligencia y habilidades que mantienen activas a las organizaciones, con sus conocimientos y habilidades, entusiasmo, satisfacción, esfuerzo trabajo e iniciativa para generar riqueza, generando un impacto incalculable, solamente observable en la productividad, nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad.

En ese sentido el desarrollo de este estudio, además de ser fundamental e importante, proporcionará indicadores y parámetros para fomentar un compromiso con la estrategia empresarial como un todo, y facilitará el éxito en el logro del crecimiento y mejoramiento del grupo empresarial.

El Grupo Flores S. A. de C. V. es una organización, que desde 1998, ha estado con procesos empíricos prácticamente en todas las áreas de la empresa, pero el entorno socio económico y político que vive El Salvador, con sus cambios culturales, ambientales e inestabilidades en las inversiones y actitudes de las personas, han colocado en evidencia las múltiples debilidades de la empresa, haciéndola vulnerable a las nuevas exigencias de un entorno cada vez más competitivo; colocando en riesgo su futuro.

Es por ello por lo que, es el propósito de este análisis, promover e incentivar en el Grupo Flores, la disposición de realizar medidas correctivas que le permitirán continuar creciendo más allá de un mercado local y ser sostenibles en el tiempo.

Definitivamente, el grupo empresarial no puede continuar en esta situación siendo urgente, asumir el reto de cambiar el estilo de dirección y liderazgo, con un PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES, QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA EMPRESA GRUPO FLORES S.A. DE C.V. como una opción determinante para potenciar a su personal, bajo la concepción de que estos, son igualmente estratégicos y determinantes en el éxito del emprendimiento. En la implementación de un plan que ayude a fortalecer las competencias laborales también se verán beneficiados los empleados ya que tendrán las herramientas necesarias para realizar de mejor manera su trabajo, a los clientes porque a través del esmero de los empleados y la empresa recibirán una mejor atención.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un Plan Estratégico de Recursos Humanos que permita el Fortalecimiento de Competencias Laborales y que contribuya a mejorar la calidad de los servicios brindados.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico organizacional, con énfasis en el área de recursos humanos, con el objeto de conocer la situación actual de Grupo Flores, S.A. de C.V.
- Proponer manuales de descripción de puestos que ayudaran al ordenamiento organizacional, en aquellas áreas que se estime críticas para integrarse en la organización.
- Diseñar un plan de formación continua que contribuya a mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente.
- Implementar un plan estratégico en el área de recursos humanos que permita el fortalecimiento de competencias laborales del personal.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL:

Se realizó entre el mes de febrero y septiembre de 2019.

1.5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL:

La investigación se realizó en Centros de atención al cliente de la Empresa Grupo Flores S.A. de C.V. que están ubicadas en los distintos departamentos de la Zona Oriental (Santa Rosa de Lima, San Francisco gotera, La Unión, Usulután, San Miguel).

1.5.3. DELIMITACIÓN TEÓRICA:

La investigación ha considerado estudios planteados en libros, revistas, material video-grafico, páginas web, opiniones y otras fuentes, con el objeto de contar con una visión amplia de la problemática de la empresa objeto de estudio y sus potenciales planteamientos de mejora.

1.5.4. DELIMITACIÓN DE RECURSOS:

Los recursos que se utilizarán para llevar a cabo la investigación serán:

- Recursos Humanos: todas las personas involucradas en el proceso de investigación
- Recursos Materiales: todos aquellos recursos que se utilizaran para la realización de las diferentes actividades a desarrollar.
- Recursos Financieros: todos aquellos recursos económicos que se utilizaran para la realización del proyecto o el cumplimiento de cualquier otra actividad dirigida a la realización de la investigación.

1.6. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

Se enfatiza que el estudio se plantea como el diseño de un plan, en ningún momento se llega a la etapa de ejecución, ya que ello es producto de la voluntad empresarial de la dirección del Grupo Flores S. A de C.V.

1.7. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

1.7.1. HIPÓTESIS GENERAL:

Podría un plan estratégico de Recursos Humanos fortalecer las competencias laborales y a la vez mejorar la calidad de los servicios.

1.7.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS:

- Un diagnóstico organizacional, con énfasis en el área de recursos humanos, permitirá conocer la situación de la empresa.
- Podrán los manuales de descripción de puestos contribuir a ordenar la estructura organizacional y definir sus funciones.
- Será el diseño de un plan de formación continua, la alternativa para mejorar la calidad de atención al cliente.
- La implementación de un plan estratégico en el área de recurso humano contribuirá efectivamente a fortalecer las capacidades laborales del personal.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO HISTÓRICO DEL GRUPO FLORES S. A. DE C.V.

2.1.1 A nivel mundial:

La palabra cerámica se deriva del griego κεραμικός keramikos, "sustancia quemada"). La invención de la cerámica se produjo durante la revolución neolítica¹, cuando se hicieron necesarios recipientes para almacenar el excedente de las cosechas producido por la práctica de la agricultura. Según las teorías difusionistas, los primeros pueblos que iniciaron la elaboración de utensilios de cerámica con técnicas más sofisticadas y cociendo las piezas en hornos fueron los chinos. Desde China pasó el conocimiento hacia Corea y Japón por el Oriente, y hacia el Occidente, a Persia y el norte de África hasta llegar a la Península Ibérica. En todo este recorrido, las técnicas fueron modificándose. Esto fue debido a ciertas variantes; entre ellas las diferencias en los tipos de arcillas utilizados para su fabricación.

En China se utilizaba una arcilla blanca muy pura, el caolín, para elaborar porcelana, (producto cerámico tradicionalmente blanco, compacto, duro, no lo raya el acero y translúcido) mientras que en Occidente estas arcillas eran difíciles de encontrar. Otras variantes que afectaron la cerámica estaban relacionadas con aspectos ideológicos y religiosos, como la influencia del Islam, que con su visión abstracta impulsó mayores niveles de decoración; y también los diferentes métodos utilizados para la cocción de la cerámica afectaron de manera considerable su evolución.

Su uso inicial fue, fundamentalmente, como recipiente para alimentos; más adelante se utilizó para hacer figura supuestamente de carácter mágico, religioso o funerario. También se empleó como material de construcción en forma de ladrillo, teja, baldosa o azulejo. Las baldosas fueron desarrolladas como un producto de la cerámica, se cree que surgió como uso alternativo de las cerámicas rotas o que fue una invención independiente y han sido usadas desde que el hombre aprendió a tratar la cerámica. Una baldosa es una pieza manufacturada, normalmente horneada, que puede ser de distintos materiales como cerámica, piedra, porcelana, arcilla, metal e inclusive vidrio, generalmente usadas para cubrir pisos y paredes u otros objetos tales como

mesas u hornos. A menudo las baldosas se utilizan para cubrir paredes, con extensiones que pueden ir, desde unas pocas piezas a los mosaicos complejos que se ven en edificaciones antiguas. (López, 2008)

En su mayoría, son hechas de cerámica, con un fino acabado esmaltado, que se consigue después de un proceso de horneado. También se puede conseguir, entre los materiales para su elaboración elementos como, distintos tipos de piedra, vidrio y cemento. En la mayoría de los casos, una baldosa es horneada varias veces para alcanzar un acabado esmaltado, brillante y liso al tacto.

Los antecedentes más remotos de la aplicación del azulejo cerámico a la arquitectura los encontramos en las culturas del medio oriente: la puerta de Istar en Mesopotamia o los palacios de Persépolis y Susa en Persia. Los musulmanes en contacto con estas tierras adoptan la costumbre de ornamentar sus construcciones con azulejos policromos en un entorno en que la piedra es escasa y con una técnica que satisface sus gustos por el adorno abigarrado y multicolor.

En la Edad Media con la conquista de la Península Ibérica por los musulmanes, la influencia cultural en todos los ámbitos de la cultura fue enorme y en particular la industria cerámica sufrió una transformación con la adopción de nuevas técnicas y aplicaciones. Aunque íberos y romanos usaban la materia cerámica en pavimentos, los musulmanes introdujeron totalmente el uso de la cerámica en la arquitectura con ejemplos tan notables como la Mezquita de Córdoba, Medina Azahara, Torre del Oro, Alcázar de Sevilla o la Alhambra de Granada. Usaron sobre todo la azulejería para el revestimiento de paramentos³ y elementos arquitectónicos, casi nunca para pavimentos, excepto en exteriores. El alicer era el elemento que se usaba con más profusión. Este se obtenía a partir de una loseta esmaltada a la que se le corta la figura que se desea conseguir por medio de un escoplo o bien se hace la forma directamente a partir de un molde, procedimiento este último más fácil y barato. (wikipwdia.org, 2008)

2.1.2. A nivel nacional:

La industria de la construcción en El Salvador ha tenido una evolución que ha implicado grandes cambios sociales, económicos, culturales, y surge a mediados del año mil novecientos, desarrollándose así el proceso de construcción de viviendas y su complemento como lo son la infraestructura y los servicios. El gobierno de El Salvador trató la manera de afrontar la problemática habitacional mediante la creación de organismos tales como Bienestar Social, e instituciones como El Instituto de Colonización Rural (ICR) y El Instituto de Vivienda Urbana (IVU).

El IVU construyó viviendas unifamiliares y multifamiliares, hasta la fecha se tiene contabilizadas veintinueve mil quinientas soluciones habitacionales creadas por este instituto, la mayoría en el área metropolitana de San Salvador, y prioritariamente para estratos de escasos recursos.

Este fue creado entonces el Fondo Social para la Vivienda(FSV), el cual fue subsidiado en un principio por el gobierno y además tenía por objetivo ayudar a la clase trabajadora, proporcionándoles medios adecuados para la adquisición de viviendas cómodas, higiénicas y seguras. El Viceministerio de Desarrollo y vivienda, encargado de la adecuación de recursos y políticas gubernamentales en materia de vivienda, no pudo resolver las problemáticas habitacionales que enfrentaba el país, debido al conflicto bélico y al desastre que provocó el terremoto de 1986.

En 1964 se crea la Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO) que es una institución de carácter gremial, cuya función principal es velar por los intereses de la industria de la construcción en El Salvador. Entre los objetivos que esta institución tiene se pueden mencionar los siguientes: (CASALCO, 2015)

- Fomento de la Industria de la Construcción, en procura de su expansión y mejoramiento, en beneficio del desarrollo económico y social del país.

- Protección y defensa de los intereses de la Industria de la Construcción en todas sus ramas, por los medios previstos en la normativa y la ley.
- Fomentar la unificación del gremio de empresas constructoras, consultoras, productoras y distribuidoras de materiales de la construcción con el propósito de velar por el mejoramiento técnico del personal vinculado a la industria.
- Promover, formular y desarrollar investigaciones que permitan resolver con éxito problemas concernientes al sector en su conjunto.

2.1.3. Antecedentes de la empresa:

Grupo Flores S.A. de C.V., es una empresa nacida con la iniciativa de pioneros emprendedores de nacionalidad salvadoreña, siendo sus valores el servicio, respeto, cooperación, practicidad, el trabajo en equipo y la atención de primera calidad.

El Grupo Flores nació en la década de los ochentas, con la fabricación de pisos de cemento, experiencia que les valió para introducirse en el mercado de revestimientos de la línea de la cerámica, incluyendo el área de azulejos y la construcción entre otros, ya que, con el mismo impulso, se ha expandido incluyendo en su catálogo de productos: marcas internacionales como Lamosa, Porcelanite, Thermia Ventanas, Tejas y otras líneas, que se enuncian a continuación:

Tabla 1. Productos y Servicios.

PRODUCTOS O SERVICIOS	
Revestimientos:	Pisos Cerámicos, Porcelanatos y Muros (azulejos, fachaletas).
Detalles decorativos:	Cenefas y listelos, Murales e insertos y Mosaicos para Piscinas.
Adhesivos:	-
Alfombras:	-
Acabados directos:	Estuco fino, medio y grueso.

Molduras:	Metálicas y Plásticas.
Artefactos sanitarios:	Inodoros, Lavamanos, Cabinas, Jacuzzi, Spa, Tinas y Muebles de Baño.
Grifería:	Grifos, Mezcladores y Duchas.
Cocinas:	Fregaderos, Pantrys, Campanas, Horno, Estufas, Granito y Cuarzo.
Tejados y tejas	-
Ventanas y puertas	-
Vitrales	-
Productos complementarios:	Limpiadores, Mopas, Trapeadores, Acción profunda y Selladores.
Herramientas y accesorios:	Cortadoras, Llanas, Mezcladores y Discos.

Poseen además los siguientes centros de atención al cliente:

- 1- **Casa Matriz.:** Carretera Ruta Militar y Calle Principal, No.1, Colonia San Francisco, San Miguel, El Salvador.
- 2- **Porcelánicos:** Kilómetro 141, 150 metros antes de Metrocentro San Miguel, departamento de San Miguel.
- 3- **Tejas Gres Panamericana:** Ubicada en kilómetro 141, 150 metros antes de Metrocentro, frente a Porcelánicos San Miguel, departamento de San Miguel.
- 4- **Plaza Real:** Carretera panamericana kilómetro 141 ½, colonia Ciudad Real, centro comercial Plaza Real local N°9, San Miguel.
- 5- **Lamosa Santa Rosa de Lima:** Carretera Ruta Militar, Colonia Altos del Estadio, Contiguo a Estadio Municipal, Santa Rosa de Lima, La Unión.
- 6- **Centro Cerámico Lamosa:** Kilómetro 141, 150 metros antes de Metrocentro San Miguel, contiguo a Porcelánicos departamento de San Miguel.
- 7- **Pisos Flores San Francisco Gotera:** Salida a San Miguel, frente a colonia Morazán, municipio de San Francisco Gotera, departamento de Morazán.
- 8- **Sucursal La Unión:** Final tercera calle poniente, contiguo al ISSS Barrio Honduras, municipio de La Unión, departamento de La Unión.
- 9- **Sucursal Usulután:** Carretera el Litoral salida a San Miguel, contiguo al puente Gavidia, municipio de Usulután.
- 10- **Vitrales:** Carretera, Ruta Militar, San Miguel.
- 11- **Thermia Ventanas:** Carretera Ruta Militar, Colonia El Palmar No. 6, San Miguel (El Salvador).
- 12- **Recubre Santa Rosa de Lima:** Calle Salida a La Unión, Colonia California, Contiguo a Negocios Motored, Santa Rosa de Lima, La Unión.
- 13- **Grupo Flores Santa Rosa de Lima:** Carretera Ruta Militar, Col. Universal #1, Salida a La Unión, Santa Rosa de Lima, La Unión.

2.2 MARCO NORMATIVO.

Grupo Empresarial Flores está regido por leyes apegadas a la actividad principal del negocio para el diseño del plan de estratégico; que servirán para garantizar la base legal de la investigación.

- **Constitución de El Salvador:**

Donde se encuentran establecidos, artículos referentes al trabajo y a la seguridad social, debiendo hacerse cumplir en toda empresa, donde se debe respetar al grupo humano; para lo cual se complementa con El Código de Trabajo, que tiene por objeto, armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. (Art 37, 38, 101 y 102)

- **Código de Trabajo:**

En este se contempla los derechos y obligaciones del personal y sus patronos, así las diferentes regulaciones, como las sanciones a imponerse ante el incumplimiento de estos por cualquiera de estas partes. (Art 1, 119,122 y 161)

El principal objetivo del Código de Trabajo es velar por que las relaciones entre los patronos y trabajadores sean armónicas, estableciendo los distintos derechos y obligaciones para poder garantizarles a los empleados una mejor calidad de vida. (Art 171, 177, 180,191 y 196)

Conocer esta legislación permitirá:

- a) Tener claro los derechos y prohibiciones del trabajador.
- b) Establecer una relación más cordial con los patronos.
- c) Conocer las responsabilidades de las partes, ante un conflicto.
- d) Delimitar las obligaciones que tiene el Ministerio de Trabajo en la resolución de este.
- e) Inducir al conocimiento que la protección de la ley confiere
- f) Promover el conocimiento, de los derechos que tienen las partes, ante conflictos de despidos.

- g) Brindar el conocimiento a las diferentes partes, de las diferentes regulaciones del contrato individual de trabajo.
- h) Inducir a un ambiente armonioso en el ambiente laboral.
- i) Las anteriores entre otros.

- **Código de Comercio de El Salvador.**

Regula las disposiciones y lineamientos que deben cumplir las empresas en su carácter de entidad comercial. En el artículo 2 del Código de Comercio estipulo el carácter de aquellas personas naturales o jurídicas que se consideran son comerciantes, además, hace referencia de cuáles son los actos de comercio y como poder identificarlos, así mismo habla del comerciante individual y quienes son capaces de ejercer el comercio. (Art. 412, 415, 418 y 474)

- **Ley de Protección al Consumidor.**

Esta pretende proteger los derechos del consumidor ante potenciales abusos, procurando una relación de equilibrio entre los derechos de proveedores y consumidores, y proporcionar certeza y seguridad jurídica en sus relaciones. Así mismo, persigue garantizar la protección de los derechos del consumidor, conociéndolos claramente y brindándoles los medios adecuados para defenderlos, procurando a su vez, que las relaciones se desarrollen en forma justa. Los sujetos a esta Ley son todos los consumidores y los proveedores, sean éstos personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios. (Art. 1, 2, 6 y 14)

- **Código Tributario de El Salvador.**

Incorpora las obligaciones fiscales, que contraen las personas naturales o jurídicas, los principios y normas jurídicas, a que son sujetos incluyendo los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria, es decir, que dentro de ellas se expresan tanto las Obligaciones Formales como las Sustantivas; dentro de las cuales destacan la contabilidad, el manejo de registros de compras y ventas,

inventarios con sus respectivos métodos de valuación, así como la declaración de impuestos y controles de libro de IVA, etc. (Art. 73, 81, 139, 140, 141, 142 y 143)

- **Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.**

Su objeto es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional, además de las condiciones que deben aplicarse en los lugares de trabajo, frente a los riesgos derivados de sus actividades, inclusive sus aptitudes psicológicas y fisiológicas sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular. (Art.1)

Busca garantizar el respeto a la dignidad inherente a la persona y el derecho. Un ambiente laboral, libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente ley podrá ir en menoscabo de la dignidad del trabajador o trabajadora.

- **Ley sobre Seguridad e Higiene del Trabajo.**

Regula las condiciones de seguridad e higiene, en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas; así mismo establece que Los patronos estarán obligados a permitir y facilitar la inspección de los lugares de trabajo, con el objeto de constatar si en ellos se cumplen las disposiciones de la presente ley y de los reglamentos respectivos. Asimismo, estarán obligados a permitir y facilitar, en sus establecimientos, la realización de estudios sobre condiciones de seguridad e higiene.

- **Ley Reguladora de la Prestación Económica por Renuncia Voluntaria.**

Tiene por objeto regular las condiciones bajo las cuales se labora, apoyando el articulado del Código de Trabajo, entre otras, promoviendo una prestación económica, por renuncia voluntaria a su empleo.

- **La ley de competencia:**

Pretende promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que, manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores. Tiene por objeto prohibir acuerdos, pactos, convenios, contratos entre competidores y no competidores, así como los actos entre competidores y no competidores, cuyo objeto sea limitar o restringir la competencia o impedir el acceso al mercado a cualquier agente económico, en los términos y condiciones establecidos en dicha ley.

- **Ley de Propiedad Intelectual.**

Busca asegurar la protección suficiente y efectiva de la propiedad intelectual, estableciendo las bases que la promuevan, fomenten y protejan. Comprende el derecho de autor, los conexos y la propiedad industrial en lo relativo a invenciones, modelos de utilidad, diseños y secretos industriales o comerciales y datos de prueba.

2.3 MARCO TEORICO.

En un escenario empresarial competitivo, se debe de estar seguro, que lo único que no va a cambiar, es el cambio continuo. Las innovaciones se van a presentar por doquier, ya que de acuerdo con los analistas del mundo globalizado la sociedad enfrenta la ola de la revolución tecnológica.

Lo expuesto implica, que los gerentes, directores y emprendedores, deben estar preparados para fortalecer las competencias del personal en la organización cualquiera sea su denominación y naturaleza, para alcanzar el éxito a largo plazo; debiendo incorporar una mentalidad futurista, para impulsar al recurso humano a buscar las estrategias para posicionar a la empresa a un nivel competitivo con elementos humanos calificados, que conlleven a un aumento continuo de la productividad, dentro de un ambiente lleno de satisfacción interna y hacia los clientes, con un mayor rendimiento en las ventas, menos rotación de personal y por supuesto, una ventaja competitiva ante el resto de las empresas.

2.3.1. Métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales:

Algunos de los métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales del personal son:

1. **Plan de aprendizaje y desarrollo:** Un programa efectivo de capacitación que brinde educación y preparación, pero a la vez, permita un control del aprendizaje.
2. **Coaching:** sobre todo cuando se trabaja con base en plazos y metas. Los beneficios de este enfoque incluyen la mejora de la comunicación y habilidades para resolver problemas, el aumento de la calidad y cantidad del trabajo y la transferencia del aprendizaje.
3. **Equipos multidisciplinarios:** La puesta en marcha de proyectos por parte de equipos multidisciplinarios y no de forma individual, aumenta la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertinencia del empleado, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización.
4. **Rotación de puestos de trabajo:** Esta se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que te permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad.
5. **Cambios laterales:** Consiste en reubicar al personal a diferentes posiciones, pero con estatus, remuneración y responsabilidades similares; con el objeto de ampliar la flexibilidad y la comunicación entre las áreas de trabajo.

Con el objeto de lograr optimizar el proceso de formación y fortalecimiento de competencias, es imperante sistematizar su implantación, considerando entre otros, definir:

- Las debilidades y necesidades de capacitación para desarrollar las competencias que se han identificado con debilidades, a través de un plan de aprendizaje están alineado y orientado a lograr las estrategias.
- Un rumbo de acción para el plan.
- Las necesidades de formación y fortalecimiento del personal conforme a la misión organizacional y objetivos planteados frente a los cambios en el entorno.
- Las fortalezas y potencialidades del personal, conforme a las exigencias de generación de valor a la organización.
- Los escenarios por generar para propiciar las condiciones para generar las competencias necesarias para aumentar la satisfacción laboral y se logre la misión y visión empresarial.

Es importante señalar que, el desarrollar y fortalecer las competencias del personal constituye un factor importante para fortalecer la competitividad de la empresa, ya que contribuye a potenciar las fortalezas y les permite ser más productivos lo que reduce la rotación de personal y fomenta el compromiso con la compañía.

2.3.2. Competencias laborales:

A partir de lo antes expuesto, se define las competencias laborales como las capacidades efectivas para proyectar con éxito las actividades laborales asignadas. De otra manera:

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa, considerando: los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de una persona.

Lo enunciado implica, contar con:

- Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad.

Por otro lado, es importante señalar que, entre otras funciones de las unidades modernas de recursos humanos se tienen:

- Atracción de talento,
- Inducir la Cultura empresarial.
- Generar un entorno de trabajo armonioso
- Desarrollar talentos

2.3.3. Plan estratégico:

Lo expuesto significa considerar la estructuración de un **Plan Estratégico**, siendo su misión, evaluar y analizar la actividad de la empresa, que la organización realiza, así como el entorno en el que se encuentra y además de los recursos de los que dispone.

La visión de una empresa, por otro lado, se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo, sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Los objetivos para llevar a cabo una planeación estratégica se denominan objetivos estratégicos y son las metas y estrategias planteadas por una organización, para lograr determinadas metas, a corto, mediano y largo plazo, además de la posición de la organización en un mercado específico, es decir, considerar los resultados que la empresa espera logra en un tiempo determinado, realizando acciones para cumplir con su misión, inspirados en la visión. (López Fernández, s.f.)

Los objetivos son resultados específicos a largo plazo que una empresa espera lograr, mediante su misión y permanecen estables un largo tiempo, por ser básicos para la empresa.

Las metas son más específicas en cuanto a tiempo y factibles de ser cuantificadas, son blancos por alcanzar anualmente.

Los objetivos suministran dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, apoyan el control y planificación efectiva. Los objetivos deben ser medibles, razonables, coherentes. Deben fijarse tanto para la empresa en general, como para cada unidad organizativa. (Turmero Astros, 2012)

Por otro lado, es necesario delimitar las políticas de la empresa, como una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer. (SINNEXUS, 2007)

Luego, una estrategia es el diseño de la manera, en que la empresa trabajará para alcanzar los objetivos. Es decir, el camino o curso de acción elegidos por los directivos frente a los diferentes cursos de acción posibles para lograr los objetivos planteados.

