

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Trabajo de Especialización: En Recursos Humanos

“MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN DE
PERSONAL IDÓNEO EN LA EMPRESA E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL
SALVADOR”

Presentado por:

Julio Eduardo Coto González (L10802)
Yesenia Lissette Guevara Canales (L10802)
Elías Moisés Hernández Pérez (L10803)

Marzo 2022

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector académico	: PhD. Raúl Ernesto Azcuénaga López
Vicerrector Administrativo	: Ing. Juan Rosa Quintanilla
Secretario General	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice-Decano	: Msc. Mario Wilfredo Crespín
Secretaria	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director General de Procesos de Graduación:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador del Seminario	: Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Director	: Msc. Abraham Vásquez Sánchez

JURADO EXAMINADOR:

Licda. Rocío Margarita Tejada Miranda

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)

MARZO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso por brindarme siempre salud y perseverancia para culminar mi carrera. A mis apreciables padres José Elías Hernández Olmedo y Reina Antonia Pérez de Hernández por apoyarme incondicionalmente en todo mi camino hacia el cumplimiento de esta meta, quienes siempre han sido mi mayor inspiración y motivación para seguir adelante. De igual forma a mi abuela, hermanos y seres queridos por el cariño y apoyo en todo este proceso.

Elías Moisés Hernández Pérez

Primeramente doy gracias a Dios todo poderoso por permitirme llegar a este punto y darme, perseverancia y fuerza para obtener este logro, a mis padres por brindarme todo el apoyo para culminar mis estudios, ser un ejemplo de lucha y brindarme su amor, consejos y confiar en mis deseos y aspiraciones, a mi niña Valeria Alexandra por ser mi mayor motivación e impulsarme siempre a seguir adelante, a mis hermanas Carolina e Ingrid por su apoyo incondicional a nivel profesional ,personal y motivarme a seguir ; a mis compañeros Julio y Elías por toda la ayuda durante la realización de este trabajo ;a nuestro docente asesor por brindarnos los conocimientos necesario y a cada una de las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito .

Yesenia Lissette Guevara Canales

Agradezco a Dios todo poderoso por haberme proporcionado la fuerza, la perseverancia, la sabiduría y el entendimiento necesario para culminar mi carrera profesional, a mis padres Julio Coto y Claudia González, por impulsarme a seguir adelante a pesar de los obstáculos y sobre todo por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. Así mismo extendiendo mi más sincero agradecimiento a mis seres queridos, a mis amigos, compañeros y compañeras, a nuestro asesor por compartirnos sus conocimientos y brindarnos sus atinadas observaciones, durante la realización de este proyecto de investigación; a todos y cada uno, les agradezco infinitamente por ser parte de mis alegrías y tristezas, por apoyarme en todo momento y compartir este triunfo.

Julio Eduardo Coto González

ÍNDICE

CAPÍTULO I: “GENERALIDADES SOBRE E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR Y EL MARCO DE REFERENCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS”	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
B. MARCO TEORICO	2
CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR	36
A. DISEÑO METODOLÓGICO	36
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	36
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	36
2. OBJETO DE ESTUDIO	39
3. UNIDADES DE ANÁLISIS	40
4. VARIABLES E INDICADORES	40
5. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS	42
6. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO	44
B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR	44
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL IDÓNEO EN LA EMPRESA E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR (EBD).	55
A. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	55
B. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	55
C. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA	88
D. CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA	89
BIBLIOGRAFIA	90

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

Anexo 2: Tabulación de datos

Anexo 3: Encuesta realizada a los colaboradores de E-Business Distribution de El Salvador