Las estrategias más frecuentes están orientadas en torno a dos ejes: el mercado (clientes) o el producto. (Bermudez, s.f.)

2.3.4. Diagnóstico Empresarial:

El diagnóstico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces, para poder realizar este tipo de estudios. Gracias a un diagnóstico es posible determinar la raíz de los problemas, estableciendo áreas o procesos críticos, lo que permite asignar recursos, minimizar su impacto e inducir a que la corporación o empresa, recupere, el buen rumbo. (Muñiz González, 2017)

2.3.5. Análisis Interno:

Este estudio debe realizarse en forma objetiva, con el objeto de determinar las fortalezas y debilidades con que cuenta una empresa, con el objeto de fortalecer las competencias del recurso humano. (Wiki EOI, 2012)

2.3.6. FODA:

El cual considera:

Fortalezas:

Contempla la viabilidad de una empresa conociendo cuáles sus atributos y la oportunidad de diseñar estrategias para potenciar su trabajo tanto a nivel interno como externo. (Emprendepyme.net, 2016)

Debilidades:

Enfocan aquellas áreas en las que es deficiente y que, de alguna manera, impiden conseguir los objetivos estipulados. (Emprendepyme.net, 2016)

Amenazas:

Son las situaciones que se pree como negativas y que están obligando o se proyecta que atentaran contra el rumbo o estrategia de la empresa (Emprendepyme.net, 2016)

Oportunidades:

Busca aprovechar potenciales coyunturas que les favorezca lo que implica estar atento a novedades que surjan en los mercados. (economiasimple.net, 2016)

Asimismo, en la generación de un plan estratégico, es importante considerar lo siguiente:

2.3.6. Descripción de las actividades:

Herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades asignadas, así como las interrelaciones internas y externas, del personal. (ANDA, 2013, pág. 1)

Manual: Documento o guía que describe asuntos o actividades de acuerdo con un ordenamiento lógico, y está sujeto a permanente evaluación y actualización. Es una de las fuentes de criterios a evaluar en un examen. (Cepeda, 1999)

2.3.7. Reglamento Interno:

Conjunto de normas que gobiernan la relación entre el personal y los interlocutores, incluyendo, las conductas y aptitudes y actitudes. (Gerencie.com, 2019)

2.3.8. Estrategias:

Tareas por considerar en la generación de una estrategia:

- Desarrollo de una visión estratégica y de una misión,
- Establecimiento de objetivos,
- Definición de una estrategia.

Los factores que modelaran la estrategia:

- Consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de la ciudadanía.
- Condiciones competitivas y atractivo general de la empresa
- Las oportunidades de mercado y las amenazas externas para la organización.

- Fortaleza de los recursos, competencias y habilidades competitivas de la compañía.
- Las ambiciones personales, filosofías de negocios y creencias éticas de los administradores.
- La influencia de los valores compartidos y de la cultura de la compañía sobre la estrategia.

Es importante enfatizar en todo este contexto que, el desarrollo de una visión estratégica del futuro es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede tener éxito como líder de una organización o como creador de una estrategia sin haber llegado primero a algunas conclusiones sensatamente razonadas acerca de hacia dónde necesita dirigirse la empresa, de los cambios que se requieren en la configuración del negocio y de las capacidades organizacionales indispensables para satisfacer las futuras necesidades de los clientes y poder competir con éxito. Con una visión estratégica clara y bien concebida, el administrador podrá guiar verdaderamente la toma de decisiones administrativas, un curso que deberá seguir la organización y una base para modelar la estrategia y las políticas de operación de esta.

La creación de una estrategia exitosa debe ser una tarea administrativa prioritaria en cada organización, siendo una de las responsabilidades de la dirección, el ejercer un liderazgo estratégico y comprometer a la empresa a hacer sus negocios siguiendo la estrategia definida a tal fin, con un mapa o ruta de negocios, con el objeto de no marchar a la deriva, unificando los esfuerzos y coordinando las decisiones y e iniciativas, lo que conllevara además a desarrollar las competencias del personal, de acuerdo a las necesidades estratégicas.

El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, se delinea el rumbo de la organización, se establecen acuerdos y compromisos entre sus integrantes organizacionales de una manera clara.

La administración del proceso de la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es principalmente una tarea administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

- Crear una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Desarrollar presupuestos que guíen los recursos hacia aquellas actividades internas que son decisivas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Motivar a las personas para que aspiren con energía a los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosas de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva cotidianamente.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

En este escenario, el director (los directores ejecutivos), desarrollarán el rol de como el (los) capitán(es) de un barco, donde su responsabilidad fundamental será guiar las tareas de formular y poner en práctica el plan estratégico, además de desarrollar actividades de vigilar y evaluar el rumbo.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

- **Cuali – Cuantitativo**

En la investigación se utilizará también el método cualitativo y cuantitativo, se tomarán en cuenta los dos tipos de investigación ya que el método cualitativo tiene una orientación hacia la exploración, la descripción y entendimiento general y amplio que va dirigido a la experiencia del grupo. En cambio, la investigación cuantitativa se orienta más a hacia la descripción, predicción y explicación tomando en cuenta datos medibles u observables.

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.

El proceso cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. El proceso cualitativo es “en espiral” o circular, las etapas a realizar interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa. (Sampieri, 2006, pág. 26).

También se utilizara la investigación descriptiva, identificando las capacidades y debilidades de la empresa, con énfasis en el área de recursos humanos, para incorporarlas al diseño del Plan Estratégico de Recursos Humanos que permita el Fortalecimiento de Competencias Laborales y se reflejen en una mejoría de la calidad de los servicios que se brindan y con un impacto en la capacidad competitiva y en el desarrollo y motivación del talento humano, como también en las bases de la estrategia empresarial.

Se utilizará la investigación correlacional, ya que en la investigación se usan variables, es decir variables independiente y dependiente para la formulación de supuestos que son hipótesis para la definición del rumbo de la investigación.

3.2 UNIVERSO.

El universo se conformó por 153 colaboradores, incluyendo los gerentes de puntos de venta y gerentes de departamentos, integrantes del Grupo Flores S.A. de C.V. a quienes se les observó en su quehacer operativo. ([Ver anexo No.1](#))

3.3 POBLACIÓN.

Se consideró como población objeto de estudio todo su personal, ya que es finita, sumando 153 personas, incluyendo sus gerentes. Para determinar la muestra se aplicó la fórmula establecida a este fin, se consideró un margen de error del 5%.

3.3.1 MUESTRA:

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula. (Webster)

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Muestra a determinar.

Z = Nivel de confianza requerido.

he = Error muestral.

N = Población total.

p = Probabilidad de la ocurrencia de un fenómeno.

q = Probabilidad de la no ocurrencia de un fenómeno.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(153)}{(153 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416(0.5)(0.5)(153)}{(152)(0.0025) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{146.9412}{0.38 + 0.9604}$$

$$n = \frac{146.9412}{1.3404}$$

$$n = 109.62$$

$$n \cong 110 \text{ personas.}$$

Por las condiciones de accesibilidad únicamente se logró encuestar a 73 personas, además de 16 gerentes, quienes coordinan los centros de atención conforme a sus disposiciones de tiempo. ([Ver anexo 2](#)).

3.4. TIPO DE MUESTREO.

El tipo de muestreo que será utilizado en la investigación es el Muestreo Probabilístico. (Bonilla). Ya que la selección de las unidades para la muestra se realiza por procedimientos al azar; y cada elemento tendrá la misma probabilidad de ser elegido.

3.5. FUENTES PARA LA OBTENCION DE INFORMACIÓN.

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS:

Las fuentes de investigación de esta naturaleza estuvieron dadas por el mismo personal, objeto de estudio.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS:

En las fuentes secundarias, se contempló todo tipo de bibliografía, que se consideró, como importante para retroalimentar la investigación criterios que su sumaron, al presente análisis.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA CAPTURA DE INFORMACIÓN.

3.6.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

Se utilizó el método científico como una guía al diseño metodológico. En la investigación, considerando que este plantea las siguientes etapas:

Etapa I: Revisión de literatura: Se revisaron textos, libros, manuales, revistas, documentales on-line sobre Gestión del Talento Humano.

Etapa II: Diseño de la investigación y trabajo de campo: Se elaboraron instrumentos como la guía de observación, guía de encuesta, análisis FODA, los cuales permitieron hacer una serie de procedimientos que fue una herramienta sustancial, para la recolección de la información necesaria en la elaboración del diseño del modelo de Gestión del Talento Humano.

Etapa III: Sistematización de los hallazgos: Se elaboraron tablas y graficas los cuales nos permitieron procesar la información obtenida por medio de los instrumentos elaborados.

Etapa IV: Elaboración de conclusiones y propuesta: Luego de haber procesado los datos con la información obtenida, se elaboraron las conclusiones de lo que los colaboradores y directores manifestaron, dependiendo de estas conclusiones, se retomaron las mejores opciones para la elaboración del modelo de Gestión del Talento Humano.

Etapa V: Presentación Final del trabajo: Después de todas las etapas anteriores se presentó el trabajo final en cual estará detallado y elaborado todo el modelo de Gestión del Talento Humano.

3.6.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

A.- Técnicas

- **Observación:** Se utilizó con el objetivo de apreciar las habilidades del personal, sus comportamientos, características, actitudes, procesos reclutamiento, selección, contratación de tal manera de evaluar cada una de las áreas.
- **Entrevista:** Se aplicó el instrumento donde se conoció e identificó los factores y los puntos clave positivos o negativos que resultaron de la opinión de la persona encargada de Recursos Humanos el cual incidió en el modelo de Gestión del Talento Humano.
- **Encuesta:** Se conocieron los diferentes puntos de vistas de los colaboradores y gerentes, con relación a la gestión del talento humano, de esta manera se realizó una comparación de ambas partes.

B.- Instrumentos.

- **Guía de Observación:** Conteniendo una serie de ítems diseñados en base al comportamiento de cada colaborador, observando sus puntos fuertes y débiles al momento de desempeñar sus funciones.
- **Guía de Entrevista:** Incorporando una serie de ítems, diseñados para recopilar información, desde el punto de vista de la dirección de la organización.
- **Guía de Encuesta:** Incluyendo preguntas para recolectar información desde el punto de vista de los colaboradores de la organización.

3.7. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Debido a la naturaleza de la conformación del equipo de trabajo de la empresa se contó entre otras limitantes con las siguientes:

- No se logró tener acceso para entrevistar e intercambiar ideas con los propietarios y directores de Grupo Flores S.A de C.V.
- La distribución geográfica del personal y naturaleza de sus cargos limitó realizar la investigación con la totalidad del personal, algunos de los cuales no se presentaron a sus labores, o sencillamente se encontraron de cesantía o ausencia.
- No se permitió pasar encuesta a los clientes.

3.8. PLAN DE ANALISIS.

3.8.1. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS: La validación del instrumento se llevará a cabo mediante una reunión con la gerente de recursos humanos, con ello pretendemos indagar que preguntas están mal formuladas, si las preguntas son comprensibles al lector, el correcto ordenamiento y presentación de las preguntas, y si las instrucciones para contestar el cuestionario son claras y precisas.

3.8.2 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN:

La investigación se realizará por medio documental y por investigación de campo.

- **Procedimiento para la investigación documental:** para obtener la información documental, se seleccionará teoría relacionada al tema de estudio, por lo que comprenderá: Libros, tesis y documentales acerca de la gestión de Recursos Humanos.
- **Procedimiento para la investigación de campo:** La información se obtendrá por medio del gerente de Recursos Humanos que se hará a través de la entrevista y a empleados por medio de la encuesta, para lo cual el grupo investigador se presentará en las diferentes sucursales de la empresa.
- **Realización de la entrevista:** En el caso del gerente al cual se entrevistará se realizará una cita previa con él para que este nos brinde un poco de su tiempo y nos pueda otorgar la información necesaria para la investigación.
- **Realización de la encuesta:** para llevar a cabo este procedimiento se tomará en cuenta a cierta población de los empleados de la empresa. Al estar

encuestando a los diferentes elementos, el grupo investigador explicará a estos la finalidad de este instrumento y las instrucciones de llenado.

- **Procesamiento de datos:** Para facilitar el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta se presentará la información de la siguiente manera:

Pregunta: la interrogante dirigida al encuestado.

Objetivos: lo que se pretende conocer con cada una de las preguntas.

Tabla de frecuencia: se muestran los datos obtenidos de cada pregunta en forma de porcentaje

Gráfico: es la representación gráfica de los resultados

Análisis e interpretación: se detalla de forma clara los resultados obtenidos reflejados en la tabla y la gráfica

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A EMPLEADOS:

Pregunta No. 1. ¿Conoce la filosofía institucional (misión, visión, objetivos y valores) de la empresa Grupo Flores S.A. de C.V.?

Objetivo: Determinar si el personal conoce la filosofía institucional (misión, visión, objetivos y valores) de la empresa.

Tabla 2. Pregunta No. 1

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	69	95
No	4	5
Total	73	100

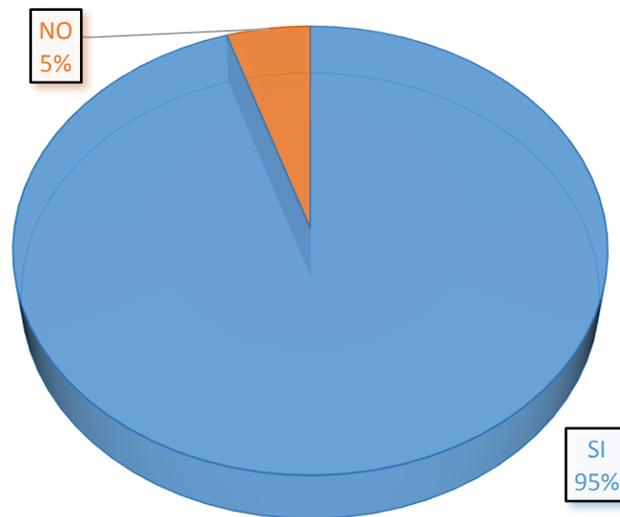


Ilustración 1. Pregunta No.1

Interpretación: El 95% afirma conocer la filosofía institucional de la empresa (misión, visión, objetivos y valores), una mínima parte los desconoce.

Análisis: Conforme a los resultados obtenidos, se puede afirmar que el personal está consciente de la filosofía empresarial lo que suma al espíritu de trabajo impregnado por los propietarios de la empresa dándole sostenibilidad a su pensar en el tiempo.

Pregunta No. 2. ¿Considera que las áreas de la empresa están conectadas para lograr el cumplimiento de los objetivos?

Objetivo: Determinar si de acuerdo con el personal las áreas empresariales se encuentran orientadas al logro de estos.

Tabla 3. Pregunta No. 2

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	70	96
No	3	4
Total	73	100

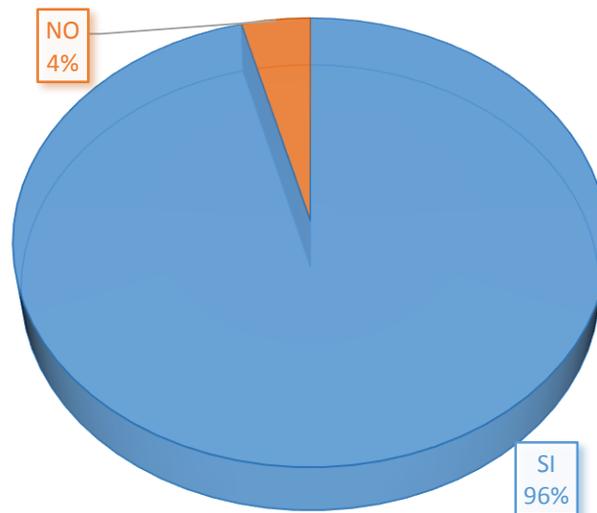


Ilustración 2. Pregunta No. 2

Interpretación: El 96% indicó que se encuentran entrelazados en el logro de los objetivos.

Análisis: La información manifestada por el personal incorporado en la investigación, resulta satisfactorio porque esta condición contribuye de manera positiva al cumplimiento de objetivos y metas.

Pregunta No. 3. ¿Qué áreas de la empresa se deben fortalecer para mejorar la productividad del personal?

Objetivo: Evaluar de acuerdo con la opinión del personal si se debe fortalecer algunas áreas para mejorar la productividad de la empresa.

Tabla 4. Pregunta No. 3

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Bodega	13	13
Mercadeo	27	27
No respondió	13	13
Recursos Humanos	25	25
Ventas	21	21
Total	100	100

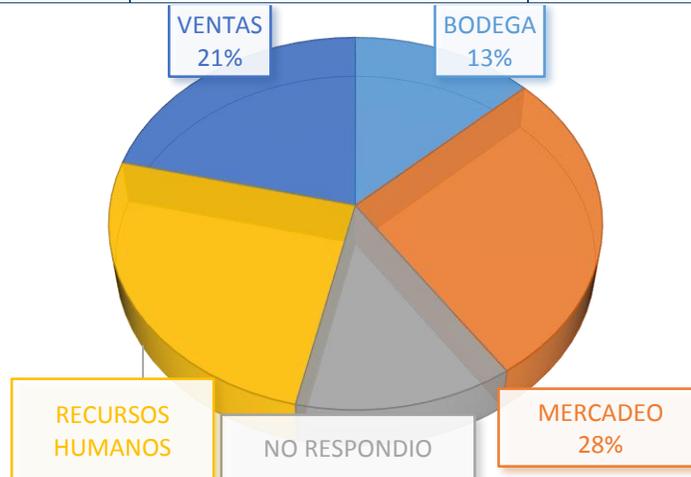


Ilustración 3. Pregunta No.3

Interpretación: La sumatoria de las opiniones, no necesariamente corresponden a la totalidad del personal, ya que, por la naturaleza de la pregunta, tuvieron la opción de responder por una o más áreas, según su opinión.

Análisis: Las condiciones planteadas resultan interesantes por cuanto las respuestas constituyen una percepción de la forma en que el personal visualiza la operatividad organizacional. Estas, son críticas las perspectivas que se tienen del área de recursos humanos y de mercadeo que son dos pilares determinantes en cada empresa. En general, los resultados muestran resultados críticos significativos que deben ser analizados, ya que ello es producto de indicadores de insatisfacción laboral.

Pregunta No. 4. ¿Cuál considera que es el problema más notable dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar las condiciones problemáticas que se presentan de acuerdo con el grupo de personal estudiadas.

Tabla 5. Pregunta No. 4

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Comunicación	31	28
Coordinación	18	18
Falta de información	11	10
Individualismo	17	16
Inducción	7	6
Motivación	23	22
Total	78	100



Ilustración 4. Pregunta No.4

Interpretación: En punto crítico es la comunicación lo cual fue expresado por el 29%, además de la insatisfacción reflejada por la falta de motivación, lo cual puede estar influyendo en el ambiente laboral.

Análisis: Grupo Flores S.A. de C.V. conforme al grupo de personal, enfrenta una situación crítica, por cuanto uno de los pilares de toda organización es la adecuada comunicación y socialización de la información, pero en este caso no está sucediendo en los diferentes niveles jerárquicos de este tipo de trabajo. Lo que puede estar induciendo a que se presenten acciones aisladas que llevan al individualismo en perjuicio de los resultados en el logro de metas y cumplimientos de objetivos.

Pregunta No. 5. ¿Considera que los altos mando se preocupan y velan por las necesidades del personal?

Objetivo: Determinar si el personal percibe que ellos forman parte del interés de la organización.

Tabla 6. Pregunta No.5

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	52	71
No	21	29
Total	73	100

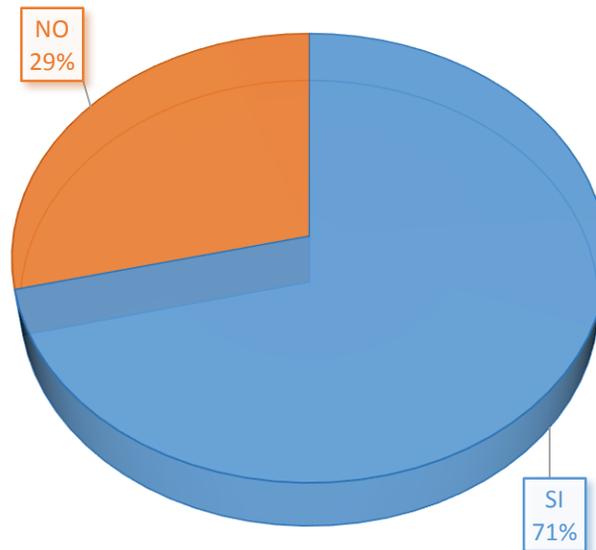


Ilustración 5. Pregunta No. 5

Interpretación: La respuesta a esta pregunta es preocupante. Solo el 71% respondió afirmativamente, no así el resto que es un porcentaje significativo.

El hecho de que un 29% exprese su insatisfacción, es un indicador crítico del grupo de personal, debido a que esta condición puede ser trasladada y socializada con el resto de los elementos, enfermando el ambiente laboral.

Pregunta No. 6. ¿Considera que la atención que está brindando usted y sus compañeros a los clientes es adecuada o se puede mejorar?

Objetivo: Determinar si en una autoevaluación el personal se auto considera su forma de brindar atención a sus clientes.

Tabla 7. Pregunta No. 6

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	28	38
No	0	0
Se puede mejorar	45	62
Total	73	100

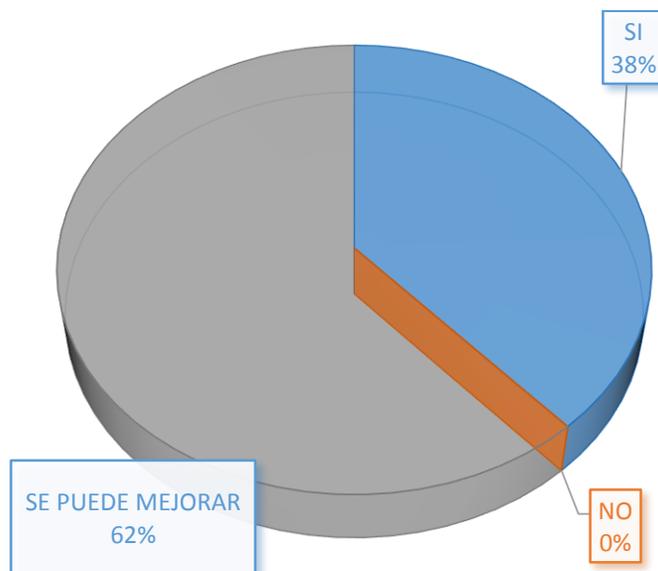


Ilustración 6. Pregunta No. 6

Interpretación: Es importante brindar atención a estos resultados, por el 62%, manifiesta que la atención podría ser mejor y solo, el 38% mostro satisfacción, en su forma de actuar.

Análisis: Es preocupante el porcentaje de personas que expresa que la atención se puede mejorar, ya que de otra manera eso es un indicador de que no se está satisfecho con la atención brindada a los clientes.

Pregunta No. 7. ¿Recibe usted algún tipo de orientación o guía, sobre sus funciones en el puesto a desempeñar?

Objetivo: Determinar si reciben capacitaciones en el desarrollo de las actividades que realizan dentro de la empresa.

Tabla 8. Pregunta No. 7

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	67	92%
No	6	8 %
Total	73	100 %

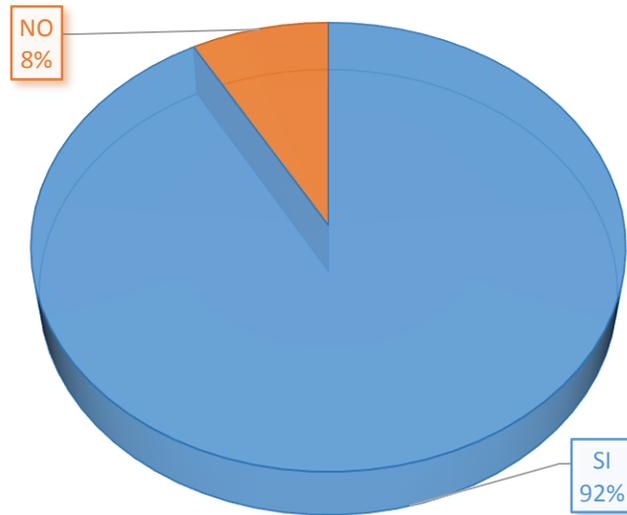


Ilustración 7. Pregunta No. 7

Interpretación: El 92% afirmó recibir capacitaciones al momento de ingresar y en el transcurso de su operatividad, lo cual es un buen indicador, de la existencia interna de procesos y planes de capacitación internos.

Análisis: Es satisfactorio el hecho de que casi la totalidad ha sido inducida en la forma en que debe proceder en su puesto de trabajo, lo que contribuye de manera positiva a la operatividad empresarial.

Pregunta No. 8. ¿Conoce usted si Grupo Flores S.A. de C.V. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de personal (talleres, seminarios, capacitaciones)?

Objetivo: Determinar si el Grupo Flores cuenta con un plan de desarrollo de personal y de ser así identificar si los empleados son participes de estos.

Tabla 9. Pregunta No. 8

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	69	95%
No	4	5%
Total	73	100%

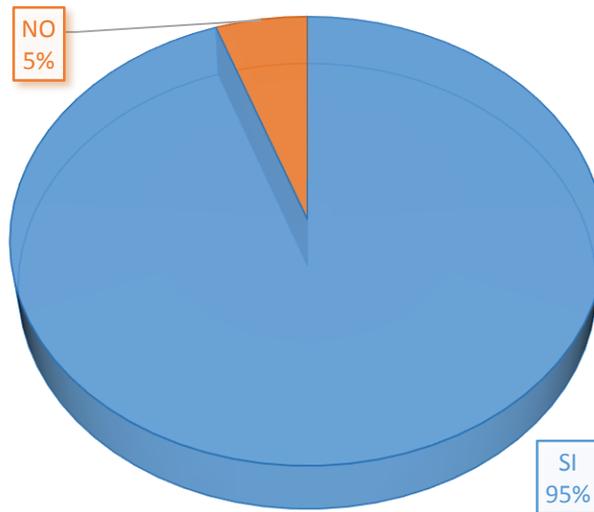


Ilustración 8. Pregunta No. 8

Interpretación: El 94% de los encuestados indicó su satisfacción a esta condición, y de haber participado en al menos un taller/seminario/capacitación impartidos.

Análisis: Si bien es cierto que casi la totalidad de personal afirma que ha participado en algún taller, seminario o capacitaciones, no obstante, debe enfatizarse que no basta con una capacitación, un plan es más integral.

Pregunta No. 9. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con un Reglamento Interno?

Objetivo: Determinar si conocen y se cuenta con un Reglamento Interno dentro de la empresa en la cual laboran.

Tabla 10. Pregunta No. 9

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	67	92%
No	6	8%
Total	73	100%

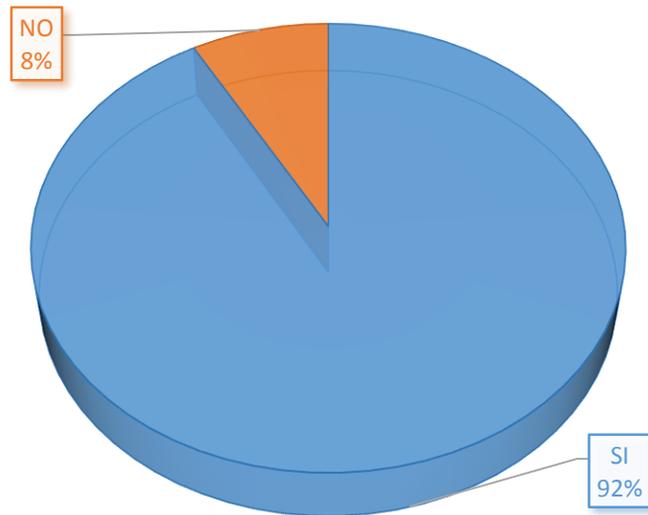


Ilustración 9. Pregunta No. 9

Interpretación: El 92% de los encuestados indicó conocer la existencia de un reglamento interno, no así un 8%.

Análisis: El Reglamento es un instrumento organizacional que contribuye al ordenamiento y conduce la disciplina del personal, estableciendo obligaciones y responsabilidades. Esta condición es positiva considerando que su mayoría afirmó conocer este reglamento, lo que hace suponer que el personal conoce las reglas bajo las cuales debe laborar.

Pregunta No. 10. ¿Miden los ejecutivos las condiciones de satisfacción de los clientes a partir de la atención recibida?

Objetivo: Evaluar si se cuenta con mecanismos de medición de la satisfacción del cliente.

Tabla 11. Pregunta No. 10

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	66	90 %
No	7	10 %
Total	73	100%

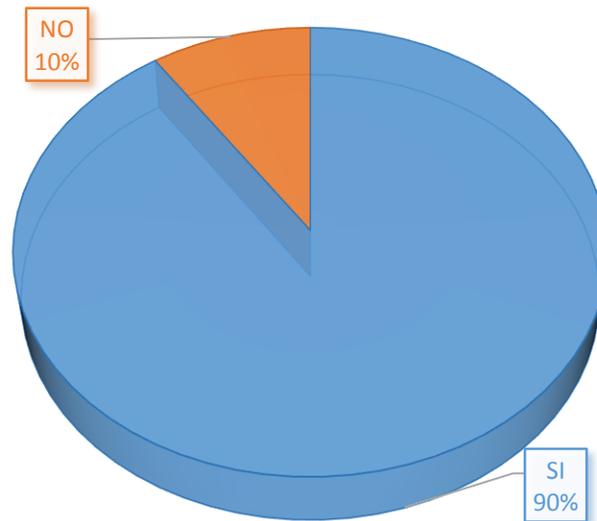


Ilustración 10. Pregunta No. 10

Interpretación: El 90% de las respuestas se encamino a afirmar que están conscientes de que se mide la atención de los clientes, pero existe un pequeño porcentaje que aún se encuentra insatisfecho y exceptivo de la existencia de dichas acciones.

Análisis: La mejor manera de medir la satisfacción es la visita frecuente de los clientes y el contar con un flujo continuo de demandante en las diferentes agencias de Grupo Flores S.A. de C.V. Aunque la satisfacción no se mide solamente por las compras, es un buen indicador de que exista una frecuencia de atención a clientes.

Pregunta No. 11. ¿Se presentan continuamente reclamos por parte de los clientes?

Objetivo: Determinar si se recibe continuos reclamos de los clientes.

Tabla 12. Pregunta No. 11

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	63	86%
No	10	14%
Total	73	100%

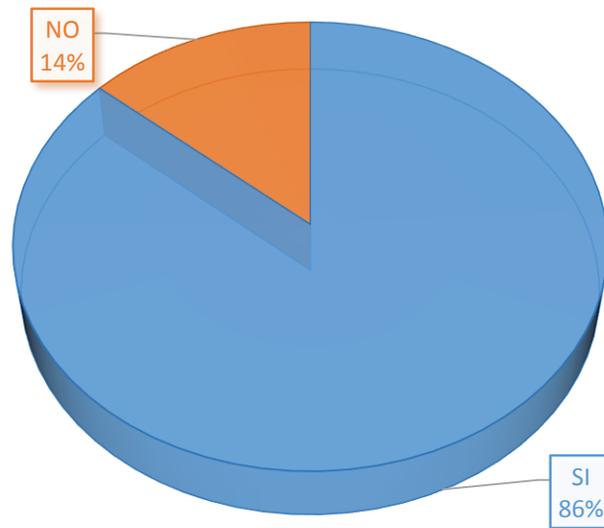


Ilustración 11. Pregunta No. 11

Interpretación: Contrario a lo expuesto en las respuestas anteriores, el 87% afirmó recibir reclamos, lo que permite sugerir que es imperante un mecanismo de seguimiento a los mismos, para establecer si se satisface a los mismos.

Análisis: El hecho de que se reciba constantemente reclamos indica que se está presentando una problemática vinculada con la atención o la calidad de los productos que se está proporcionando. Este escenario puede volverse una debilidad operativa de Grupo Flores con altos costos que pueden repercutir en la imagen que perciban los clientes empresariales en decremento de futuras demandas.

Pregunta No. 12. ¿De qué manera Grupo Flores mide la productividad de sus empleados?

Objetivo: Determinar los métodos de cuantificación y cualificación de la productividad de sus empleados.

Tabla 13. Pregunta No. 12

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Evaluación de desempeño	13	14%
Metas	50	53%
Observación directa	32	34%
Total	73	100%

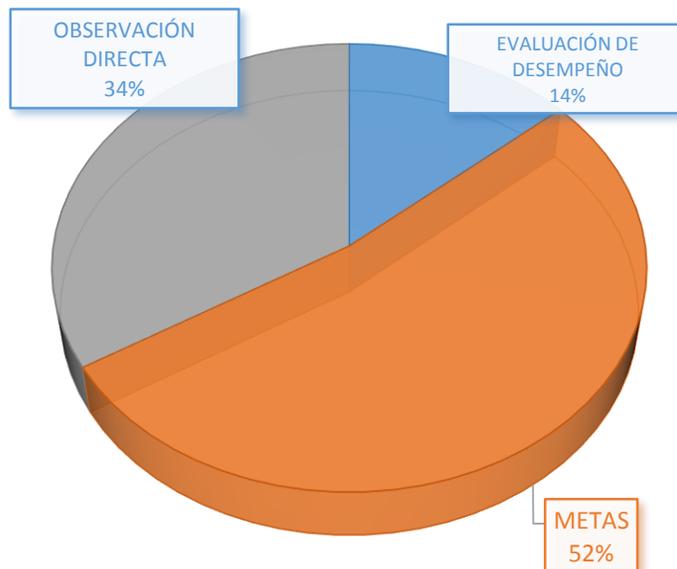


Ilustración 12. Pregunta No. 12

Interpretación: Los mecanismos, son los tradicionalmente utilizados, como son la medición de metas 53% la observación directa (lo cual es un indicador subjetivo) y las evaluaciones de desempeño.

Análisis: En Grupo Flores S.A. de C.V. no se está innovando en cuanto a los mecanismos de evaluación, entra dentro de los estándares tradicionalmente utilizados, brindando opiniones inclusive subjetivas, ya que la observación directa y la evaluación del desempeño se pueden ver sesgadas a partir del punto de vista de las personas que lo realizan.

Pregunta No. 13. ¿Sus capacidades están orientadas a las funciones que realiza?

Objetivo: Examinar si, el personal se siente con las habilidades/capacidades suficientes para desarrollar los puestos que realizan.

Tabla 14. Pregunta No. 14

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	71	96%
No	2	4%
Total	73	100%

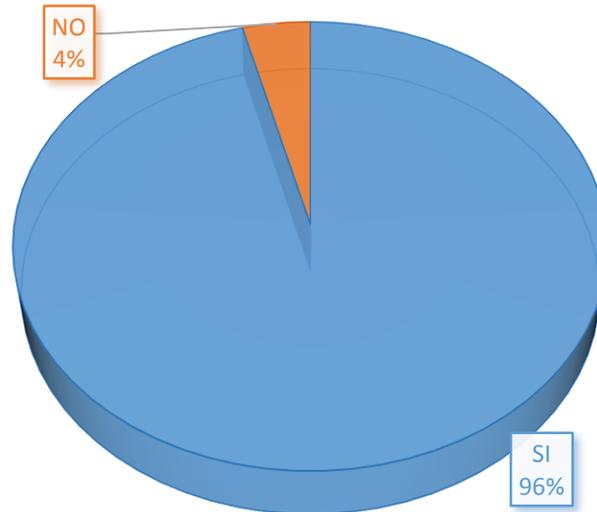


Ilustración 13. Pregunta No. 13

Interpretación: Satisfactoriamente, Grupo Flores S.A. de C.V., cuenta con un personal seleccionado y preparado para hacer frente a sus responsabilidades en un 97%.

Análisis: Desde la perspectiva personal, el factor humano se encuentra satisfecho de las actividades que realiza. Sin embargo, es imperante desarrollar mecanismos de evaluación con base a los resultados obtenidos, la productividad y los indicadores medibles financieramente.

Pregunta No. 14. ¿Cómo es el clima laboral dentro del Grupo Flores S.A. de C.V?

Objetivo: Evaluar desde la perspectiva del personal, como consideran el clima laboral.

Tabla 15. Pregunta No. 14

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente	31	42%
Bueno	35	48%
Regular	7	10%
Total	73	100%

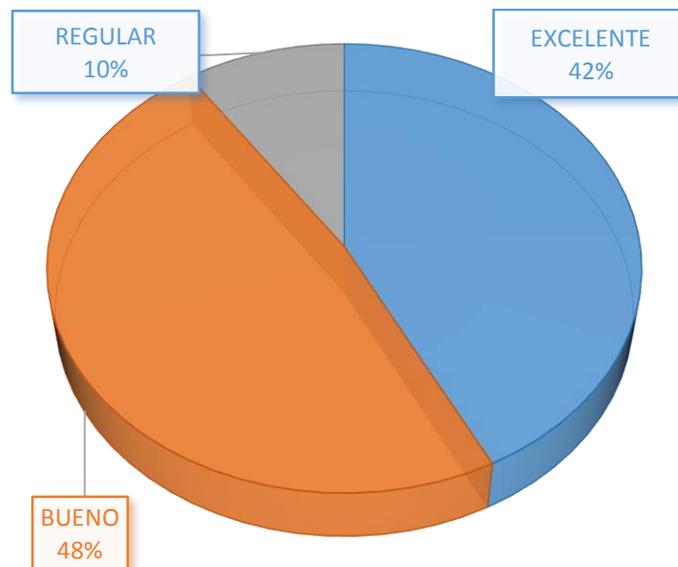


Ilustración 14. Pregunta No. 14

Interpretación: El análisis es positivo, pero exige aún atención para lograr la felicidad laboral, debido a que aún hay un 48% que afirma que es bueno, lo que es un indicativo que puede ser mejor, ya que también hay un 10% que lo señala que es regular lo que implica que no es satisfactorio.

Análisis: Al sumar el indicador bueno y regular, los resultados indican que el 58% no se encuentra satisfecho del clima laboral, si ello es así se puede estar afectando la armonía del escenario de trabajo y mostrando cierta insatisfacción lo cual puede estar generando efectos multiplicadores en la atención que se brinda a los clientes y la productividad de sus actividades.

Pregunta No. 15. ¿Considera que el clima organizacional que se fomenta en la empresa contribuye a que usted pueda tener un buen ambiente laboral?

Objetivo: Analizar si las acciones implantadas fomentan un buen ambiente laboral.

Tabla 16. Pregunta No. 15

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	62	85
No	11	15
Total	73	100

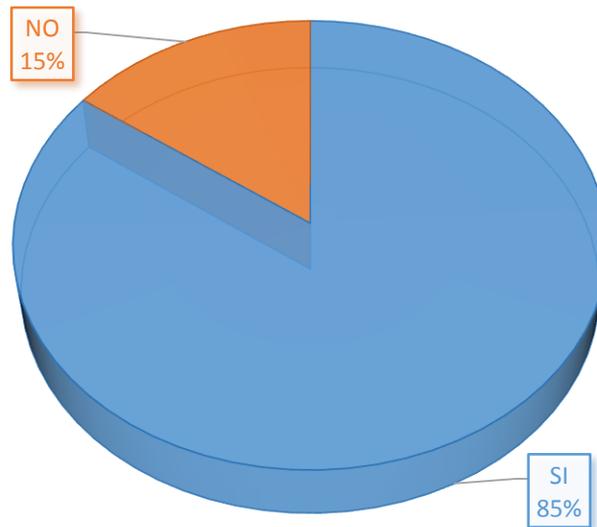


Ilustración 15. Pregunta No. 15

Interpretación: El 85% indicó que efectivamente contribuyen, lo cual es importante evaluar, porque la pregunta se encaminó a examinar si ellas contribuían al clima laboral, sin embargo, al regresar a la pregunta anterior, el 48 % afirmó que el clima era bueno y el 10% regular, o sea que un 58%, no está del todo satisfecho.

Análisis: En concordancia con la pregunta anterior las respuestas pueden conllevar a afirmar que el clima o ambiente laboral dentro de Grupo Flores S.A de C.V es discutible ya con anterioridad se manifestó cierta insatisfacción en la que puede estar influyendo un clima organizacional que no es del todo agradable al personal.

Pregunta No. 16.

¿Existen motivaciones de algún tipo para el recurso humano de Grupo Flores S.A. de C.V.?

Objetivo: Determinar si existe un programa de motivación/bono para premiar al personal y su amplitud de participación.

Tabla 17. Pregunta No. 16

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	56	77
No	17	23
Total	73	100

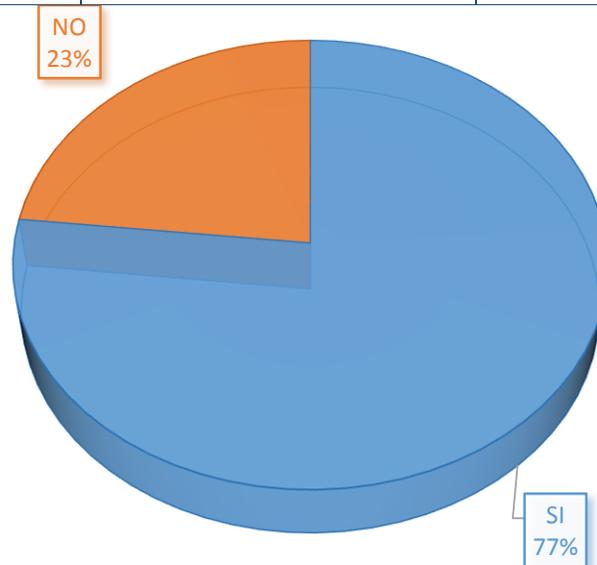


Ilustración 16. Pregunta No. 16

Interpretación: El 77% indicó conocer y haber participado en los programas de bonificación/motivación.

Análisis: La segmentación en las respuestas es manifiesto de que las acciones motivacionales no están llegando a todo el personal lo que puede estar afectando sus resultados y el clima organizacional, es importante señalar que esta es una de las condiciones que puede estar afectado el ambiente y armonía dentro de la empresa y por ende su socialización puede ser afectada al resto del personal.

Pregunta No. 17. ¿Qué medidas toman los ejecutivos cuando los empleados fallan funciones?

Objetivo: Determinar las medidas disciplinarias adoptadas con el personal.

Tabla 18. Pregunta No. 17

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Actas	8	9
Despidos	9	11
Otros	5	6
Sanciones	63	74
Total	85	100

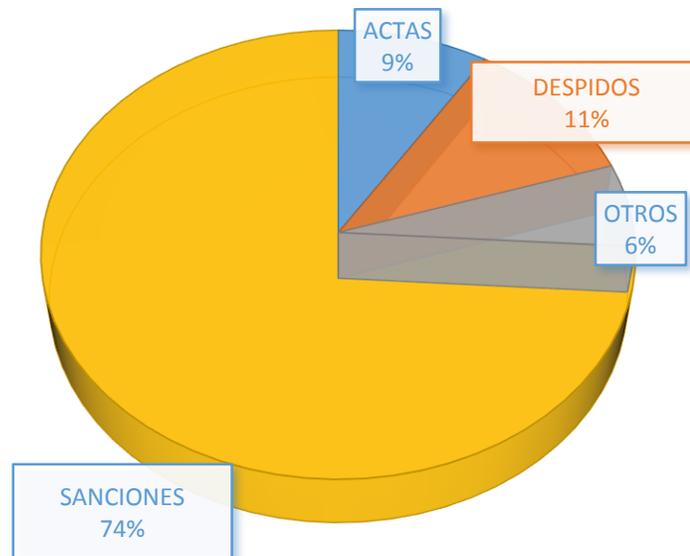


Ilustración 17. Pregunta No. 17

Interpretación: El personal está consciente, que sus faltas son penadas con acciones que les afectan. El 74% afirmó que puede ser sancionado por sus faltas, el 9% que le pueden infraccionar con actas y el 11 % que puede inclusive llegar a ser despedido. Ello es un indicador que puede estar sesgando las respuestas del personal.

Análisis: El hecho que exista consciencia de que pueden ser sancionados o despedidos por sus malas acciones afecte el ambiente personal del personal y promueve su alta rotación ya que todas las personas son sujetos de cometer consciente o inconscientemente errores y por ende de ser objeto de este tipo de acciones.

Pregunta No. 18. ¿Qué tan frecuente es la rotación de personal?

Objetivo: Determinar la frecuencia de rotación del personal.

Tabla 19. Pregunta No. 18

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Muy Frecuentes	9	12
Frecuentes	32	44
Poco Frecuentes	32	44
Total	73	100

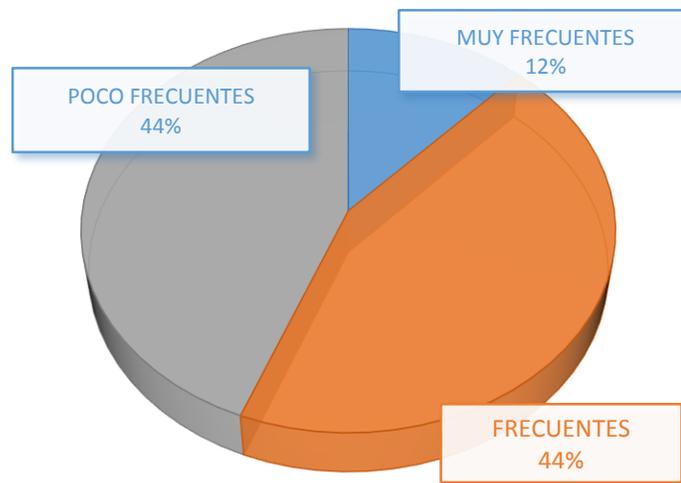


Ilustración 18. Pregunta No. 18

Interpretación: El 44% indicó que las rotaciones del personal eran frecuentes se daban con moderada frecuencia; mientras que el 44% y un 12% muy frecuentes. La percepción del personal es peligrosa, debido a que el 53% restante indico que se daban con poca o nula frecuencia. Lo expuesto brinda una percepción que no es positiva, ya que la alta rotación responde a algo que está sucediendo.

Análisis: En concordancia con las respuestas de la pregunta 17 la rotación es un resultado de un ambiente laboral que no llena las expectativas de su personal. Esta situación debe de preocupar a sus ejecutivos en puestos de dirección ya que esto implica altos costos de contratación, inducción y adaptación de grupos de personal nuevos, que no son de la estricta responsabilidad del área de recursos humanos.

Pregunta No. 19. En su opinión ¿Cuál sería un método para mejorar continuamente la atención al cliente?

Objetivo: Determinar cuáles son las estrategias que según los empleados serían de mayor impacto a la hora de mejorar la atención al cliente.

Tabla 20. Pregunta No. 19

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
Buzón de sugerencias	13	13
Capacitación al personal	33	34
Estrategias de servicio al cliente	30	31
Evaluar al personal	7	7
Trabajo en equipo	14	14
Total	97	100

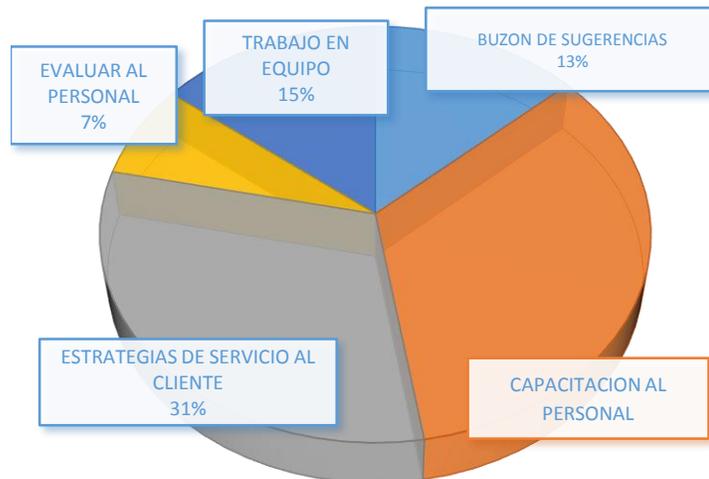


Ilustración 19. Pregunta No. 19

Interpretación: El 34% indicaron que el método que mayor impacto tendría a la hora de mejorar la atención al cliente es la constante capacitación del personal; y el 31% indicó que la implementación de estrategias de servicio innovadores conforme a los retos y exigencias del mercado.