Anexo 4: Formato propuesto de descriptor de puesto

Anexo 6: Formato propuesto de requisición de personal

Anexo 7: Formato propuesto de solicitud de empleo

Anexo 8: Formato propuesto de guía de entrevista

Anexo 9: Formato propuesto de proceso de inducción

Anexo 10: Formato propuesto evaluación de desempeño

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Base legal y su ente regulador	11
Tabla 2: variables e indicadores	40
Tabla 3: Escala de conocimientos.....	68
Tabla 4: Grados de competencias	68
Tabla 5: Escala graficas	79
Tabla 6: Consolidado de un plan de capacitación para la empresa e-business distribution de el salvador	84
Tabla 7: Presupuesto de gasto para la implementación del modelo	88

RESUMEN

El trabajo de investigación nace de las diversas conversaciones sostenidas entre uno de los integrantes del equipo investigador y el jefe de contabilidad de la sociedad E-Business Distribution de El Salvador; en las cuales, se evidenciaban algunos de los problemas que aquejan a la organización, tales como las deficiencias asociadas a los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal; posterior a ello, el equipo de investigación realizó un acercamiento con la administración de la empresa y expuso la importancia de desarrollar y aplicar un modelo de gestión de competencias que permitiera contratar a los aspirantes más idóneos, alinear las competencias de los colaboradores con los que ya se contaba y como acción seguida alcanzar los objetivos organizacionales. Luego de conocer los aspectos básicos del estudio a realizar y los beneficios implícitos en la aplicación de un modelo de gestión por competencias, la dirección de E-Business Distribution de El Salvador, brinda su voto de confianza en el equipo investigador y da su aval para la realización de un proceso investigativo dentro de sus instalaciones.

La sociedad E-Business Distribution de El Salvador es una entidad encargada de ofrecer soluciones integrales relativas a la telecomunicación, conectividad y redes; pese al posicionamiento con el que la entidad cuenta dentro del mercado local, esta ha experimentado problemas en la manera de realizar los procesos de selección y contratación, ya que actualmente no dispone de un departamento de recursos humanos ni de personal con la experiencia requerida para la gestión del talento humano. Tras las diversas conversaciones desarrolladas con la administración de la entidad, se identificaron las problemáticas vinculadas a la captación de personal y el impacto generado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dichos aspectos, dieron origen a la investigación, la cual tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión de competencias para la contratación de personal idóneo en la empresa E-Business Distribution de El Salvador, a través de la creación de una propuesta que ayude a identificar las habilidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores actuales y posibles candidatos para formar parte de la entidad, lo que permitirá que la empresa se acople a los cambios que ofrece la gestión del recurso humano en la actualidad. Para el desarrollo de la investigación fue necesario apoyarse en el método científico y sus auxiliares: análisis y síntesis, utilizando el tipo de investigación descriptiva, en cuanto al diseño se utilizó el método no experimental; además, se consultaron las fuentes de información primarias como: el cuestionario y la guía de entrevista dirigidos a la gerencia general y al personal operativo, mientras que las fuentes secundarias utilizadas fueron gestionadas mediante consultas bibliográficas en libros de textos, sitios web y trabajos de graduación que fueron de utilidad para recopilar información. El universo estuvo compuesto por los 30 empleados de todas las unidades orgánicas de la sociedad, la entrevista estuvo dirigida al gerente general. La muestra que se tomó en cuenta para el estudio también estuvo conformada por los mismos empleados que representan la totalidad del universo.

Así mismo, el equipo de investigación se dio la tarea de observar los procesos claves tales como reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño que involucran directamente la integración del nuevo personal a la empresa, llegando a la conclusión que dichos procesos carecían de solidez para contratar y mantener a personal idóneo y capaz de cumplir de manera íntegra las funciones asignadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, volviéndose un proceso tradicional para integrar al recurso humano a la organización,

lo que conlleva a un déficit de competitividad del personal, falta de desarrollo de habilidades, y falta de compromiso de los mismos.

Los resultados del diagnóstico demuestran que el proceso de contratación es inadecuado en E-Business Distribution de El Salvador afectan significativamente los objetivos y metas de la organización. El tema de recursos humanos ha sido poco priorizado, debido a que en la actualidad trabajan con un modelo tradicional y carecen de herramientas para su gestión, así como de criterios para su evaluación, sin mencionar que son pocos los recursos que se destinan a su desarrollo.