Análisis: Los resultados reflejados en esta pregunta indican que el personal está consciente de desarrollar procesos de capacitación e implantar nuevas estrategias de servicios. Cabe enfatizar que dichas acciones tienen que ser aplicadas en forma coordinada, sistemática y de manera continua, en concordancia con la ejecución de planes de desarrollo para el personal.

Pregunta No. 20: Mencione de manera breve todas las funciones que realiza:

CONTADOR:

- Registro y procesamiento de la información financiera.
- Elaboración de informes para facilitar la toma de decisiones.
- Hacer cumplir los lineamientos legales y normativos a la empresa.
- Elaboración de registros contables.
- Revisión y preparación de documentos fiscales.
- Presentación de declaraciones de impuestos.
- Elaboración de libros legales.

JEFE DE LOGISTICA:

- Coordinación y despacho de materiales y mercadería.
- Programar el despacho de mercadería a las distintas sucursales.
- Programar el despacho de mercadería a los clientes.
- Elaboración y control de programación de existencias.

SOPORTE TECNICO:

- Elaboración de informes estadísticos de ventas, compras y control de inventario.
- Medición de indicadores y datos estadísticos.
- Asistencia y monitoreo de sistemas informáticos a nivel de empresa.
- Soporte técnico de equipos de cómputo.
- Verificación de bases de datos.
- Desarrollo de aplicaciones web.
- Instalación y control de cámaras de seguridad.
- Generación de reportes.
- Mantenimiento de equipos.
- Instalaciones de software.
- Control de facturación en las diversas tiendas.

MERCADEO:

- Diseño de publicidad en general (Flyer, tarjetas de presentación, vallas publicitarias, etc.)

- Elaboración de plan de medios.

OPERADORES DE MONTACARGA:

- Carga de camiones con materiales.
- Limpieza y orden de instalaciones.
- Colocación de productos a granel.
- Descarga de material a través de máquinas de las rastras o contenedores.
- Preparar los pedidos para el siguiente día.
- Atención y servicio al Cliente.

ARQUITECTURA:

- Elaborar diseños de interiores y exteriores.
- Llevar a cabo trabajos de construcción.
- Realizar visitas de campo.
- Asesorar a los clientes sobre materiales y productos.

RECURSOS HUMANOS:

- Elaboración de políticas y reglamentos internos para reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal.
- Supervisión de la administración del personal dentro de la empresa.
- Coordinación de las actividades dentro de la empresa para motivar las relaciones laborales (Programas motivacionales).
- Capacitación y actualización de conocimientos al personal.
- Inducción de personal.
- Elaboración de evaluaciones de desempeño.
- Elaboración, desarrollo e implementación de estrategias, programas y políticas de recursos humanos y atención al cliente.

VENDEDOR EXTERNO:

- Visitas a proyectos habitacionales.
- Gestión de ventas industriales.
- Hacer mediciones para ventanerías y pasamanos.
- Presentación de propuestas a los clientes.
- Revisión de los vehículos asignados.

- Programación de pedidos.

VIGILANTES:

- Coordinación y control de la seguridad perimetral y de las personas de la empresa (Clientes y personal).
- Fomentar las buenas relaciones entre compañeros y clientes de manera respetuosa.
- Saludar y dar la bienvenida a los clientes.
- Organizar y ordenar los vehículos en el parqueo de las sucursales.
- Despedir al cliente.
- Abrir los portones para que entren los vehículos a las bodegas.
- Vigilar la entrega de material a los clientes.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.

VENTAS INTERNAS:

- Atención al cliente.
- Abastecimiento de material en las estanterías y mantenerlos actualizados.
- Limpieza y orden en las áreas asignadas.
- Apoyo y entrenamiento del nuevo personal.
- Apoyo a clientes de los vendedores externos.
- Atención a los clientes postventa.
- Mantenerse actualizado sobre las especificaciones de los productos.
- Mantener actualizadas las páginas de Facebook de la sucursal y Facebook institucional personal.
- Dar seguimiento a clientes vía redes sociales y vía telefónica.
- Llevar control propio del inventario.
- Orden y limpieza de cafetería según horario, además de preparar las bebidas que se dan a los clientes.
- Realizar cotizaciones, ordenes de material, facturas.
- Proyectar ventas mensuales y presentación de reportes.
- Archivar órdenes de despacho.
- Solicitar productos que no estén en bodega.

- Registrar las facturas mensualmente en el sistema informático.
- Asesoría y cierre de negocios.
- Control de ingresos y egresos de efectivo.

OPERARIOS DE PRODUCCIÓN:

- Armado y ensamblado de piezas para puertas y ventanas.
- Aseo y orden del área de trabajo.
- Operar las maquinas eficientemente.
- Mantenimiento de productos a clientes.
- Instalación de productos.
- Procesamiento de material para elaboración de productos.
- Producción de puertas y ventanas.

BODEGA:

- Cargar y descargar el producto para los clientes.
- Mantener el producto ordenado y limpio las áreas de trabajo.
- Atención al cliente.
- Revisión de material.
- Realizar la revisión de documentos de entrada y salida de productos.
- Mantenimiento de la planta de servicio.
- Limpieza del parqueo.
- Instalar el producto nuevo cuando es necesario.
- Colaborar en el área de ventas cuando sea necesario.

JEFE DE BODEGA:

- Revisar y recibir los productos que llegan de bodega central a las sucursales.
- Despachar el producto a los clientes.
- Mantener ordenada y limpias las bodegas.
- Distribuir las actividades diarias a los empleados.
- Realizar los traslados de materiales a las sucursales.
- Revisión de inventarios.

COCINAS Y DETALLES:

- Revisión de que el material que se utilizara se encuentre en buen estado.

- Tomar medidas, cortar y pulir el material para hacer el producto.
- Cuando ya está terminado, instalar el mueble o detalle y sellar, siliconear y limpiar el producto en el lugar de destino.
- Realizar trabajos de fontanería y detalles.

MOTORISTA:

- Cargar y descargar el material en los vehículos.
- Entrega de materiales a los clientes.
- Entrega de materiales a las sucursales.
- Cobro de facturas a los clientes.
- Mantenimiento, limpieza y cuidado de los vehículos.
- Colaborar en las distintas áreas de trabajo cuando sea necesario.

INVENTARIO:

- Revisión y elaboración de documentos de control de materiales y productos.
- Abastecimiento de bodegas.
- Control de entradas y salidas de materiales y productos de bodega.
- Elaboración de actas.
- Conteo de productos.
- Realizar traslados de producto en sistemas informáticos.
- Revisión de stock de productos.
- Orden y limpieza del lugar de trabajo.
- Hacer órdenes de pedidos.

4.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A GERENTES DE PUNTOS DE VENTA Y GERENTES DE DEPARTAMENTOS:

Objetivo: Obtener información sobre las actividades que realizan los empleados en la Empresa Grupo Flores S.A. de C.V. y conocer un poco sobre el ambiente laboral en ella.

1. ¿De qué manera las áreas de la empresa están conectadas para lograr el cumplimiento de los objetivos?

Los gerentes consideran que están conectadas entre sí mediante un compromiso de todas las áreas y servicios estandarizados en todas las sucursales y por medio de la buena comunicación y apoyo entre ellas; mientras que otros gerentes consideran que mediante la organización y estructura cíclica puesto que todos dentro de la empresa trabajan para cumplir un mismo objetivo esto gracias a la filosofía corporativa y el liderazgo.

2. En su opinión, ¿Qué áreas de la empresa deben fortalecerse para mejorar la productividad del personal?

Entre las áreas que más necesita fortalecer la empresa los gerentes consideran con más frecuencia a Recursos Humanos y que este tenga más involucramiento dentro de cada sucursal que va encaminada a ofrecer mejor motivación de los empleados así mismo otros consideran que se debe fortalecer los tiempos en bodega.

3. Como parte de los colaboradores, ¿Cuál considera que es el problema más notable dentro de la empresa?

La comunicación y el individualismo son los problemas más notables dentro de la empresa según el criterio de los gerentes entrevistados.

4. ¿Qué tipo de guía u orientación reciben los empleados para conocer las funciones que deben realizar en el puesto a desempeñar?

Los gerentes en su mayoría establecieron que mediante el contrato individual de trabajo se le da a conocer a cada aspirante al puesto cuales son las

funciones a realizar, seguidamente el área de recursos humanos también se encarga de la inducción respectiva, al pasar este filtro los gerentes de cada sucursal son los que también se encargan de brindar otra pequeña inducción, mientras que otra parte de los gerentes nos comentaba que se realizan capacitaciones para explicar las características de los productos también por medio del reglamento interno de trabajo y los manuales de funciones.

5. ¿Consideran que la atención que están brindando usted y sus compañeros de trabajo a los clientes es la adecuada o se puede mejorar? ¿Por qué?

Todos los gerentes opinaron que siempre se puede mejorar la atención a los clientes pues los mercados son cambiantes y la empresa debe estar al tanto de esos cambios para mejorar la atención que se brinda; también manifiesta que la empresa es líder en atención al cliente esto gracias a los protocolos que les ayudan a mejorar ya que se trabaja bajo la filosofía de atención al cliente.

6. ¿Quiénes son los encargados de dar la inducción a los empleados?

El área de Recursos Humanos es la encargada de dar la inducción a los empleados, al igual que los gerentes de cada sucursal y con ayuda de los que tienen mayor tiempo laborando dentro de la empresa, es cuestiones técnicas el Arquitecto Chicas es quien da las capacitaciones, esto según lo manifiestan los gerentes.

7. ¿Cuáles son los planes de desarrollo con los que cuenta la empresa para el personal?

Lo gerentes opinan que dentro de los planes de desarrollo con los que cuenta la empresa están las capacitaciones, clases de inglés, conocimientos de acuerdo con las áreas específicas, capacitaciones de las marcas con las que se trabaja y por medio de INSAFORD.

8. La capacitación que imparte a su personal es:

La mayoría de las capacitaciones dentro de la empresa se dan de manera interna ya sean con instructores internos o externos.

9. ¿Cómo se mide la efectividad de la capacitación en la empresa?

Los gerentes comparten que la efectividad es medida bajo la observación directa de los jefes inmediatos y por medio de evaluaciones en un tiempo determinado.

10. ¿Considera necesario el monitoreo/control de las personas? ¿Por qué?

Todos los gerentes consideran que si puesto que de no llevarse a cabo un monitoreo estos caerían en una zona de confort y es necesario medir el rendimiento para conocer el nivel de desempeño y corregir si de algún modo se está fallando o también para que las actividades se ejecuten de la mejor manera.

11. ¿Existe un reglamento interno de trabajo ya estipulado?

Todos los gerentes respondieron que Si.

12. En opinión, ¿Considera necesaria la actualización de los manuales administrativos?

La mayoría de los gerentes considero que Si es necesaria la actualización de los manuales administrativos; mientras que un gerente no lo considero necesario.

13. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes por parte de los clientes?

entre los problemas que más se mencionaron por los gerentes está en los tiempos de entrega de los productos, y que ciertas ocasiones los productos cambian su diseño y tonalidades, se dan errores en los despachos, también se manifiesta que otro reclamo es porque no se cuenta con devoluciones ni cambios. Otros gerentes manifiestan que los productos se agotan con facilidad lo que ocasiona retrasos en las entregas.

14. ¿Cómo son resueltos estos reclamos?

Los gerentes para resolver este tipo de problemas lo primero que se realiza es la comunicación con el cliente y de esta manera poder llegar a un acuerdo, se les ofrece el producto que ellos desean, se priorizan los pedidos más importantes y en ocasiones se reserva el transporte, en el caso de agotar las existencias se realizan compras inteligentes y precisas a través de productos con demanda.

15. ¿Considera usted que un plan estratégico de recursos humanos puede promover una cultura de excelencia en el servicio, dentro de los proyectos que ejecuta la organización?

Todos los gerentes entrevistados coincidieron que un plan estratégico sería la guía para el desarrollo de los talentos y sería una herramienta clave.

16. ¿De qué manera la empresa mide la productividad de sus empleados?

La productividad es medida por medio del logro de metas y evaluación del jefe inmediato es como lo explican los gerentes, también por medio de las ventas mensuales y por medio de la satisfacción del cliente, evaluación escrita y directa.

17. ¿Cómo es el clima laboral dentro de Grupo Flores S.A. de C.V.?

Todos los gerentes opinan que el clima laboral dentro de grupo flores se encuentra entre los rangos de Excelente y Bueno.

18. ¿Cuáles son las medidas a tomar cuando los empleados fallan en alguna de sus funciones?

En algunas ocasiones si es grave se les llena un memorándum, si es leve se les quita algunos beneficios como permisos personales o sanciones, otros gerentes optan por hablar personalmente con el empleado y hacerle ver en que está fallando y que a la vez no se repita.

19. ¿El tipo de motivación que actualmente reciben los empleados son de impulso para mejorar el desarrollo de sus actividades?

Se considera que si, los gerentes opinan que la actual motivación que reciben es bastante buena, los cuales son bonos monetarios y comisiones por ventas y la oportunidad de crecer dentro de la empresa.

20. ¿Cómo se aplica el trabajo en equipo dentro de la empresa?

No hay restricciones, tienen acceso a consultas en todas las áreas y colaboración, compromiso con todos los integrantes, otros gerentes lo aplican a través de los devocionales diarios y los momentos de recreación, así mismo con la ayuda que se brindan unos con otros y a través de la

sinergia que se promueve todo esto con el fin de trabajar con un mismo objetivo y alcanzar las metas propuestas unidos como equipo.

21. ¿Cree usted que un ambiente de trabajo en equipo ofrecería a los usuarios un mejor servicio de calidad?

Si. Los gerentes opinan que todas las áreas están conectadas al cliente y si todos hacen las cosas de la manera correcta, estas al final salen bien, se trabaja en equipo para que todo sea excelente.

22. ¿Considera que el número de empleados que hay dentro de su sucursal es suficiente para realizar todas las operaciones de esta?

Si ya que en algunas sucursales es poco el movimiento, pero otros opinaron que en es especial el centro de distribución debería tener más personal para agilizar pedidos.

23. ¿Cree usted conveniente la aplicación de nuevas normas de calidad para mejorar el desarrollo de las actividades laborales?

Si. Siempre y cuando estas no sean muy complicadas al momento de ejecutarlas; fue la opinión que dieron los gerentes.

24. En su opinión, ¿Cuál sería un método para mejorar continuamente la atención al cliente?

Los gerentes en su mayoría concuerdan que con mejores estrategias se puede mejorar la atención brindada al igual que mejorar el trabajo en equipo ya que al final todos están conectados y todos necesitan ayuda para llevar el proceso de venta y que el cliente quede satisfecho.

25. Mencione un detalle específico de todas las funciones que realiza:

- Planificación mensual.
- Reporte de Ventas.
- Reportes de Inventario.
- Conteo de Inventario.
- Realizar Pedidos a Clientes.
- Supervisión de Sucursal y del Personal.
- Visitas externas.
- Monitoreo de Ventas Externas.

- Llenado de libro de Gastos, Ventas, Novedades.
- Control de Tráfico de Clientes.
- Elaboración de Bonos.
- Preparación de Documentos Fiscales.
- Verificación de Existencias de Inventarios.
- Abastecimiento de Proveduría en la Sucursal.
- Seguimiento de Clientes.
- Apoyar a mi equipo en cierres de negocios.
- Dar recomendaciones a mi equipo.
- Actualizar existencias al vendedor externo.
- Contestar llamadas.
- Hacer traslados de material a otras tiendas.
- Supervisar limpieza y orden de bodega y sala de ventas.
- Llenar cuadro de reservaciones.

4.3 CONCLUSIONES

- Grupo Flores S.A de C.V. es una empresa relativamente nueva, que se ha destacado en la zona oriental de El Salvador por ser pionera en varias áreas del diseño arquitectónico, expandiendo sus operaciones internas y geográficamente, creciendo en número de personal y financieramente, con visión de un mayor crecimiento, llegando a ser calificada como una gran empresa, posee una dirección con visión hacia el futuro, cuentan con organigrama pero es necesario que en este se visualice de mejor maneras las líneas de mando, la misión y la visión deben ser innovadas si desean continuar con un proceso de crecimiento y expansión progresivos.
- La empresa Grupo Flores S.A. de C.V. cuenta con manuales de descripción de puestos que, aunque datan del 2013 son funcionales, sin embargo, con la apertura de nuevas sucursales surgieron nuevos puestos que no están contemplados en los manuales ya existentes.
- Aunque en la empresa existe un plan de capacitación en marcha, de acuerdo con la investigación de campo se reflejan varias áreas críticas las cuales destacan: problemas de comunicación, inestabilidad en el clima organizacional, deficiencias en la implementación de proceso de capacitación continua, dificultades en la retención del personal, perspectivas no satisfactorias del mismo personal interno y necesidades de mejora en diferentes áreas que atañen al personal. Si bien es cierto se cuenta con una alta aceptación en el mercado el personal manifiesta que puede superarse y adquirir un mayor liderazgo si se realiza un esfuerzo integral, donde participen los diferentes niveles jerárquicos que incorporen a las altas autoridades en la toma de decisiones de nuevos planes.
- Las exigencias del mercado empresarial están requiriendo fortalecer las competencias laborales y con ello mejorar la atención que se brinda al cliente es por ello por lo que en la empresa Grupo Flores S.A. de C.V. es imperante desarrollar estrategias de fortalecimiento de capacidades a todo nivel de manera urgente.

4.4 RECOMENDACIONES.

- Al ser una empresa que va en constante cambio y crecimiento es necesario mejorar ciertos aspectos en dentro de su planeación organizacional, por lo que se recomienda innovar su misión y visión, además del ordenamiento de su organigrama general y la creación de organigramas anexos.
- Al aperturar nuevas sucursales de la empresa que van dirigidas a otras actividades que no están contempladas en los manuales ya existentes, se recomienda la creación de un manual de descripción de puestos para que los colaboradores puedan conocer cuáles son sus actividades dentro de la empresa.
- Se recomienda a la empresa Grupo Flores S.A. de C.V. mejorar los canales de comunicación tanto internos como externos entre las sucursales esto con ayuda de programas de capacitación que a la vez sirvan para mejorar el desarrollo personal de los colaboradores, además de fomentar el buen clima organizacional a través de actividades que motiven y fortalecer las relaciones interpersonales, para poder contar con colaboradores con visión hacia el futuro y con un sentido de pertenencia para con la empresa.
- Esta investigación, se encamina a hacer frente al futuro recomendando a la dirección de recursos humanos de Grupo Flores la implementación un plan estratégico de fortalecimiento de competencias laborales que logre la confianza y la sinergia de todo el personal que lo integran.

**CAPITULO V: “PROPUESTA DE PLAN
ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
PARA EL FORTALECIMIENTO DE
COMPETENCIAS LABORALES, QUE
CONTRIBUYA A MEJORAR LA CALIDAD DE
LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA
EMPRESA GRUPO FLORES S.A. DE C.V. SAN
MIGUEL, AÑO 2019”**

5.1. RESUMEN EJECUTIVO.

La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos, que han llevado a que las formas de mercadear, comunicarnos, presentar los productos, trabajar, vestarnos, hablar y más, sean una constante innovación. El mundo cambia y el que no hace lo mismo, morirá.

Las organizaciones, están obligadas a entrar a estos escenarios, si quieren ser protagonistas, caso contrario, solamente se convertirá en parte del mundo de los espectadores, que ven cambiar a aquellos que actúan con iniciativa y quieren ser parte la de la ola de los cambios.

Es por ello, que las empresas deben buscar fórmulas que las lleven hacia una productividad y calidad mayor, para poder ser competitivos, puesto que los roles ya establecidos se tornan obsoletos, y es allí cuando el papel del gerente y los líderes empresariales debe evolucionar, en su actuar, pensar y embarcándose a esas tendencias económicas y culturales, respondiendo a dichas exigencias.

Los líderes empresariales, deben contar con un plan, para fortalecer sus capacidades e inculcar confianza en su personal, generándoles autoconfianza, porque inclusive. Personas con la mayor autoconfianza, pueden ser anulados y bloqueados.

La autoconfianza proviene del éxito, la experiencia, la preparación y el fortalecimiento de sus capacidades, además de generar un entorno organizacional. El líder debe respaldarlos cuando cometen errores. Los cambios en la sociedad, los mercados, los clientes, la competencia, y la tecnología alrededor del globo están forzando a las organizaciones a aclarar sus valores, a desarrollar nuevas estrategias, y a aprender nuevas formas de operación.

Una de las cosas más difíciles para los líderes en la tarea del cambio es movilizar a la organización a hacer el trabajo adaptativo, que se requiere cuando las convicciones son cuestionadas y los valores que le dieron éxito a la organización son menos relevantes, y la teoría del negocio es obsoleta.

Por ello, es necesario crear las condiciones con planes para fortalecer las competencias del personal, con ello, las estructuras, las tecnologías, el ambiente externo y los mecanismos de generar información; los administradores requieren de ésta última como fundamento para enfrentarse y superar los cambios del entorno y, sobre todo, los que provocan la competencia, ante el fenómeno de la globalización.

En ese contexto, las organizaciones, el personal y su dirección, debe de prepararse para actuar con resiliencia y con una mentalidad o capacidad para sobreponerse a las adversidades y superar las condiciones que se presenta, transformando las debilidades y dificultades, en oportunidades de mejorar, que fomenten, una cultura de innovación organizacional continua.

La mejor forma de cultivar la resiliencia en la organización es contando con un plan de fortalecimiento de capacidades y no evadir el problema, sino buscar soluciones y aplicar nuevos enfoques.

El plan de capacitación que sigue a continuación pretende brindar los elementos suficientes para desarrollar elementos y un diagnóstico objetivo, para implantar un plan estratégico y procesos de retroalimentación cuando sea necesario.

En ese sentido, se plantean estrategias de innovación integral, desde la organización, manual, así como de una nueva visión y misión, incluyendo metas y objetivos.

5.2. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

Es irrefutable que estamos en la presencia de nuevos escenarios que cambian en cada momento. Las formas de producir, los gustos y preferencias de los consumidores, técnicas, precios, y demás cualidades han cambiado, no son las mismas de periodos pasados. Con ello han cambian los estilos, las culturas, las formas de actuar, pensar y así mismo, las exigencias de las capacidades de las personas, sus técnicas y habilidades, inclusive las forma de dirigirnos a los demás.

Las competencias laborales cambian, se modernizan conforme a las exigencias del ambiente empresarial, adaptándose a métodos y habilidades en la organización, para llevarlas al éxito, alcanzando metas en el tiempo, con eficiencia y eficacia, lo que conlleva a la necesidad de implantar un Plan Estratégico ad-hoc, por parte de las unidades de Recursos Humanos.

Un Plan de Recursos Humanos, adecuadamente socializado y con el involucramiento de todas las partes, desde la alta dirección, es fundamental en la empresa, con el objeto de integrar a todas las partes, en lo concerniente a sus obligaciones y responsabilidades.

En esta gestión, la retroalimentación y vigilancia continua, del seguimiento de la ruta planteada, es determinante; con ello, los procedimientos, las mejorías de las áreas críticas, planes de formación continua y fortalecimiento de las competencias laborales, incluyendo el monitoreo y control de todas las actividades, sin desestimar los factores motivacionales, estrés laboral y comunicación.

Un Plan Estratégico de Recursos Humanos, exigirá un apoyo determinante de la alta dirección, quienes deberán asumir, un rol estratégico y decisivo para la satisfacción de las metas individuales y de grupo, si se desea crecer, alcanzar la productividad, eficacia y eficiencia mejor calidad de vida, disminuir el estrés, lograr una estabilidad laboral, entre otros, proporcionando a los consumidores en general una agradable atención y éxito en la organización.

5.3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION LABORAL ACTUAL.

5.3.1. SITUACION ACTUAL

Grupo Flores es una empresa salvadoreña. Cuenta con 14 sucursales distribuidas estratégicamente en la Zona Oriental en los municipios de San Miguel, Santa Rosa de Lima, Usulután, San Francisco Gotera y La Unión, además de su centro de distribución. Se dedica a la comercialización de pisos, recubrimientos, tejas, vitrales, además de contar con la fabricación de ventanas.

Su Misión y Visión, son las siguientes:

- Misión:

“Brindar a cada cliente productos de la más alta calidad para hacer realidad sus proyectos.”

- Visión:

“El Salvador merece diseños y soluciones prácticas para embellecer sus proyectos.”

- Valores:

- ✓ Servicio
- ✓ Respeto
- ✓ Cooperación
- ✓ Practicidad.
- ✓ Fe
- ✓ Honestidad

- Organigrama:

Grupo Flores S.A. de C.V. cuenta con un único organigrama general de todas las áreas y puestos que se presenta a continuación:

ORGANIGRAMA GENERAL GRUPO FLORES S.A. DE C.V.

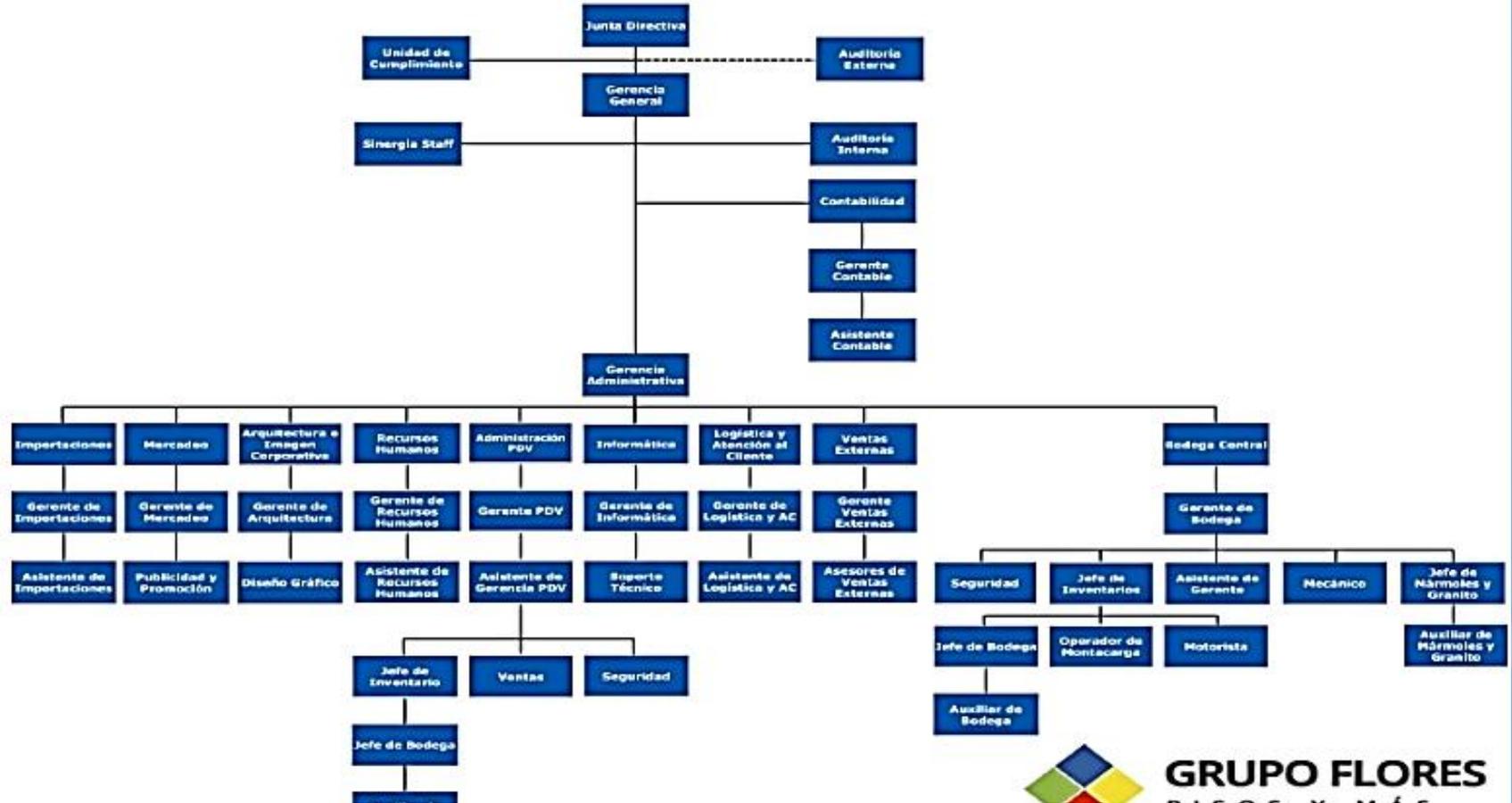


Ilustración 20. Organigrama general actual.

5.3.2. ANALISIS FODA DE GRUPO FLORES S.A DE C.V.

Tabla 21. Análisis FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>DE DIRECCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una dirección ejecutiva con visión e iniciativa hacia futuro, presta a involucrar innovación en aras de generar crecimiento y expansión empresarial. <p>DE INFRAESTRUCTURA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 13 sucursales en diferentes puntos geográficos y departamentos en la zona oriental del país. • Entre sus intenciones de expansión se tiene una proyección de apertura nuevos centros de atención en otros puntos geográficos o en objeto de aumentar su cobertura. • Sus centros de atención son amplios y ubicadas estratégicamente en calles principales. <p>DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con organigramas, manuales de descripción de puestos y otras disposiciones que contribuyen al ordenamiento. 	<p>DE DIRECCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección a nivel de propietarios no se involucra directamente en las ejecuciones de actividades de decisiones y liderazgo. <p>DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aun cuando se cuenta con un organigrama es necesario que en este se visualicen con claridad las líneas de autoridad ya que el que se posee refleja una gran carga organizacional. • Los manuales datan del 2013, por tanto, no están actualizados. • Su misión y su visión se ha quedado corta en un mundo competitivo en un mundo que innova constantemente y que abre sus fronteras a sus mercados competitivos. • De acuerdo con las perspectivas del mismo personal las metodologías utilizadas por el área de recursos humanos carecen de innovación y están quedando obsoletas.

<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones y áreas de personal se encuentran segregadas • La empresa tiene definida su filosofía y valores incluyendo su misión y visión. • El área de recursos humanos tiene definida su metodología de trabajo, es decir: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de captación de talento humano, de inducción y programas de capacitación. ✓ Considera como una necesidad el trabajo en equipo y por ende las que sus resultados sean desarrollados de la misma manera. ✓ Se cuenta con procesos de evaluación de desempeño y personal. ✓ Los directores de ventas definen a su personal, sus metas y retos para a atención al cliente de manera mensual la cuales son evaluadas periódicamente. ✓ El equipo de recursos humanos conoce que están sujetos a obligaciones y responsabilidades, así como a sanciones en casos cuando sea necesario. ✓ Gozan de programas de incentivos y premios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos de trabajo están quedando en una condición estática debido a que no están innovando sus metodologías siendo necesarias que la retroalimentación sea integral dentro de toda la organización. • Los directores o gerentes de ventas están involucrados en su mayor tiempo en actividades operativas y no en procesos de planeación e innovación. • Existe una fuerte rotación del personal y se sienten intimidados por el ambiente de ser sujetos de sanciones y amonestaciones. • Los programas de incentivos y premios no se han innovado a partir de nuevos retos y dinamismo empresarial. • Más que herramientas el personal necesita condiciones de innovación y de un ambiente laboral que exija de sus capacidades y los motive a cumplir con nuevos retos. • Los canales de comunicación son débiles. • La motivación ha quedado limitada en los esquemas tradicionales.
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • A el recurso humano se le docta de las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo. <p>DE MERCADEO O VENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una amplia diversificación de productos en sus salas y catálogo de ventas. • Utiliza las tecnologías de información, haciendo presencia en el internet. • Cuenta con equipo de ventas internas y externas. • Personal capacitado en los productos que mercadea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso de la nueva generación de empleados. <p>DE MERCADEO O VENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con un mercadeo que llegue a todos los rincones de la población potencial y se están quedando con los sectores tradicionales. • Sus equipos de ventas se han quedado regionalizados y no dan mayor cobertura que a la zona oriental del país. <p>Los programas de capacitación del personal carecen de amplitud y una continuidad frente a la innovación.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>OPORTUNIDADES DE ORGANIZACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La disposición de la dirección de la empresa a continuar innovando, creciendo y expandiendo sus mercados. • Disposición a seguir modernizando sus estructuras organizativas de acuerdo con las exigencias del mercado competitividad y financieras. • Diseño de misión y visión con enfoque de futuro. • Área de recursos humanos proyectada a ejecutar planes de fortalecimiento de competencias laborales 	<p>AMENAZAS ORGANIZATIVAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ausencia de la aplicación de una estrategia de benchmarking puede provocar fuga de capital humano ya formado ante una competencia que aprovecha las ventajas comparativas y competitivas. • Incrementa la fuga de personal por falta de motivación por falta de sistema de compensaciones e incentivos. <p>AMENAZAS DE MERCADEO O VENTAS.</p>

que contribuirán al ambiente laboral y el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

- Personal comprometido a todos los niveles con la filosofía empresarial y en el fortalecimiento organizacional con miras a lograr una empresa sólida y de prestigio capaz de retener al personal y proyectarlo internacionalmente.

OPORTUNIDADES EXTERNAS.

- Proyección internacional.
- Aprovechamiento de experiencia para apertura nuevas agencias en la región (Centroamérica).
- Aprovechamiento de coyunturas socioeconómicas-políticas y de apertura de mercados para extenderse a otras áreas de la región.
- Alianzas internacionales con países vecinos y cámaras de comercio para introducirse en otros mercados fuera de las fronteras patrias.
- Incorporación de nuevas tecnologías.

- Ausencia de innovación continua que amenaza la estabilidad empresarial ante la existencia de empresas con productos sustitutos o complementarios en mejores condiciones mercadológicas.
- La lealtad de los clientes se ha perdido.

AMENAZAS EXTERNAS.

- Condiciones socioeconómicas-políticas que afecten la estabilidad empresarial entre ellas:
 - Colocación de impuestos
 - ✓ Políticas no favorables a la empresa.
 - ✓ Ambiente socioeconómico inestable: desempleo, delincuencia, extorsión, miedo empresarial, pobreza entre otros.
- La competencia desleal, presencia de oligopolios y monopolios.
- Presencia de una banca con poco apoyo al sector empresarial.
- Competencia internacional agresiva.
- Falta de innovación y obsolescencia de los productos.

5.4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA PROPUESTA.

MISIÓN:

Fortalecer la integración, motivación, desarrollo y capacidades laborales con el objeto de contar con un ambiente laboral impregnado de armonía y talento humano que hace de Grupo Flores S.A de C.V. un equipo de trabajo fortalecido con visión de futuro.

VISIÓN:

Lograr una estructura organizacional solida con capacidad a hacer frente a los desafíos del futuro a partir de un liderazgo innovador y competitivo dentro del mundo globalizado.

5.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

5.5.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un plan estratégico de recursos humanos que permita el fortalecimiento de competencias laborales y que contribuya a mejorar la calidad de los servicios brindados.

5.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Formalizar la misión, visión y organigrama de la Empresa Grupo Flores S.A. de C.V. para mejorar algunos aspectos de la parte administrativa.
- Renovar los niveles de motivación de los colaboradores del Grupo Flores S.A de C.V a través de planes de acción con el fin de mejorar el ambiente y la participación de los colaboradores dentro de la empresa.
- Proponer un programa de capacitaciones con el fin de aumentar las habilidades, los conocimientos, capacidades y destrezas de los colaboradores de Grupo Flores S.A de C.V.

- Promover eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre el Recurso Humano, sus áreas y grupos de trabajo de la empresa.
- Proponer manuales de funciones a las sucursales que se estime conveniente.

5.6. METAS DE LA PROPUESTA.

5.6.1. META GENERAL.

Implementar las estrategias propuestas para el fortalecimiento de las competencias laborales en Grupo Flores S.A de C.V.

5.6.2. METAS ESPECÍFICAS.

- Dar a conocer la nueva misión, visión y organigrama a los colaboradores de Grupo Flores S.A. de C.V.
- Implementar el plan estratégico de recursos humanos el fin de elevar los niveles de motivación para que los colaboradores alcancen un mejor desempeño y se sientan satisfechos e identificados con el trabajo que realizan al momento de atender a los clientes.
- Realizar capacitaciones durante un año que permitan garantizar al 100% el aumento de habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas de los colaboradores.
- Desarrollar eventos de convivencias en el periodo de un año para obtener en un 100% un ambiente laboral agradable que propicie un mejoramiento de relaciones interpersonales entre las unidades de mando y colaboradores de Grupo Flores S.A. de C.V.
- Hacer uso en un 100% de los manuales de funciones creados específicamente para la sucursal de Thermia Ventanas.

5.7. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

5.7.1. Estrategia para renovar aspectos de la planeación administrativa:

Tabla 22. Plan de acción: Estrategia No. 1. Planeación Administrativa.

PLAN DE ACCION	
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Planeación Administrativa
ESTRATEGIA OPERATIVA	Plantear una nueva misión, visión y organigrama de acuerdo con la situación actual para mejorar uno de los aspectos administrativos de la empresa.
OBJETIVO	Formalizar la misión, visión y organigrama de la Empresa Grupo Flores S.A. de C.V. para mejorar algunos aspectos de la parte administrativa.
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Renovar la visión y visión actual de la empresa y darla a conocer a al recurso humano. • Reestructurar los organigramas.
TIEMPO	2 semanas
RECURSOS POR UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Bolígrafos • Papelería • Impresiones • Laminaciones
COSTOS DE EJECUCIÓN	\$50.00
ENCARGADO	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Recursos Humanos

La innovación organizacional inicia con acciones planteadas en la misión y la visión, definidas estratégicamente para generar cambios que puedan ser sentidos en beneficio de los resultados que se perciba en el clima organizacional y en resultados tangibles como son: el crecimiento y desarrollo de la organización.

Los cambios organizacionales, deben ser acompañados por estrategias que generen como consecuencia un mayor bienestar. A partir de lo expuesto la misión y visión organizacional es como sigue:



Ilustración 21. Misión.



Ilustración 22. Visión.

Los organigramas propuestos son los que se plantean a continuación:

ORGANIGRAMA POR PUNTOS DE VENTA

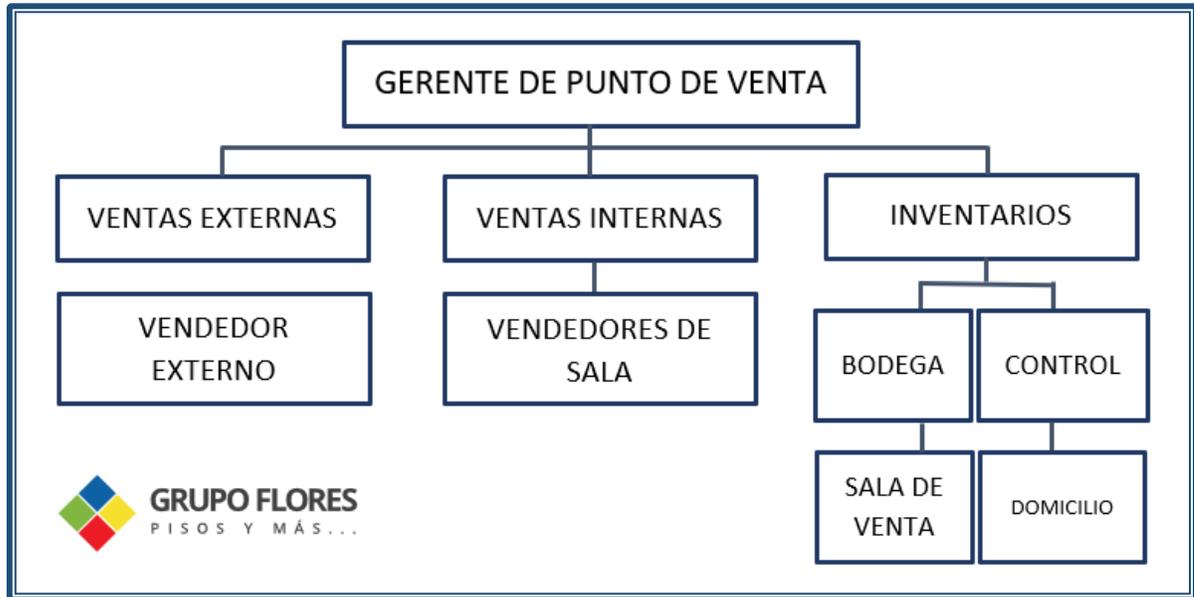


Ilustración 23. Propuesta de organigrama por punto de venta.

ORGANIGRAMA DE THERMIA VENTANAS

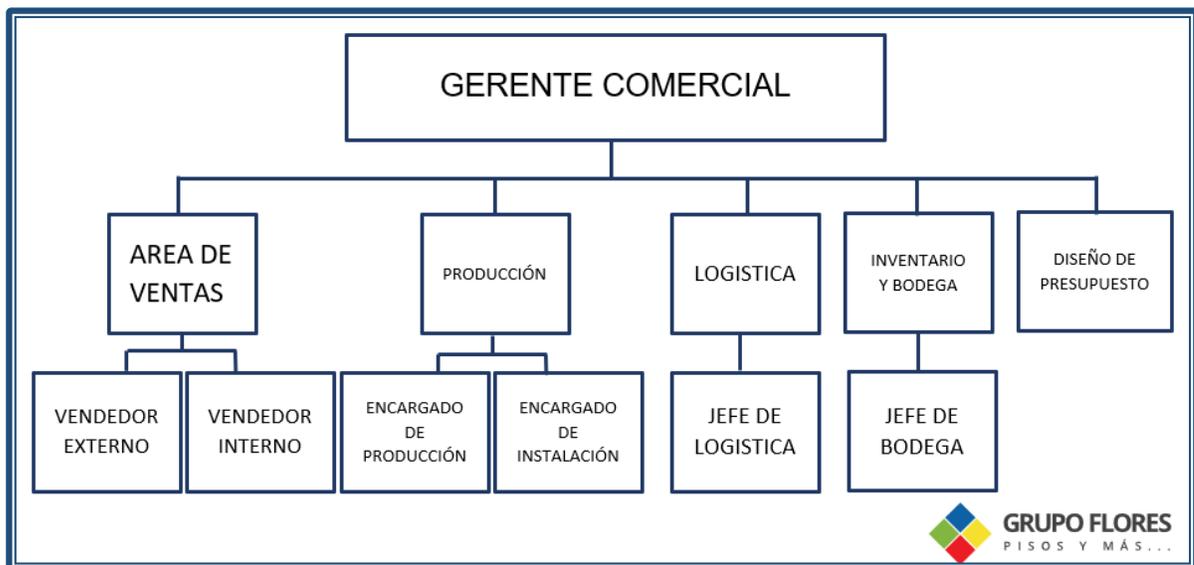


Ilustración 24. Propuesta de organigrama para Thermia Ventanas.

ORGANIGRAMA GENERAL GRUPO FLORES S.A. DE C.V.

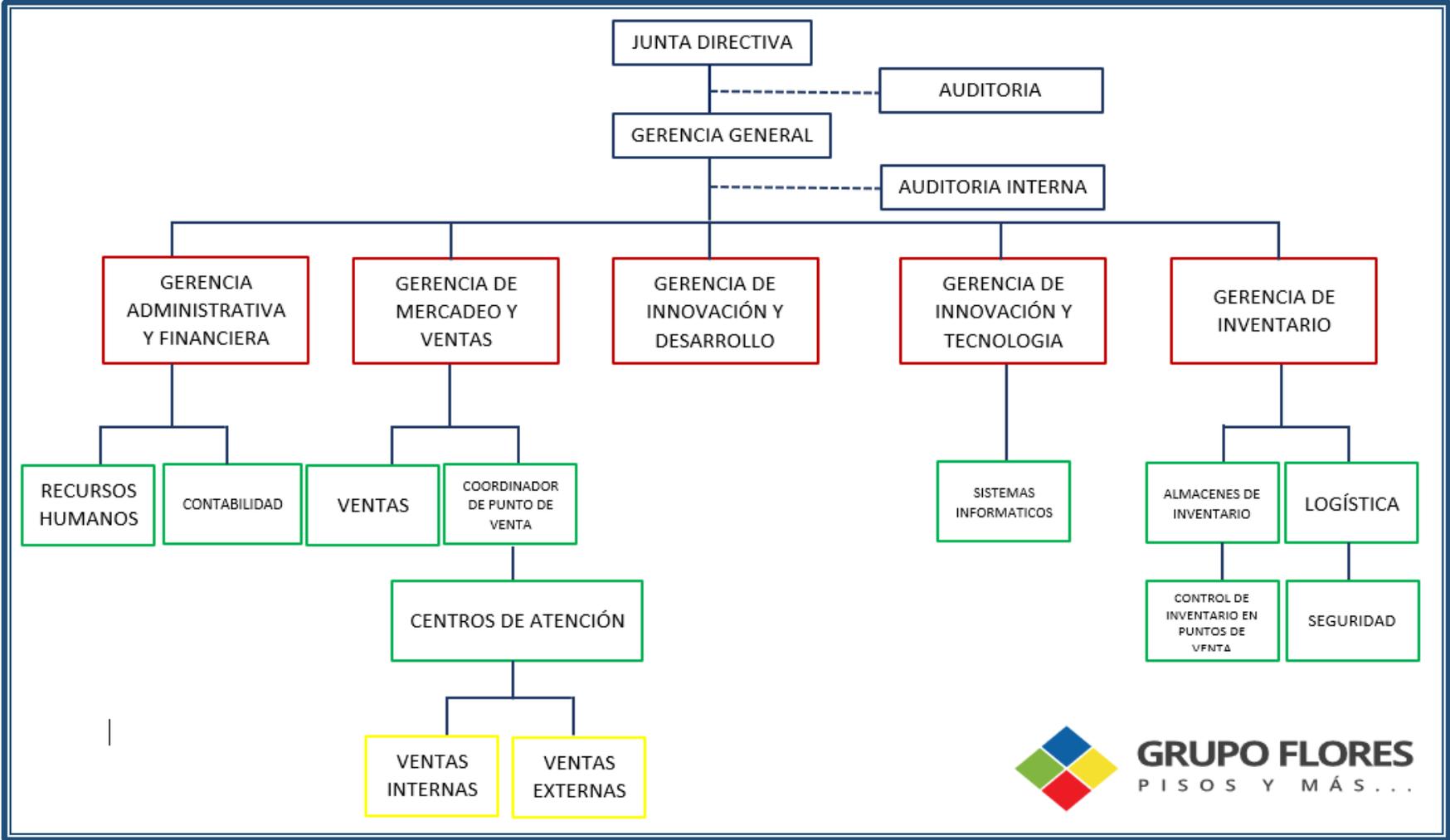


Ilustración 25. Propuesta de organigrama general.

5.7.2. Estrategia para mejorar el clima organizacional:

Tabla 23. Plan de acción: Estrategia No. 2. Clima organizacional.