Dentro de las principales conclusiones se determinó:

Conclusión 1

La necesidad de un diseño de Modelo de Gestión de Competencias para mejorar la contratación de personal para la empresa E-Business Distribution de El Salvador dicho modelo le dará los elementos necesarios para mejorar su desempeño bajo este nuevo enfoque; en la cual permitirá atraer personal idóneo capaces de desarrollar o adquirir competencias necesarias para la organización, retención de los empleados deseables, motivación a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Recomendación 1

El estudio señala la necesidad de crear una nueva estrategia de Recursos Humanos para trabajar íntegramente en todas las áreas de trabajo basada en un lenguaje compartido a través de una filosofía organizacional sólida con el fin de llegar a la excelencia y lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que se recomienda la implementación de un modelo de competencias.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones destinan grandes cantidades de esfuerzos y recursos para mejorar su capacidad de afrontar los continuos retos que les impone un mundo con una dinámica de cambio, para ser atendida con los tradicionales modelos de administración.

Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, conocimientos, habilidades, comportamientos y experiencias, de manera integral en las diferentes interacciones que tienen las personas.

Con la realización de esta investigación se pretende proponer un modelo de gestión de competencias para la contratación de personal idóneo de E-Business Distribution de El Salvador.

En el capítulo uno se presenta la base teórica sobre la temática a desarrollar. Se presenta los antecedentes, características y clasificaciones de la gestión por competencias. De igual manera se presenta la historia, antecedentes y filosofía organizacional actual de E-Business Distribution de El Salvador.

En el segundo capítulo se describe todo lo relacionado a la metodología de la investigación, se realiza el diagnóstico de la situación actual sobre el proceso de contratación del personal para la empresa. Además, se especifica el método, el tipo de investigación, se determina el universo y muestra a utilizar, además de crear los instrumentos de investigación y se realiza la tabulación y análisis de los datos recopilados.

En el capítulo tres se realiza una propuesta del modelo de gestión de competencias donde se presentan diferentes formatos para implementar el modelo y el manual de descripción de puestos con tiempo específico de desarrollo. En la gestión por competencias los procesos de integración (reclutamiento, selección e inducción),

capacitación y gestión del desempeño juegan un papel clave para el éxito del modelo, por lo que la propuesta incluye cambios importantes de estos procesos y las herramientas a utilizar en ellos.

CAPÍTULO I: “GENERALIDADES SOBRE E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR Y EL MARCO DE REFERENCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS”

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES

EBD nació en mayo de 1967, distribuyendo la marca ITT. Posteriormente en 1986, ITT fue comprada por la compañía francesa Alcatel y después en el 2007, la marca Alcatel se fusionó con la empresa norteamericana Lucent para convertirse en lo que es hoy Alcatel-Lucent.

E-Business Distribution de El Salvador, Es una empresa integradora de soluciones de telecomunicaciones, datos y video vigilancia corporativa para pequeñas, medianas y grandes empresas. Cuentan con una experiencia de 54 años y un staff de profesionales e Ingenieros con experiencia en todas las áreas de telecomunicaciones para poder dar el mejor servicio. Las marcas que representan son ALCATEL-LUCENT, INTELBRAS, FORTINET, SIEMON, TELETAX, HIKVISION, JUSAN, JABRA, XORCOM, TP-LINK entre otras. La compañía es el representante exclusivo de Alcatel-Lucent Enterprise en El Salvador y son los responsables por la venta, instalación, mantenimiento de los equipos de la marca.