PLAN DE ACCIÓN	
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Clima Organizacional
ESTRATEGIA OPERATIVA	Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los empleados en la organización.
OBJETIVO	Renovar los niveles de motivación de los colaboradores del Grupo Flores S.A de C.V a través de planes de acción con el fin de mejorar el ambiente y la participación de los colaboradores dentro de la empresa.
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas Organizacionales financieras y no financieras. • Programas de Incentivos.
TIEMPO	Permanente
RECURSOS POR UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Papelería
COSTOS DE EJECUCIÓN	Aprox. \$800 (En el caso de los Incentivos monetarios que dependerán del sueldo de cada empleado)
ENCARGADO	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Departamento de Recursos Humanos

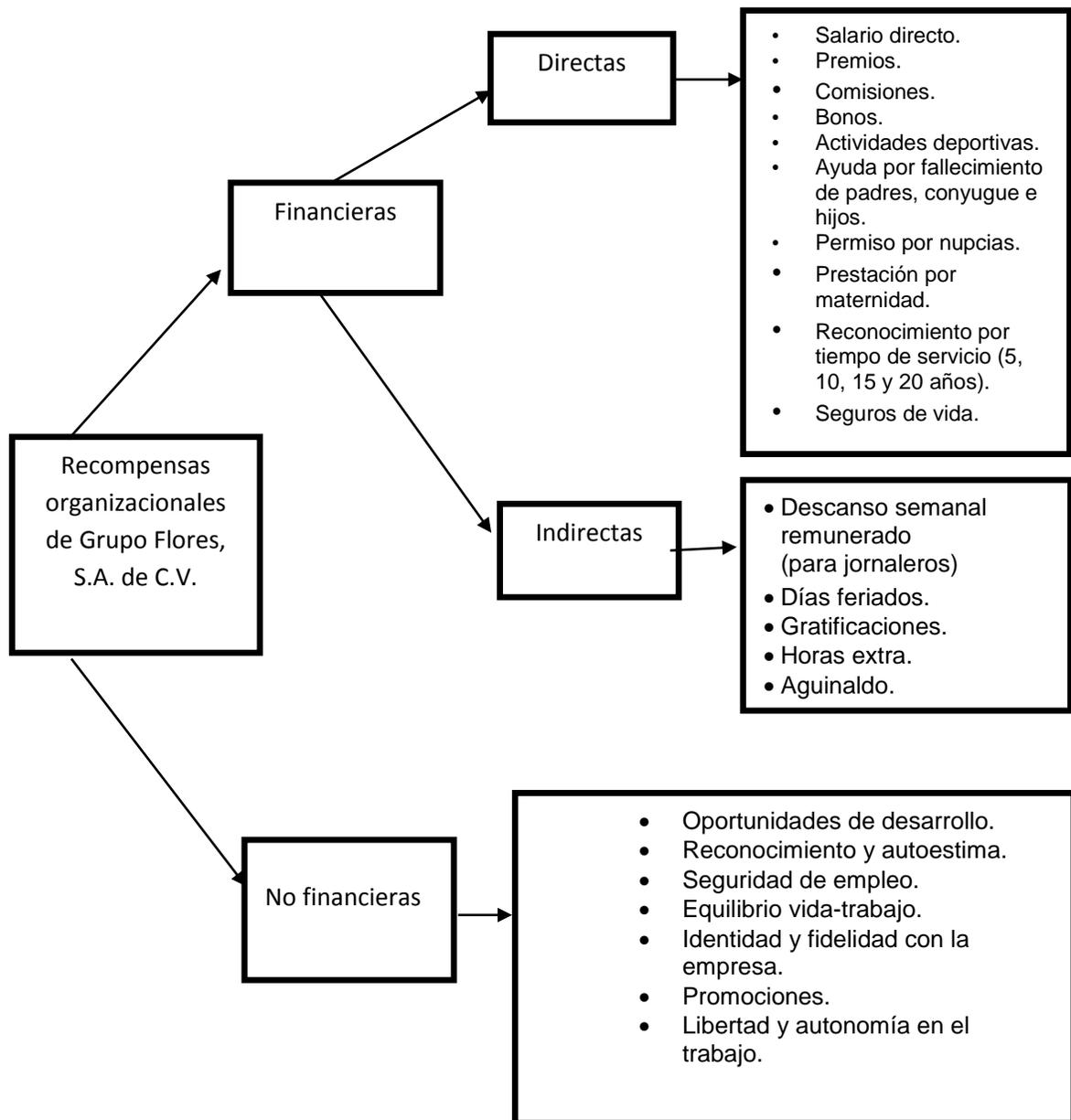
Propósito: desarrollar acciones que fortalezcan la motivación organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, coordinación interna y las relaciones laborales.

La estrategia debe de integrar el personal a todos sus niveles desde la parte directiva hasta el personal en sus diferentes niveles de asignación de cargos.

El ambiente de trabajo no solo es el espacio físico donde el personal actúa y se desarrolla profesionalmente y por lo cual reciben una recompensa monetaria. Por lo general, involucra otros factores relacionados con el lugar de trabajo como la calidad del aire, el nivel de ruido o los beneficios adicionales que pueda generar sus actividades. Lograr la satisfacción de los trabajadores a largo plazo depende no solo de un liderazgo efectivo, sino del uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo y diverso. Así, se podrá sembrar las raíces de un negocio exitoso basado en la creatividad y la innovación.

En este proceso se debe utilizar incentivos para motivar a los colaboradores y encaminarlos a satisfacer sus necesidades individuales, físicas, psicológicas e intelectuales. Incluyendo recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

Entre las recompensas que se sugiere se debe ejecutar dentro de Grupo Flores, S.A. de C.V. se enumeran las siguientes:



Además, es importante considerar dentro de la implementación de esta estrategia un proceso a un plan de incentivos cuyos objetivos serian:

- Proporcionar lineamientos y políticas para pagar comisiones y asignar premios al personal que destaque en sus actividades dentro de Grupo Flores S.A. de C.V.
- Ejecutar un plan de incentivo que promueva la motivación, la iniciativa y el estímulo al desarrollo de las funciones asignadas y destaquen por sus rendimientos extraordinarios.

La importancia de la implementación del plan de incentivos descansa en lo siguiente:

- Incrementar la motivación de los colaboradores.
- Aumentar la productividad de los colaboradores.
- Mejorar en la atención al cliente.
- Aumentar la lealtad de los colaboradores.
- Mejoramiento de la imagen empresarial.

PROPUESTA DE INCENTIVOS.

- **Descripción del Trabajo.**

La Propuesta del presente plan de incentivos está diseñada para incrementar la productividad y motivación de los colaboradores de Grupo Flores, S.A. de C.V.

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN EL PLAN DE INCENTIVOS.

- **Comisiones.**

Recompensas económicas en relación con cumplimientos de KPI's previamente establecidos por la empresa en su política de comisiones.

Consiste en recompensar económicamente al colaborador por los resultados alcanzados en los indicadores principales de medición bajo su esquema de incentivos de acuerdo con sus resultados.

Es un sistema fundamental en este proceso que permite remunerar el esfuerzo en relación con las ventas concretizadas. A continuación, se presenta la propuesta de comisiones, que puede ser utilizada por Grupo Flores, S.A. de C.V.

Tabla de Incentivos.

Tabla 24. Tabla de incentivos.

Tipo de Incentivos	Objetivos	Ventajas
Comisiones	Establecer un precio a cada rango de porcentaje en cumplimiento de metas.	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores tienen el incentivo a incrementar su productividad. • Facilidad para realizar los cálculos y
Bonificaciones	<p>Cantidad de dinero adicional a salario directo como un premio o recompensa por un logro determinado.</p> <p>Estimular a los colaboradores a recibir una bonificación como un premio por su</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa el esfuerzo adicional logrado por el colaborador. • Mejora el incremento de la productividad.
Incentivos	Recompensar los resultados alcanzados por los colaboradores por medio de una retribución económica de acuerdo con su desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a alcanzar los objetivos cuantitativos y cualitativos establecidos. • Promover las ventas

Fuente: Aporte de grupo

5.7.3. Estrategia de Entrenamiento y Desarrollo del Personal.

Tabla 25. Plan de acción: Estrategia No. 3. Entrenamiento y desarrollo de personal.

PLAN DE ACCIÓN	
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Estrategia de Entrenamiento y Desarrollo del Personal.
ESTRATEGIA OPERATIVA	Desarrollo de un plan de formación y carrera que permita aumentar la efectividad del recurso humano.
OBJETIVO	Proponer un programa de capacitaciones con el fin de aumentar las habilidades, los conocimientos, capacidades y destrezas de los colaboradores de Grupo Flores S.A de C.V.
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Internas y Externas
TIEMPO	Cada 6 meses
RECURSOS POR UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Bolígrafos • Papelería • Impresiones • Computadoras • Cañón • Material para capacitaciones • Refrigerio
COSTOS DE EJECUCIÓN	\$1,530
ENCARGADO	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Departamento de Recursos Humanos • INSAFORP

La estrategia contribuye a la formación de los colaboradores donde se busca crear o modificar actitudes necesarias como un mejor entusiasmo en el trabajo, disciplina, compromiso, creatividad, responsabilidad, sentido de pertenencia, etc. La implementación del programa de capacitaciones incorpora la exposición de temáticas como: toma de decisiones, trabajo en equipo, planes de carrera, valores, servicio al cliente entre otros, lo que contribuye a reforzar y modificar una serie de destrezas, habilidades y competencias que debe poseer para producir un aumento en el potencial de todos los empleados de Grupo Flores S.A de C.V.

Luego las necesidades de capacitación constituyen una herramienta para potencializar las habilidades del personal y eficiencia en el alcance de los objetivos, considerando las necesidades de motivación laboral, atención al cliente y trabajo en equipo, adquiriendo esta las siguientes modalidades:

CAPACITACIÓN INTERNA

Promovidas por el mismo personal de la empresa como un proceso de facilitación de conocimientos y experiencias adquiridas por compañeros que han participado en otros procesos de capacitación sean internas o externas.

CAPACITACIÓN EXTERNA

Estos podrán ser:

- Cursos abiertos:

Estas son capacitaciones organizadas por proveedores, pero de utilidad para el fortalecimiento de las capacidades internas y conforme a las exigencias requeridas por la: Administración y Desarrollo, Mercadeo y Ventas.

- Cursos cerrados:

Estos están destinados directamente a desarrollar cursos enfocados en resolver problemas internos y que requieren del consenso de otros miembros del personal.

- Cursos gerenciales:

Estos van dirigidos a gerentes, jefes u coordinadores, personal con potencialidad para desenvolverse en esos cargos y que necesitan actualizar las competencias gerenciales o complementarse de nuevas experiencias.

- Cursos especializados:

Estos además de fortalecer los conocimientos del personal, contribuyen a acrecentar el acervo de conocimientos, fortalecen las capacidades y competencias laborales en temáticas de interés para la empresa que pueden ser desde ingles hasta especializaciones en productos que se ponen al servicio de los clientes.

En general, al gestionar y capacitar a la mayor cantidad de elemento humano que posee la empresa, se busca hacer frente a las debilidades, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta, que la meta es la satisfacción de la atención al cliente y, a desarrollar cada una de las Gerencias y Unidades.

Dentro de este contexto se sugiere desarrollar entra las actividades de la estrategia:

Tabla 26. Cronograma para desarrollo de capacitaciones.

N°	ACTIVIDAD/ MESES	2020											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Programa de Valores.	x	x	x									
2	Programa de Liderazgo.				x	x	x						
3	Conocimiento Organizacional.	x											
4	Sensibilización ponte en mi lugar.	x						x					
5	Plan de Carrera.								x	x	x		
6	Programa de Habilidades.		x		x		x		x				

Un ejemplo de la carta didáctica que se puede aplicar son las siguientes:

CARTA DIDACTICA PROGRAMA DE VALORES.

Tabla 27. Programa de valores.

FECHA	TEMA	OBJETIVO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
De Enero- Marzo 2020	Programa de Valores	Reforzar la importancia de regirse por normas, reglas, valores y principios humanos, cristianos y organizacio nales.	2 veces por semana 1 hora cada evento.	Conferencias. Trabajo en Equipo. Videos. Discusiones de casos Prácticos.	Papelería. Plumones. Borrador. Tirro. Tijeras	Recursos Humanos. Dirección. Jefes inmediatos	-Vendedores. -Mandos medios. -Gerentes

CARTA DIDACTICA DE PROGRAMA DE LIDERAZGO.

Tabla 28. Programa de liderazgo.

FECHA	TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
De Abril a Junio 2020	Programa de liderazgo	<p>Desarrollar el potencial en cada uno de los colaboradores y establecer la ruta del plan de carreras.</p> <p>Fomentar las actitudes en la gerencia</p>	<p>Características del trabajo en equipo.</p> <p>Etapas de la formación de equipos y sus características.</p> <p>Planteamiento con relación al trabajo en equipo.</p> <p>Rol del líder en el trabajo en equipo.</p> <p>Innovación tecnológica aplicada al trabajo en equipo.</p> <p>Rol de los miembros en los equipos de trabajo.</p>	<p>2 veces por semana</p> <p>1 hora cada evento.</p>	<p>-Trabajo en Equipo.</p> <p>- Videos.</p> <p>-Testimonios.</p>	<p>Papelería.</p> <p>Plumones.</p> <p>Borrador.</p> <p>Tirro.</p> <p>Tijeras.</p> <p>Cañón.</p>	<p>Recursos Humanos.</p> <p>Dirección.</p> <p>Jefes inmediatos.</p> <p>INSAFORP</p>	<p>Vendedores.</p> <p>Mandos medios.</p> <p>Gerentes.</p>

CARTA DIDACTICA DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.

Tabla 29. Programa de conocimiento organizacional.

FECHA	TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
Enero 2020	Conocimiento Organizacional.	Promover un conocimiento amplio de la visión, misión, objetivos y valores de la empresa.	Visión. Misión. Manuales Administrativos Valores Objetivos	1 hora cada evento.	-Conferencias. -Trabajo en Equipo.	- Papelería. -Plumones. -Borrador. -Tirro. -Tijeras. -Cañón	-Recursos Humanos -Dirección -Jefes inmediatos	-Vendedores. -Mandos medios. -Gerentes

CARTA DIDACTICA PARA PROGRAMA DE HABILIDADES.

Tabla 30. Programa de habilidades.

FECHA	TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
De Febrero a Julio 2020	Habilidades	Potenciar el conocimiento de los productos, habilidades y técnicas para presentar propuestas de manera proactiva.	<p>Conocer productos.</p> <p>Desarrollar habilidades.</p> <p>Manejar objeciones.</p> <p>Practicar técnicas de cierre.</p> <p>Desarrollar el hábito de post venta.</p>	Cada 2 Meses 1 hora cada evento.	<p>-Conferencias.</p> <p>-Trabajo en Equipo.</p> <p>-Videos.</p> <p>-Testimonios.</p>	<p>-Papelería.</p> <p>-Plumones.</p> <p>-Borrador.</p> <p>-Tirro.</p> <p>-Tijeras.</p> <p>-Cañón</p>	<p>-Recursos Humanos</p> <p>-Dirección</p> <p>-Jefes inmediatos</p>	<p>-Vendedores</p> <p>-Mandos medios</p> <p>-Gerentes</p>

CARTA DIDACTICA PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN PONTE EN MI LUGAR.

Tabla 31. Programa de sensibilización.

FECHA	TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
Enero y Junio 2020	Sensibilización ponte en mi lugar.	Sensibilizar a los colaboradores en todos los niveles jerárquicos sobre la importancia de cada uno de los puestos de trabajo.	Empatizar con cada uno de los puestos de trabajo en las diferentes áreas de la organización u dimensionar el impacto que tienen las funciones del participante en la cadena de negocios.	Cada 6 meses 1 hora 30 min cada evento.	-Conferencias -Trabajo en Equipo. - Videos. -Testimonios. -Ejercer funciones en puestos diferentes.	- Papelería. -Plumones. -Borrador. - Tirro. - Tijeras. - Cañón	-Recursos Humanos -Dirección -Jefes inmediatos	-Vendedores. -Mandos medios. -Gerentes.

CARTA DIDACTICA DE PLAN DE CARRERA.

Tabla 32. Programa de plan de carrera.

FECHA	TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
De Agosto a Octubr e de 2020	Plan de Carrera	Retener y mejorar las fortalezas/ debilidades de los colaboradores, permitiendo en el futuro conformar las posiciones de sucesión en cargos claves de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> -Coaching -Entrenamiento en el Terreno. -Técnicas de Selección -Técnicas de Venta. 	4 horas cada evento.	<ul style="list-style-type: none"> -Conferencias. -Trabajo en Equipo. - Videos. -Testimonios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Papelería. -Plumones. -Borrador. -Tirro. -Tijeras. -Cañón 	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos Humanos -Dirección -Jefes inmediatos. -INSAFORP 	<ul style="list-style-type: none"> -Vendedores -Mandos medios -Gerentes

5.7.4. Estrategia para mejorar la comunicación y reducir el individualismo:

Tabla 33. Plan de acción: Estrategia No. 4. Comunicación e individualismo.

PLAN DE ACCIÓN	
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Relaciones Interpersonales
ESTRATEGIA OPERATIVA	Realizar eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y evitar el individualismo entre el recurso humano de la empresa.
OBJETIVO	Promover eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre el Recurso Humano, sus áreas y grupos de trabajo de la empresa.
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades grupales. • Empleado del mes • Celebración de cumpleaños • Talleres de Auto cuidado
TIEMPO	Permanente
RECURSOS POR UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Papelería • Refrigerio • Psicólogo/a
COSTOS DE EJECUCIÓN	\$7,193
ENCARGADO	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Departamento de Recursos Humanos

Esta estrategia contribuirá a que el personal establezca lazos y relaciones armoniosas en beneficio de la ejecución de actividades en condiciones de cordialidad, además de lograr aceptación, afecto, respeto, autoestima mutua y grupal.

Entre otras, se sugiere actividades como las que se anuncian a continuación:

Actividades Grupales.

Con el objeto de fortalecer el trabajo en equipo e incrementar el nivel de engagement, de manera que el personal perciba que en Grupo Flores S.A. de C.V. se cuenta con un ambiente laboral agradable.

Objetivo: Fomentar y desarrollar actividades grupales que permitan relaciones armoniosas y socialización entre el personal.

Entre otras actividades sugeridas se señalan:

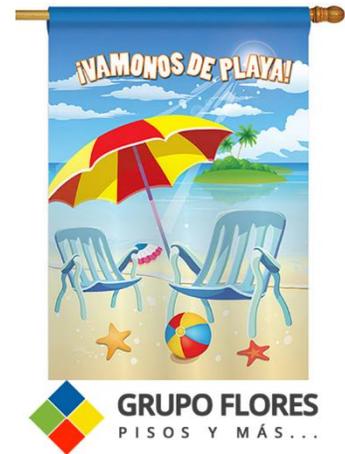
- **Convivios grupales en lugares ajenos a los centros de trabajo:**

Descripción: Celebración recreativa orientada a contribuir con la interacción entre todo el personal de la empresa, junto a las autoridades.

Objetivo: Armonizar los lazos de cordialidad entre el personal y autoridades de la organización, fomentando una participación en todos los niveles.

Recursos:

- Refrigerios.
- Regalos (para rifarlos entre los asistentes), Contratación de transporte, otros.



- **Cumpleaño del mes:**

CUMPLEAÑEROS DEL MES



Descripción: Celebración de los cumpleaños del mes.

Objetivo: Fortalecer el compañerismo y los lazos de amistad entre los colaboradores.

Recursos:

- Refrigerios.
- Regalos.

Financiamiento: Se realizará a través de la cooperación de los colaboradores.

Tiempo: El horario en que se realiza y el tiempo de duración serán establecidos por los mandos medios de cada centro de atención al cliente u oficina.

- **Celebraciones varias:**

Descripción: Desarrollar convivios para eventos especiales o significativos dentro del personal (Día de la madre, del padre, navidad, día de la amistad, día del contador, entre otras).



Objetivo: Incrementar la motivación de los colaboradores con la realización de las diferentes celebraciones.

Recursos:

- Refrigerio.
- Regalos.

Financiamiento: se realizará a través de la cooperación de los colaboradores.

- **Colaborador del mes:**



Acto de reconocimiento en el cual se premia al colaborador del mes por su destacada participación.

Objetivo: Promover la competencia amistosa entre compañeros, para la superación de estos en el trabajo.

Recursos:

Estímulo Cuadro de honor (periódico mural).

Financiamiento: El desembolso deberá ser aprobado

por la Administración.

- **Talleres de auto cuidado:**

Descripción: Este taller se plantea como un espacio de promoción de la salud entre el personal. La actividad busca otorgar protección a los equipos profesionales frente al desgaste emocional cotidiano, vinculado al trabajo al interior de la empresa, así como también de servicios humanos; disciplinas psicosociales y de educación, entre otras.

Objetivo: Fomentar y adquirir estrategias de autocuidado para la promoción de la Salud y la prevención del desgaste tanto a nivel individual como del equipo de trabajo, entendido éste como red inmediata de soporte socio laboral, además de promover la reflexión personal y grupal de los participantes, incentivando la toma de conciencia de su propia energía personal como elemento vital para la intervención cotidiana brindando así espacio para la comunicación, cooperación y armonía equipos de trabajo, aumentando el nivel de conciencia del poder de la intención.

Recursos:

- Papelería en general.
- Refrigerio.

Financiamiento: Aprobación de los administradores.

Tiempo: El taller de auto cuidado se realizará en sesiones de una hora. El taller se desenvolverá de mejor manera en grupos de 8 a 10 participantes.

Tabla 34. Programación de taller de autocuidado.

PROGRAMACION	
AUTOESTIMA Y AUTOCUIDADO	<ul style="list-style-type: none">• El autocuidado y Promoción de Salud: Cómo Implementarlos.• Estrategias para tener éxito en la promoción del Autocuidado (promoción de la salud y estilos de vida saludables).
ESTRÉS, VIDA ACTUAL Y ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA DISMINUIRLO	<p>Este módulo tiene como objetivo comprender y reconocer el Estrés como característica inherente a la Vida Actual; descubrir los principales indicadores de este en la vida de los participantes y finalmente conocer y aplicar Estrategias para manejar y controlar el estrés laboral:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Qué es el Estrés y qué lo causa y cuáles son sus consecuencias.▪ El Trabajo y el Estrés (Condiciones Ambientales facilitadoras de Estrés).▪ Indicadores del Estrés (Síntomas Físicos, Psicológicos, Sociales y Familiares).▪ Herramientas para enfrentar el estrés laboral (Manejo exitoso del tiempo, Relajación y técnicas de respiración, Identificando situaciones estresores, Aumento de la resistencia al Estrés, Autocuidado y caricias positivas).

	Prevenir el Estrés (Ejercicio Físico y hábitos alimenticios, planificación de actividades Tensionantes, Mejoramiento de la Asertividad, La comunicación emocional ante el Estrés, Falsas ayudas para el manejo del Estrés. Actitudes proactivas ante los conflictos).
MENTE SANA, CUERPO SANO	<p>Su principal objetivo es que cada participante tome real conciencia de que tanto la relajación como la actividad física son herramientas que contribuyen a disminuir el estrés, a potenciar una vida más sana y a fortalecer el autocuidado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad Física: tipos de actividad física y sus diversos beneficios. <p>La Relajación y sus efectos.</p>
LA COMUNICACIÓN Y SU IMPORTANCIA	<p>Su objetivo es mejorar las comunicaciones interpersonales a través de ejercicios y dinámicas grupales; que finalmente ayudará a aumentar la satisfacción laboral de sí mismo y la de su grupo de trabajo a través de una comunicación más directa y sincera y que vaya en directa relación con el desarrollo de una vida más sana.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qué es la Comunicación ▪ Tipos de Comunicación. ▪ Comunicación verbal, no verbal y escrita. ▪ Barreras Comunicacionales. ▪ Comunicación asertiva (Desarrollo y Ejecución de Técnicas Asertivas). ▪ Comunicación efectiva.
DINAMICAS GRUPALES	<p>Dinámicas de presentación: Se trata de juegos muy sencillos que permiten un primer acercamiento y contacto. Fundamentalmente están destinados a aprender los nombres y alguna característica mínima. Son útiles cuando los participantes no se conocen y es el primer momento.</p> <p>Dinámicas de confianza y cohesión grupal: Son ejercicios físicos para probar y estimular la confianza en uno</p>

	<p>mismo y en el grupo. Pretenden fomentar las actitudes de solidaridad para prepararse para un trabajo en común, un taller que suponga exponerse o un trabajo que requiera interactuar en grupo.</p> <p>Dinámicas para el contacto emocional: Son dinámicas que favorecen el contacto con el cuerpo e inducen al trabajo con el mundo interior, los sentidos y emociones. Llevan al redescubrimiento de las capacidades a partir de lo que se siente. Permiten tomar conciencia que se está en condiciones de incorporar lo afectivo a la vida diaria y que esto es un paso importante en el desarrollo personal.</p> <p>Dinámicas de comunicación: Son juegos que buscan estimular la comunicación entre los participantes e intentan romper la unidireccional de la comunicación verbal, en la que normalmente se establecen unos papeles muy determinados. Estos juegos buscan favorecer la escucha activa en la comunicación verbal y, por otra parte, estimular la comunicación no-verbal (expresión gestual, contacto físico, mirada...) para favorecer nuevas posibilidades de comunicación.</p> <p>Dinámicas para la resolución de conflictos: Son juegos en los que se plantean situaciones de conflicto, o que utilizan algún aspecto relacionado con éstas. Permiten experimentar personalmente, con situaciones sacadas de la realidad, las distintas alternativas que tenemos para resolver los problemas con que nos enfrentamos. Desarrolla un importante grado de confianza en las potencialidades y capacidades personales y ayuda a recuperarlas y ponerlas a disposición del grupo.</p>
--	--

NOTA: Se propone también que se considere la contratación de una psicóloga o psicólogo para mejorar la estabilidad emocional de los colaboradores.

5.7.5. Estrategia enfocada a la organización:

Tabla 35. Plan de acción: Estrategia No. 5. Organización.

PLAN DE ACCIÓN	
ESTRATEGIA FUNCIONAL	Organización
ESTRATEGIA OPERATIVA	Establecimiento de manuales de descripción de puestos para reforzar el conocimiento de las actividades a realizar en cada puesto,
OBJETIVO	Proponer manuales de funciones a las sucursales que se estime conveniente.
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Manuales Administrativos para la sucursal de Thermia Ventanas.
TIEMPO	1 mes
RECURSOS POR UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Papelería • Refrigerio • Laminaciones
COSTOS DE EJECUCIÓN	\$100
ENCARGADO	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Departamento de Recursos Humanos

Thermia Ventanas tiene entre sus ingredientes la constante innovación, siendo la línea de fabricación y diseños de ventanas una de sus novedades recientes como parte de su desarrollo y diversificación.

Esta no es una empresa más, además es generadora de empleos, ingresos, producción y genera efectos multiplicadores que benefician el fortalecimiento del país.

Dentro de esta perspectiva, se convierte en un sujeto económico generador de empleo, y dinamismo ya que con ello genera y contribuye bienestar a las familias, beneficiando a otros sectores productivos, promoviendo nuevas condiciones laborales y escenarios dentro de la sociedad, con diseños novedosos. Al ser una línea de producción nueva, es necesaria la creación de manuales de descripción de puestos, por lo que se propone el siguiente:



GRUPO FLORES
PISOS Y MÁS...

THERMIA[®]
BARCELONA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS THERMIA VENTANAS



GRUPO FLORES
PISOS Y MÁS...

THERMIA[®]
B A R C E L O N A

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	i
OBJETIVO.....	i
ESTRUCTURA GENERAL DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS.....	i
I. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	1
II. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	3
Ejecutivo de Ventas Internas.....	3
Ejecutivo de Ventas Externas.....	5
Gerente Comercial.....	6
Jefe de Logística.....	7
Operarios de Producción.....	8
Asesor de Presupuesto.....	9
III. Actualización del Manual.....	10

INTRODUCCIÓN.

En toda organización sea ésta pública o privada, la unidad de Recursos Humanos debe de tener actualizado el Manual de Descripción de Puestos, como un instrumento de orientación específica para el personal que labora en la empresa, detallando las funciones a desarrollar en cada puesto de trabajo y determinando el perfil de contratación de cada uno de ellos, a fin de contar con el personal idóneo para su desempeño eficiente y eficaz. El contenido de cada puesto refleja las responsabilidades que el personal asume al momento de firmar el contrato individual de trabajo, siendo ambos instrumentos compatibles.

OBJETIVO.

Contar con un instrumento de orientación de las competencias de cada puesto de trabajo, que permita a nuestros colaboradores conocer de manera exacta sus responsabilidades y obligaciones, a fin de llegar a mejores resultados en la organización.

ESTRUCTURA GENERAL DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS.

El Manual se divide en tres secciones, las cuales se describen a continuación:

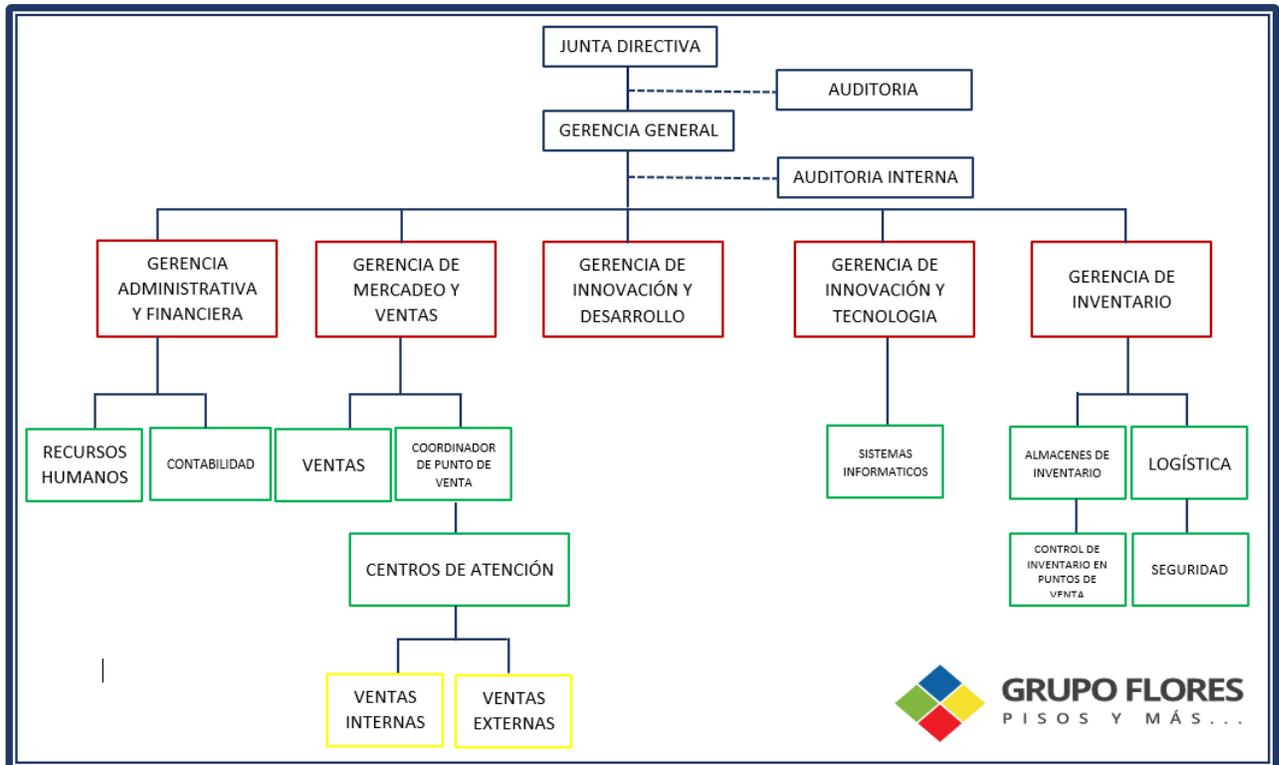
I Estructura Organizativa de la Empresa: Este apartado presenta la organización actual de la Empresa “Grupo Flores S.A de C.V.”, así mismo de Thermia Ventanas.

II Descripción de los Puestos de Trabajo: Se describen y definen claramente las funciones de los distintos cargos con que cuenta la sucursal, así como los requisitos básicos que debe reunir la persona que ocupe u opte por ocupar un cargo en la organización.

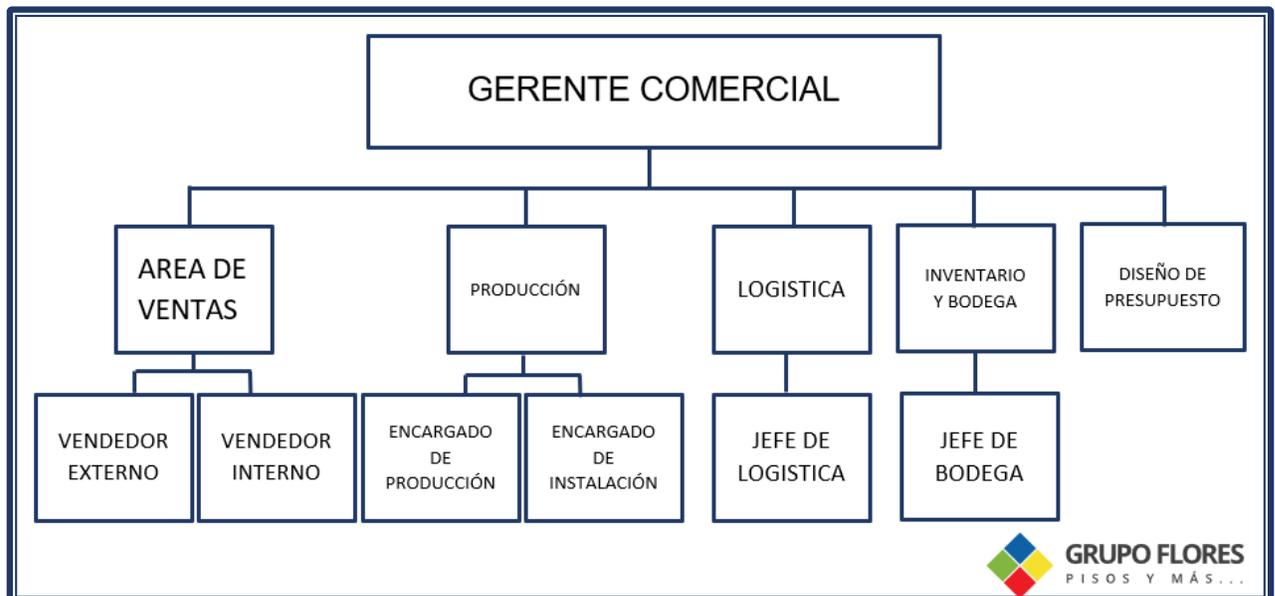
III Actualización del Manual: Esta es la última parte del Manual y es donde se describen las instrucciones para su actualización.

I. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Organigrama General de Grupo Flores S.A de C.V



Organigrama de Thermia Ventanas.



IDENTIDAD EMPRESARIAL

MISIÓN

“Facilitar al mercado productos innovadores que brinden satisfacción a los clientes”



VISIÓN

“Ser una empresa innovadora que brinda productos de vanguardia a todos los segmentos socioeconómicos”



II. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

 <p style="text-align: center;">THERMIA VENTANAS MANUAL DE DESCRIPCION PUESTOS</p>
<p>Puesto: Ejecutivo de Ventas Internas.</p> <p>Naturaleza del Cargo: Encargado de la realización de las ventas, demostración de los productos a los clientes y el control de las ventas.</p> <p>Jefe Inmediato: Gerente de Sucursal</p> <p>Número de Puestos: 1</p>
<p>Descripción General: Atender a los clientes de una forma adecuada, proporcionar información de ofertas y promociones, brindar un precio correcto y tener una actitud de buen servicio.</p>
<p>Funciones del Cargo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente.• Abastecimiento de material en las estanterías y mantenerlos actualizados.• Limpieza y orden en las áreas asignadas.• Apoyo y entrenamiento del nuevo personal.• Apoyo a clientes de los vendedores externos.• Atención a los clientes postventa.• Mantenerse actualizado sobre las especificaciones de los productos.• Mantener actualizadas las páginas de Facebook de la sucursal y Facebook institucional personal.• Dar seguimiento a clientes vía redes sociales y vía telefónica.• Llevar control propio del inventario.• Orden y limpieza de cafetería según horario, además de preparar las bebidas que se dan a los clientes.• Realizar cotizaciones, ordenes de material, facturas.• Proyectar ventas mensuales y presentación de reportes.• Archivar órdenes de despacho.• Solicitar productos que no estén en bodega.

- Registrar las facturas mensualmente en el sistema informático.
- Asesoría y cierre de negocios.
- Control de ingresos y egresos de efectivo.

Responsabilidades del cargo:

- Promover los productos de la empresa.
- Dar a conocer las promociones a los clientes de la empresa.
- Toma de decisiones oportunas sobre las ventas.
- Velar por que las metas de ventas se cumplan.
- Atención inmediata y cordial a los clientes.
- Mantener ordenada el área de trabajo.
- Colocar la mercadería en los mostradores.
- Despachar la mercadería vendida.

Condiciones de trabajo:

- Agradable, cómodo, iluminado.
- Ambiente ventilado y seco.
- Poseer todos los mostradores necesarios para realizar la venta de los productos.
- Tener catálogos de los productos

Requisitos Intelectuales:

- Bachiller Comercial o Estudiante de Mercadeo Internacional o carreras afines.
- Experiencia mínima de 1 año.
- Aptitudes necesarias: Buena atención, poseer iniciativa, calidad en el servicio y calidad humana

Puesto: Ejecutivo de Ventas Externas

Naturaleza del Cargo: Es el encargado de promover los productos fuera de la empresa, y buscar clientes nuevos.

Jefe Inmediato: Gerente de Sucursal

Número de Puestos: 1

Descripción General: el vendedor externo promueve los productos fuera del área de la empresa para atraer nuevos clientes y dar a conocer los productos que ofrece Pisos Buruca.

Funciones del Cargo:

- Atención a los clientes postventa.
- Dar seguimiento a clientes vía redes sociales y vía telefónica.
- Llevar control propio del inventario.
- Realizar cotizaciones, ordenes de material, facturas.
- Proyectar ventas mensuales y presentación de reportes.
- Asesoría y cierre de negocios.
- Control de ingresos y egresos de efectivo.
- Visitas a proyectos habitacionales.
- Gestión de ventas industriales.
- Hacer mediciones para ventanearías y pasamanos.
- Presentación de propuestas a los clientes.
- Revisión de los vehículos asignados.
- Programación de pedidos.

Responsabilidades del cargo:

- Promover los productos de la empresa.
- Dar a conocer las promociones a los clientes de la empresa.
- Toma de decisiones oportunas sobre las ventas.
- Velar por que las metas de ventas se cumplan.
- Atención inmediata y cordial a los clientes.
- Mantener ordenada el área de trabajo.
- Despachar la mercadería vendida.

Condiciones de trabajo:

- Agradable, cómodo, iluminado.
- Ambiente ventilado y seco.
- Poseer todos los mostradores necesarios para realizar la venta de los productos.

Requisitos Intelectuales:

- Bachiller Comercial o Estudiante de Mercadeo Internacional o carreras afines.
- Experiencia mínima de 1 año.
- Aptitudes necesarias: Buena atención, poseer iniciativa, calidad en el servicio y calidad humana

THERMIA VENTANAS
MANUAL DE DESCRIPCION PUESTOS

Puesto: Gerente Comercial.

Naturaleza del Cargo: Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades realizadas dentro de la empresa “Grupo Flores S.A de C.V”.

Jefe Inmediato: Dirección General

Número de Puestos: 1

Descripción General: Planear, organizar y dirigir y controlar el uso de los recursos materiales, financieros y el personal que forma parte de la empresa, tomar decisiones que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa y a aportar soluciones concretas a los problemas que se presenten.

Funciones del Cargo:

- Planificación mensual, Reporte de Ventas.
- Reportes de Inventario, Conteo de Inventario.
- Realizar Pedidos a Clientes.
- Supervisión de Sucursal y del Personal.
- Visitas externas, Monitoreo de Ventas Externas.
- Llenado de libro de Gastos, Ventas, Novedades, Control de Tráfico de Clientes.
- Elaboración de Bonos, Preparación de Documentos Fiscales.
- Seguimiento de Clientes, Contestar llamadas.
- Apoyar a mi equipo en cierres de negocios.
- Dar recomendaciones a mi equipo.
- Actualizar existencias al vendedor externo.
- Hacer traslados de material a otras tiendas.
- Supervisar limpieza y orden de bodega y sala de ventas.
- Llenar cuadro de reservaciones.

Responsabilidades del cargo:

- Planear y organizar las actividades a desarrollar dentro de la empresa.
- Controlar y manejar las situaciones que se presenten en la empresa.
- Velar por que las metas propuestas se cumplan.

Condiciones de trabajo:

- Agradable, cómodo, iluminado.
- Poseer el equipo de oficina necesario para realizar su función.
- Buena ambientación

Requisitos Intelectuales:

- Estudiante o Licenciado en Administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima de 1 año.
- Aptitudes necesarias: Capacidad de liderazgo, dinámico, comunicativo, democrático, guiar y motivar al personal, tomar decisiones adecuadas que beneficien a la empresa.

Puesto: Jefe de Logística.

Naturaleza del Cargo: Encargado de la realización de las ventas, demostración de los productos a los clientes y el control de las ventas.

Jefe Inmediato: Gerente Comercial.

Número de Puestos: 1

Descripción General: Controlar y Gestionar la Logística y Distribución de los materiales en las obras.

Funciones del Cargo:

- Asegurar la mantención de la distribución, bajo los estándares requeridos por la empresa.
- Controlar stock y calidad de productos.
- Analizar y definir rutas de reparto para optimizar eficiencia.
- Coordinar el despacho de pedidos diarios, semanales y mensuales.
- Realizar seguimiento de los productos despachados.
- Velar por la entrega oportuna de los productos solicitados por los clientes.
- Ingresar información a los sistemas computacionales.
- Coordinar y supervisar que las actividades en terreno se ejecuten bajo los estándares de calidad y plazos establecidos.
- Velar porque el personal a cargo cumpla con los planes de prevención de riesgos, de calidad y ambiental establecidos en el SIG (Sistema Integrado de Gestión)

Responsabilidades del cargo:

- Toma de decisiones oportunas.
- Velar por la entrega oportuna.
- Atención inmediata y cordial a los clientes.
- Mantener ordenada el área de trabajo.
- Controlar el inventario.

Condiciones de trabajo:

- Agradable, cómodo, iluminado.
- Ambiente ventilado y seco.
- Tener catálogos de los productos

Requisitos Intelectuales:

- Habilidades en: 1. Procesos administrativos. 2. Gestión de logística y almacén de materiales. 3. Tecnologías de la información.
- Técnico en logística o carreras afines.
- 2 años de experiencia en el área.

THERMIA VENTANAS
MANUAL DE DESCRIPCION PUESTOS

Puesto: Operarios de Producción.

Naturaleza del Cargo: Es el encargado de la fabricación de las ventanas, puertas.

Jefe Inmediato: Gerente Comercial, Jefe de Logística.

Número de Puestos: 3

Descripción General: Transformar los insumos y materia prima en productos terminados listos para la venta.

Funciones del Cargo:

- Recibir y almacenar la materia prima necesaria para la elaboración de las ventanas, puertas y closets que se fabrican en la empresa.
- Elaborar los productos con los insumos necesarios sin desperdiciar la materia prima. Mantener un control de calidad en la elaboración de cada uno de los productos que se fabrican en la empresa.
- Terminar la fabricación de los productos en el menor tiempo posible.
- Inspeccionar la calidad en los productos terminados.
- Almacenar los productos terminados en un área adecuada.
- Mantener ordenada el área de trabajo.
- Cuidar la maquinaria y herramientas de trabajo.

Responsabilidades del cargo:

- Llegar puntual a la hora de entrada a la empresa.
- Mantener ordenada el área de trabajo.
- Acatar las órdenes de una manera responsable.
- Cuidar la maquinaria y las herramientas de trabajo

Condiciones de trabajo:

- Uniforme cómodo y adecuado para realizar sus funciones dentro de la empresa.
- Suficiente iluminación.
- Ambiente ventilado y seco.
- Contar con la maquinaria y herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Requisitos Intelectuales:

- Saber leer y escribir.
- Con conocimiento en la fabricación de estructuras metálicas.
- Que sepa utilizar maquina soldadora.
- Aptitudes necesarias: Ser responsable, limpio y ordenado, ser cuidadoso con la maquinaria y herramientas de trabajo.

THERMIA VENTANAS
MANUAL DE DESCRIPCION PUESTOS

Puesto: Asesor de Presupuesto.

Naturaleza del Cargo: Asesorar y dar asistencia técnica a los clientes en el área de diseños junto con el apoyo en sala de ventas.

Jefe Inmediato: Gerente Comercial.

Número de Puestos: 1

Descripción General: Asesorar y dar asistencia técnica a los clientes en el área de diseños junto con el apoyo en sala de ventas

Funciones del Cargo:

- Elaborar diseños de interiores y exteriores.
- Llevar a cabo trabajos de construcción.
- Realizar visitas de campo.
- Asesorar a los clientes sobre materiales y productos.
- Atención al cliente.
- Apoyo y entrenamiento del nuevo personal.
- Atención a los clientes postventa.
- Mantenerse actualizado sobre las especificaciones de los productos.
- Dar seguimiento a clientes vía redes sociales y vía telefónica.
- Llevar control propio del inventario.
- Realizar cotizaciones, ordenes de material, facturas.
- Proyectar ventas mensuales y presentación de reportes.
- Archivar órdenes de despacho.
- Solicitar productos que no estén en bodega.

Responsabilidades del cargo:

- Promover los productos de la empresa.
- Toma de decisiones oportunas sobre las ventas y asesoría a clientes
- Atención inmediata y cordial a los clientes.
- Mantener ordenada el área de trabajo.
- Diseñar y asesorar a los clientes en el área de diseños.

Condiciones de trabajo:

- Agradable, cómodo, iluminado.
- Ambiente ventilado y seco.
- Tener catálogos de los productos.

Requisitos Intelectuales:

- Se graduado en la carrera de Arquitectura.
- Experiencia mínima de 1 año.
- Aptitudes necesarias: Capacidad de liderazgo, dinámico, comunicativo, democrático, creativo, tomar decisiones adecuadas que beneficien a la empresa.

III. Actualización del Manual.

Para que el Manual de Descripción de Puestos cumpla con la función de describir y ser guía sobre cuáles son las funciones de los diferentes puestos de trabajo con que cuenta la empresa, es necesario que sea revisado y actualizado sistemáticamente de acuerdo con las necesidades de personal ejecutivo, técnico y administrativo y a cambios en la naturaleza de los cargos, según sea definido en potenciales modificaciones a la estructura organizativa.

En función de la dinámica anterior, los nuevos agregados, modificaciones o supresiones que se planteen realizar al Manual, se harán de acuerdo con los siguientes casos:

- Cuando la empresa o sucursal tenga alguna modificación que impacte en alguno de los procedimientos.
- Cuando se publique un nuevo Reglamento Interno, que implique cambios en las atribuciones conferidas a la sucursal y que éstas impacten en los procedimientos.
- Cuando se hayan presentado cambios en los procedimientos, derivados de la mejora de estos.

Método de Evaluación y seguimiento:



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
GRUPO FLORES S.A DE C.V

FECHA
/ /

NOMBRES Y APELLIDOS:	
SUCURSAL:	
PUESTO:	
EVALUADOR:	
Evalué del 1 al 5 las siguientes métricas	
1. Malo.	2. Regular.
3. Bueno.	4. Muy Bueno.
5. Excelente.	
Desempeño Laboral	
1. Responsabilidad	
2. Exactitud y Calidad del Trabajo	
3. Cumplimiento de Metas Estimadas y Pautadas	
4. Productividad-Volumen y Calidad de Trabajo	
5. Orden y Claridad del Trabajo	
6. Planificación del Trabajo	
7. Documentación que Genera	
8. Reporta Avances de Tarea	
9. Capacidad de Delegar Tareas	
10. Capacidad de Realización	
11. Comprensión de Situaciones	
12. Sentido Común	
13. Cumplimiento de los Procedimientos existentes	
14. Grado de Conocimiento Funcional	
15. Grado de Conocimiento Técnico	
Factor Humano/Actitudinal	
16. Actitud hacia la Empresa	
17. Actitud hacia Jefes Inmediatos	
18. Actitud hacia sus Compañeros	
19. Actitud hacia el Cliente	
20. Cooperación con el Equipo	
21. Capacidad de aceptar críticas	
22. Capacidad de generar sugerencias constructivas.	
23. Presentación Personal	
24. Predisposición	
25. Puntualidad	
Habilidades	
26. Iniciativa	
27. Creatividad	
28. Adaptabilidad (Temas, Grupo, Funciones)	
29. Respuesta Bajo Presión	

30. Capacidad de Manejar Múltiples Tareas	
31. Coordinación y Liderazgo	
32. Potencialidad- Capacidad de Aprendizaje	
33. Carisma	
34. Compromiso hacia el equipo	
35. Manejo de Conflictos	
36. Manejo y Optimización del grupo	
37. Relación con el Cliente	
38. Planificación y Coordinación	
39. Toma de Decisiones	
40. Control de Estrés	

COMENTARIOS: _____

ASPECTOS A MEJORAR: _____

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

SISTEMA DE EVALUACION DE COLABORADORES		Última Actualización:
EVALUACIÓN INDIVIDUAL, SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES DE MEJORA		
NOMBRE DE LA SUCURSAL:		
FECHA:		
NOMBRE DEL COLABORADOR:		
CARGO:		
NATURALEZA DEL CARGO:		
NOMBRE DEL EVALUADOR		
CARGO:		

PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL									
No.	1	2	3		4	5	6		
	ENUNCIE LOS PUNTOS DÉBILES IDENTIFICADOS DURANTE SU DESEMPEÑO LABORAL.	FUNCIONES DEL CARGO ASOCIADAS AL ASPECTO EVALUADO O REFERENCIADO EN LOS "PUNTOS DÉBILES"	RELACIONE EL COMPROMISO LABORAL O COMPORTAMENTAL AL CUAL APUNTA CADA UNO DE LOS PUNTOS DÉBILES IDENTIFICADOS EN LA COLUMNA 1			RECURSOS REQUERIDOS (COMPETENCIAS ASOCIADAS: EDUCACIÓN, FORMACIÓN, HABILIDADES, EXPERIENCIA)	Describa las acciones de mejoramiento concertadas y la fecha en la cual se implementarán.		
							ACCIONES DE MEJORAMIENTOS	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN
1									
2									
3									
4									
5									
SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES DE MEJORA (EVALUADOR)									
No.	7	8	9			10	11		
	BENEFICIOS DE LA ACCIÓN DE MEJORA	EVIDENCIAS - SOPORTES DEL CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN DE MEJORA	SI	NO	PARCIAL	FECHA DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES		
1									
2									
3									
4									
5									
12. Identifique el porcentaje de cumplimiento al Plan de Mejoramiento Individual %									

13. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO: (N° de acciones de mejoramiento efectuada / # de acciones de mejoramiento concertadas * 100)

14. Marque con una X si se determinó que NO se requiere implementar el Plan de Mejoramiento Individual

ACORDADA POR:

FIRMA DEL EVALUADOR
FIRMA DEL EVALUADOR (Al momento de la revisión)

FIRMA DEL EVALUADO
FIRMA DEL EVALUADO (Al momento de la revisión)

PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL, SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES DE MEJORA

INSTRUCCIONES

No.	CONCEPTOS
1	Enuncie los puntos débiles identificados durante su desempeño laboral: Elija los aspectos de la evaluación de desempeño que hayan obtenido la valoración más baja, o aquellos que sin ser bajos requieran ser fortalecidos o mejorados. Puede ser uno o varios.
2	Funciones del cargo asociadas al aspecto evaluado o referenciado en los "puntos débiles": Se transcribe la función o funciones del cargo que desempeña el servidor evaluado que se ve afectada con el resultado de la valoración y por lo tanto debe ser mejorada.
3	<p>Relacione el compromiso laboral o comportamental al cual apunta cada uno de los puntos débiles identificados en la columna 1: En este cuadro se relaciona los puntos débiles identificados en la columna 1, relacionados con el compromiso laboral, meta o compromiso comportamental que se ve afectado.</p> <p>Cuando los puntos débiles se relacionen con los compromisos comportamentales, tenga en cuenta que debe ser diligenciado el formato "FIJACION DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES", que hace parte de los formatos del Sistema De Evaluación de la Gestión Laboral de los Provisionales - Formato Evaluación de la Gestión Laboral, en las casillas de Acción de mejoramiento propuestas.</p>
4	Describa el hecho, comportamiento o situación a mejorar: Es la explicación del hecho o situación que afecta el desarrollo de las actividades, los procedimientos, el proceso y/o conducta o comportamiento, según sea el caso, para el logro de los objetivos y/o clima organizacional de la dependencia.
5	Recursos requeridos (competencias asociadas: educación, formación, habilidades, experiencia): En caso de que se requieran recursos específicos para el cumplimiento de la acción de mejora, estos se deben especificar.
6	Describa las acciones de mejoramiento concertadas y la fecha en la cual se implementarán: Se describe la acción propuesta a fin de ser implementada

	para mejorar la situación. Se debe redactar empleando un verbo en infinitivo que signifique la acción evidenciable a la cual se le pueda realizar seguimiento. La acción de mejoramiento y la fecha de implementación será propuesta por el evaluado y concertada con el evaluador.
7	Beneficios de la acción de mejora: Es el impacto del cumplimiento de la acción de mejora, se describen los logros positivos que ha generado el cumplimiento de la acción de mejora.
8	Evidencias - Soportes del Cumplimiento de la Acción de mejora: Se debe relacionar las fuentes de verificación del cumplimiento de la acción de mejora, para la verificación que hará la Oficina de Control Interno.
9	Eficacia: Es la comprobación de que la acción de mejora implementada haya eliminado la causa de la raíz de la situación o hecho presentado.
10	Fecha de Seguimiento: Se debe dejar registrada la fecha en la cual se hizo el seguimiento por parte del evaluador.
11	Observaciones: Aquí el evaluador verifica el cumplimiento, por parte del evaluado, de las acciones establecidas, comprueba que la acción de mejora implementada haya fortalecido los puntos débiles y el impacto de esas acciones sobre el compromiso laboral, la meta o compromiso comportamental afectado.
12	Identifique el porcentaje de cumplimiento al Plan de Mejoramiento Individual: Tenga en cuenta el indicador de cumplimiento. Este porcentaje se coloca una vez realizado el seguimiento a las acciones de mejora.
13	Indicador de Cumplimiento: Una vez concertado el plan de mejoramiento individual, se debe definir el indicador de cumplimiento.
14	Marcar con una X si se determinó que no se requiere implementar el Plan de Mejoramiento Individual
15	Firma del Jefe Inmediato, Evaluador y evaluado al momento de la concertación: Evidencia la participación activa del jefe inmediato, evaluador y evaluado al realizar la concertación del plan de mejoramiento individual.
16	Firma del Evaluador y evaluado al momento de la revisión: Evidencia la realización de la etapa de revisión de las acciones de mejoramiento y verificación de la eficacia de las mismas.

5.8 CUADRO RESUMEN.

Tabla 36. Cuadro Resumen de estrategias.

Estrategia Funcional	Estrategia Operativa	Acción	Tiempo	Recursos Por Utilizar	Costo de Ejecución	Encargado
PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	Plantear una nueva misión, visión y organigrama de acuerdo con la situación actual para mejorar uno de los aspectos administrativos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Renovar la visión y visión actual de la empresa y darla a conocer a al recurso humano. Reestructurar los organigramas. 	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> Bolígrafos Papelería Impresiones Laminaciones 	\$50	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Recursos Humanos
CLIMA ORGANIZACIONAL	Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los empleados en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Recompensas Organizacionales financieras y no financieras Programas de Incentivos 	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> Computadora Papelería 	Aprox. \$800 (En el caso de los Incentivos monetarios que dependerán del sueldo de cada empleado)	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Recursos Humanos
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL	Desarrollo de un plan de formación y carrera que permita aumentar la efectividad del recurso humano.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones Internas y externas 	Cada 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Bolígrafos Papelería Impresiones Computadoras Cañón Material para 	\$1,530	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Recursos Humanos INSAFORP

				<ul style="list-style-type: none"> capacitaciones Refrigerio 		
RELACIONES INTERPERSONALES	Realizar eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y evitar el individualismo entre el recurso humano de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Actividades grupales. Empleado del mes Celebración de cumpleaños Talleres de Auto cuidado 	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> Papelería Refrigerios Computadoras 	\$7,193	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Recursos Humanos
ORGANIZACIÓN	Establecimiento de manuales de descripción de puestos para reforzar el conocimiento de las actividades a realizar en cada puesto,	<ul style="list-style-type: none"> Creación de Manuales Administrativos para la sucursal de Thermia Ventanas. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> papelería Impresiones Laminaciones Computadora 	\$100	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Recursos Humanos

5.9. PRESUPUESTO.

Se presenta a continuación un estimado de los costos que podría conllevar la implementación del plan estratégico para la empresa:

Actividad	Costo
Renovar la misión y visión de la empresa	\$50
Recompensas Financieras(Incentivos, Bonos)	\$800
Refrigerios para Capacitaciones	\$1,530
Celebración de Cumpleaños del mes	\$280
Actividades recreativas fuera de la empresa.	\$1780
Empleado del mes	\$84
Taller de Auto cuidado	\$1,836
Cenas Navideñas	\$2,295
Papelería	\$918
Manuales Administrativos	\$100
Total	\$9,673

5.10. GLOSARIO.

1. **Áreas críticas:** Es el área más expuesta a errores o fallas, ya sea por su propio funcionamiento o por depender de circunstancias externas.
2. **Benchmarking:** Es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.
3. **Capacidad:** Del latín “capacitas”, es la aptitud con que cuenta cualquier persona para llevar acabo cierta tarea. Es decir que todos los seres humanos estamos capacitados para realizar con éxito cualquier tarea.
4. **Cliente satisfecho:** Nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.
5. **Clima laboral:** Es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.
6. **Competencia:** Constituye una capacidad real y demostrada de realizar una tarea. La Competencia pone en juego un conjunto integrado de capacidades, Habilidades, Destrezas y Actitudes. Que deben estar siempre vinculadas con el trabajo concreto y el desempeño en un puesto determinado.
7. **Comunicación empresarial:** Es aquella que se realiza de modo organizado por una empresa y va dirigida a las personas y grupos del entorno social donde realiza su actividad.
8. **Crecimiento empresarial:** Proceso de mejora de una compañía que la impulsa a alcanzar determinadas cotas de éxito.
9. **Engagement:** Es la capacidad de un producto (una marca, un blog, una aplicación) de crear relaciones sólidas y duraderas con sus usuarios generando ese compromiso que se establece entre la marca y los consumidores. Cuanto más sepamos sobre el usuario, mejores tácticas podremos implantar para que esa relación sea sólida y duradera.

10. **Equipos de trabajo:** Es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Un equipo pretende alcanzar unas metas comunes.
11. **Funciones del personal:** Son el conjunto de responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.
12. **Habilidades:** Del latín “habilitas”, hace referencia a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad.
13. **Just on time:** Es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo.
14. **KPI'S:** (Key Performance Indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso.
15. **Necesidades de formación:** Proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta.
16. **Plan de desarrollo:** Es un manual para orientar y supervisar la evolución y desarrollo de aptitudes de los trabajadores y de sus carreras profesionales con el fin máximo de conseguir los objetivos que pretendan.

5.11. ANEXOS.

Anexo. 1

Colaboradores por sucursal:

Sucursal	Número de colaboradores por área															
	Gerente	Sub gerente	Asesor de proyectos internos	Asesor de proyectos externos	Jefe de inventario	Jefe de bodega	Auxiliar de bodega	Vigilante	Diseño y Arquitectura	Diseño y presupuesto	Operarios de producción	Dibujo y pintura	Jefe de logística	Jefe de Despachos	Motoristas	Cocinas y detalles
Ruta Militar	1	1	5	2	2	1	2	1								
Plaza Real	1		3	1		1	1	1								
Santa Rosa	1		3	1	1	1	1	1								
Gotera	1		3	1		1	1	1								
Usulután	1		3	1	1	1	2	1								
La Unión	1	1	1	1		1	1	1								
Porcelánicos	1		1	1	1	1	1	1	3							
Tejas Pana	1															
Centro Cerámico Lamosa	1		4	1		1	2	1								
Lamosa SRL	1		1	1		1										
Tejas RM	1															
Recubre SRL	1					1										
Thermia Ventanas			1	1	1			1		1	7					
Grupo Flores Vitrales	1										2	2				
Centro de Distribución	1	1				1	9	1	1				1	1	12	4

Anexo. 2

GRUPO FLORES. ESTRATIFICACIÓN POR SUCURSAL			
POBLACIÓN TOTAL	CENTRO DE SERVICIO	NÚMERO DE PERSONAS POR SUCURSAL	NÚMERO DE PERSONAS A ENCUESTAR
133 PERSONAS	GRUPO FLORES RUTA MILITAR	15	(15/153) (110)= 11 COLABORADORES
	GRUPO FLORES PLAZA REAL	8	(8/153) (110)= 6 COLABORADORES
	GRUPO FLORES SANTA ROSA DE LIMA	9	(9/153) (110)= 7 COLABORADORES
	GRUPO FLORES SAN FRANCISCO GOTERA	8	(8/153) (110)= 6 COLABORADORES
	GRUPO FLORES USULUTAN	10	(10/153) (110)= 7 COLABORADORES
	GRUPO FLORES LA UNION	7	(7/153) (110)= 4 COLABORADORES
	PORCELANICOS SAN MIGUEL	10	(10/153) (110)= 7 COLABORADORES
	TEJAS PANAMERICANA	1	(1/153) (110)= 1 COLABORADOR
	CENTRO CERAMICO LAMOSA	10	(10/153) (110)= 7 COLABORADORES
	C.C. LAMOSA SANTA ROSA DE LIMA	4	(4/153) (110)= 3 COLABORADORES
	TEJAS RUTA MILITAR	1	(1/153) (110)= 1 COLABORADOR
	RECUBRE SANTA ROSA DE LIMA	2	(2/153) (110)= 1 COLABORADOR
	THERMIA VENTANAS	12	(12/153) (110)= 9 COLABORADORES
	GRUPO FLORES VITRALES	5	(5/153) (110)= 4 COLABORADORES
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	32	(32/153) (110)= 23 COLABORADORES	
ADMINISTRACIÓN			
27 PERSONAS	DEPTO. DE CONTABILIDAD	4	(4/153) (110)= 3 COLABORADORES
	DEPTO. IMPORTACIONES	2	(2/153) (110)= 1 COLABORADOR
	DEPTO. INFORMATICA	3	(3/153) (110)= 2 COLABORADORES
	DEPTO. MERCADEO	6	(6/153) (110)= 4 COLABORADORES
	DEPTO. RECURSOS HUMANOS	2	(2/153) (110)= 1 COLABORADOR
	AUDITOR INTERNO	1	(1/153) (110)= 1 COLABORADOR
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	(1/153) (110)= 1 COLABORADOR

Entrevista a gerentes:



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES O ENCARGADOS DE
DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA GRUPO FLORES S.A. DE C.V.**

Objetivo: Obtener información sobre la actual situación del Recurso Humano en la Empresa Grupo Flores S.A. de C.V. para determinar cualquier problema existente en el área.

Indicaciones: Contestar según crea conveniente a las siguientes preguntas.

1. ¿Conoce usted la filosofía institucional (Misión, Visión, Objetivos, Valores) de la Empresa Grupo Flores S.A. de C.V.?
2. En su opinión, ¿Qué áreas de la empresa deben fortalecerse para mejorar la productividad del personal?
3. Como parte de los colaboradores ¿Cuál considera que es el problema más notable dentro de la empresa?
4. ¿Considera que la empresa se preocupa y está al tanto de las necesidades de sus empleados?
5. ¿Consideran que la atención que están brindando usted y sus compañeros de trabajo a los clientes es la adecuada o se puede mejorar?
6. ¿Recibe usted algún tipo de manual para saber cuáles son las funciones por realizar en el puesto a desempeñar?
7. ¿Quiénes son los encargados de dar la inducción a los empleados?
8. ¿Conoce usted si Grupo Flores S.A. de C.V. cuenta con un plan de desarrollo de personal (Talleres, seminarios, capacitaciones, entre otros)?

9. Si cuentan con un plan, ¿Ha participado en alguna de estas actividades?
10. ¿Conoce si la empresa mide la satisfacción de los clientes a partir de la atención que usted ha brindado?
11. ¿De qué manera Grupo Flores mide la productividad de sus empleados?
12. ¿Sus capacidades están orientadas a las funciones que realiza?
13. ¿Cómo es el clima laboral dentro de Grupo Flores S.A. de C.V.?
14. ¿Existen motivaciones de algún tipo para el Recurso Humano de Grupo Flores S.A. de C.V.?
15. ¿Se le da un seguimiento al personal para garantizar la buena atención a sus clientes?
16. ¿Qué medidas toman cuando los empleados fallan en sus funciones?
17. ¿Qué tan frecuente es la rotación de personal?
18. ¿Considera que el número de empleados que hay dentro de su sucursal es suficiente para realizar todas las operaciones de esta?
19. Mencione un detalle específico de todas las funciones que realiza:

Encuesta a empleados:



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA GRUPO FLORES
S.A. DE C.V.**

Objetivo: Obtener información sobre la actual situación del Recurso Humano en la Empresa Grupo Flores S.A. de C.V. para determinar cualquier problema existente en el área.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que crea conveniente y conteste según se le indique.

1. ¿Conoce la filosofía Institucional (Misión, Visión, Objetivos, Valores) de la Empresa Grupo Flores S.A. de C.V.?
Si___ No___
2. ¿Considera que las áreas de la empresa están conectadas para lograr el cumplimiento de los objetivos?
Si___ No___
3. ¿Qué áreas de la empresa se deben fortalecer para mejorar la productividad del personal?
Mercadeo _____
Ventas _____
Recursos Humanos _____
Bodega _____
4. ¿Cuál considera que es el problema más notable dentro de la empresa?

Comunicación _____
Motivación _____
Inducción _____
Coordinación _____
Individualismo _____
Falta de información _____

5. ¿Considera que los altos mandos se preocupan y velan por las necesidades del personal?

Si____ No____

6. ¿Consideran que la atención que están brindando usted y sus compañeros a los clientes es la adecuada o se puede mejorar?

Si____ No____ Se puede Mejorar____

7. ¿Recibe usted algún tipo de orientación o guía sobre las funciones a realizar en el puesto a desempeñar?

Si____ No____

8. ¿Conoce usted si Grupo Flores S.A. de C.V. cuenta con un plan de desarrollo de personal (Talleres, seminarios, capacitaciones, entre otros)?

Si____ No____

9. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo ya estipulado?

Si____ No____

10. Miden los ejecutivos las condiciones de satisfacción de los clientes a partir de la atención recibida?

Si____ No____

11. ¿Se presentan continuamente reclamos por parte de los clientes?

Si____ No____

12. ¿De qué manera Grupo Flores mide la productividad de sus empleados?

Evaluación de Desempeño _____

Observación Directa _____

Metas _____

13. ¿Sus capacidades están orientadas a las funciones que realiza?

Si___ No___

14. ¿Cómo es el clima laboral dentro de Grupo Flores S.A. de C.V.?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Muy Malo _____

15. ¿Considera que el clima organizacional que se fomenta en la empresa contribuye a que usted pueda tener un buen ambiente laboral?

Si___ No___

16. ¿Existen motivaciones de algún tipo para el Recurso Humano de Grupo Flores S.A. de C.V.?

Si___ No___

17. ¿Qué medidas toman cuando los empleados fallan en sus funciones?

Sanciones _____

Actas _____

Despidos _____

18. ¿Qué tan frecuente es la rotación de personal?

Muy Frecuentes _____

Frecuentes _____

Poco Frecuentes _____

19. En su opinión, ¿Cuál sería un método para mejorar continuamente la atención al cliente?

Capacitación al Personal _____

Evaluar al Personal _____

Buzón de Sugerencias _____

Trabajo en Equipo _____

Estrategias de Servicio _____

al cliente.

20. Mención un detalle específico de todas las funciones que realiza:

Anexo No.4

TOTAL DE PERSONAS POR PUESTO

PUESTO	N° de Colaboradores
Gerente	14
Sub gerente	3
Asesor de proyectos internos	25
Asesor de proyectos externos	11
Jefe de inventario	6
Jefe de bodega	11
Auxiliar de bodega	20
Vigilante	10
Diseño y Arquitectura	4
Diseño y presupuesto	1
Operarios de producción	9
Dibujo y pintura	2
Jefe de logística	1
Jefe de Despachos	1
Motoristas	12
Cocinas y detalles	4
Contabilidad	4
Importaciones	2
Informática	3
Mercadeo	6
Recursos Humanos	2
Auditoría interna	1
Asistente Administrativa	1
TOTAL	153

Anexo No. 5

TOTAL DE PERSONAS POR SUCURSAL

SUCURSAL	N° DE COLABORADORES
Ruta Militar	15
Plaza Real	8
Santa Rosa	9
Gotera	8
Usulután	10
La Unión	7
Porcelánicos	10
Tejas Pana	1
Centro Cerámico Lamosa	10
Lamosa SRL	4
Tejas RM	1
Recubre SRL	2
Thermia Ventanas	12
Grupo Flores Vitales	5
Centro de Distribución	32
Administrativos	19
TOTAL	153

Anexo. 6

OBJETIVO GENERAL			
OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADORES
Diseñar un Plan Estratégico de Recursos Humanos que permita el Fortalecimiento de Competencias Laborales y que contribuya a mejorar la calidad de los servicios brindados.	Podría un plan estratégico de Recursos Humanos fortalecer las competencias laborales y a la vez mejorar la calidad de los servicios.	Independiente: Plan estratégico de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching. • Planes de desarrollo. • Equipos de trabajo.
		Dependiente: Mejorar la calidad de los servicios brindados.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado. • Clientes satisfechos. • Incremento de ventas. • Disminución de rotación de personal.
OBJETIVOS ESPECIFICOS			
OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADORES
Realizar un diagnóstico organizacional, con énfasis en el área de recursos humanos, con el objeto de conocer la situación actual de Grupo Flores, S.A. de C.V.	Un diagnóstico organizacional, con énfasis en el área de recursos humanos, permitirá conocer la situación de la empresa.	Independiente: Realizar un diagnóstico organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Integración • Control
		Dependiente: Situación actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas
Proponer manuales de descripción de puestos que ayudaran al ordenamiento organizacional en aquellas áreas que	Podrán los manuales de descripción de puestos contribuir a ordenar la estructura organizacional y	Independiente: Manuales de descripción de puestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Misión • Objetivos • Organigrama • Políticas • Definición de funciones del personal.

se estimen críticas para integrarse en la organización.	definir sus funciones.	Dependiente: Ordenamiento Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitación de obligaciones y responsabilidades • Alcance de las funciones.
Diseñar un plan de formación continua que contribuya a mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente.	Sera el diseño de un plan de formación continua, la alternativa para mejorar la calidad de atención al cliente.	Independiente: Plan de formación continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de necesidades de formación.
		Dependiente: Mejoramiento de la calidad de atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción al cliente. • Incremento de ventas. • Clima laboral.
Implementar un Plan Estratégico en el área de Recursos Humanos que permita el Fortalecimiento de Competencias Laborales.	La implementación de un plan estratégico en el área de recurso humano contribuirá efectivamente a fortalecer sus capacidades laborales.	Independiente: Plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de metas. • Logro de objetivos. • Satisfacción laboral. • Crecimiento empresarial.
		Dependiente: Fortalecimiento de competencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento. • Habilidades. • Destrezas. • Comunicación. • Productividad • Proactividad

5.12. BIBLIOGRAFIA.

(Hernández Sampieri, F. C. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico.

ANDA. (2013). Introduccion- Descripcion de Puestos. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de <http://www.anda.gob.sv/wp-content/uploads/2015/05/Introduccion-y-objetivos-de-puestos-2013.pdf>.

Bermudez, M. (s.f.). *510- Planteamiento Estrategico*. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de <https://sites.google.com/site/510planeamientoestrategico/mision-vision-objetivos-y-estrategias>

Bonilla, I. (s.f.). *Métodos de Muestreo*.

CASALCO. (ABRIL de 2015). *OBJETIVOS EMPRESARIALES EL SALVADOR*. Obtenido de <http://www.casalco.org.sv>

Cepeda, G. (1999). *Auditoria y control Interno*. Colombia: D´vinni Editorial.

economiasimple.net. (2016). *economiasimple.net*. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de <https://www.economiasimple.net/glosario/oportunidad-de-negocio>

Emprendepyme.net. (2016). *Emprendepyme.net*. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/ejemplos-de-amenazas-de-unaempresa.html/amp>.

Gerencie.com. (4 de marzo de 2019). *gerencie.com*. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de <https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>

López Fernández, I. C. (s.f.). *Planeacion Estrategica Unides*. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/home>

López, C. L. (2008). <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7241/2/620.14-L864p-Capitulo%20I.pdf>. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7241/2/620.14-L864p-Capitulo%20I.pdf>

Muñiz González, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta Clave para el Control de Gestión*. Barcelona: Profit Editorial.

Sampieri, R. H. (2006). En (. H. Sampieri.

SINNEXUS. (2007). Obtenido de

https://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

Turmero Astros, I. J. (2 de noviembre de 2012). *Monografias*. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de <https://www.monografias.com/trabajos94/mision-vision-objetivos-politicas-y-estrategias/mision-vision-objetivos-politicas-y-estrategias.shtml>.

Webster, A. L. (s.f.). *Estadística Aplicada a Economía y Negocios* (3ar ed.). Recuperado el Marzo de 2019

Wiki EOI. (13 de marzo de 2012). Recuperado el 26 de marzo de 2019, de

https://www.eoi.es/wiki/index.php/Análisis_interno_en_Proyectos_de_negocio

wikipwdia.org. (Abril de 2008). *Historia de la Cerámica*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cerámica>