E- Business Distribution de El Salvador , es una empresa que se ha posicionado en el mercado Salvadoreño, quien desde hace varios años desarrolla sus procesos administrativos empíricamente, en los cuales han evidenciado la necesidad de implementar un modelo que permita estructurar sus procesos y gestionar el recurso humano dentro de la organización, lo anterior se debe a que la organización no cuentan con un adecuado proceso de contratación, por lo que se sugiere la implementación de un

modelo de gestión de competencias. Como se mencionó anteriormente el problema principal es la falta de un proceso de contratación adecuado que se ha dado a raíz de la falta de un departamento de recursos humanos bien estructurado. Actualmente en la empresa es una persona la que realiza todo el proceso de contratación y que se encarga de todo lo relacionado al recurso humano de la organización.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida un modelo de gestión de competencias mejorará el proceso de contratación de personal idóneo en la empresa E- Business Distribution El Salvador?

B. MARCO TEORICO

1. GENERALIDADES

GENERALIDADES DE LA SOCIEDAD E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR

1. Razón Social:

E-Business Distribution de El Salvador, S.A. de C.V.

2. Nombre Comercial:

EBD de El Salvador

3. Tipo de Sociedad:

Sociedad Anónima de Capital Variable

4. Tamaño de la Empresa:

Pequeña empresa

5. Clasificación de la entidad ante la dirección general de impuestos internos:

Otro contribuyente

6. Dirección:

Calle 3, pasaje 5 block E, Urbanización Lomas de San Francisco # 25, San Salvador, El Salvador.

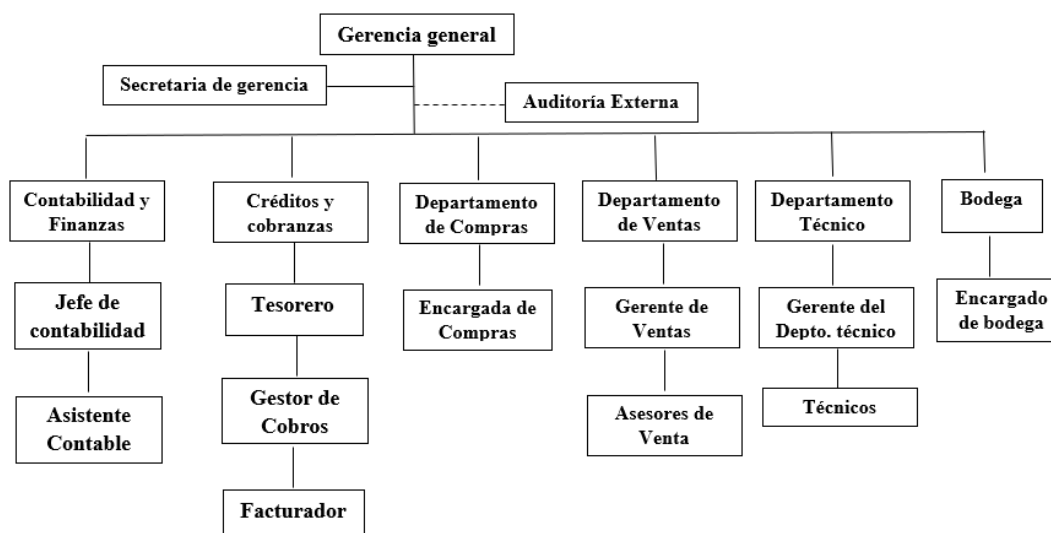
7. Misión:

Garantizar la satisfacción de nuestros clientes en sus requerimientos de comunicaciones con productos y servicios de alta tecnología que aseguren a su gestión un valor agregado, y ofrecerles atención con calidad, eficiencia, honestidad y la experiencia que nos caracteriza, respaldada por nuestro personal altamente calificado.

8. Visión:

Posicionarnos entre las empresas de comunicaciones como líderes en la implementación de soluciones integrales, tanto en la plataforma de telefonía como en las Redes de Datos en el País. Mantenernos actualizados constantemente en nuestros productos y en la certificación de nuestro personal, orientando a nuestros clientes para que obtengan mayor rentabilidad y optimicen así la inversión de sus equipos.

9. Organigrama de la empresa E-Business Distribution de El Salvador



El organigrama actual se obtuvo por medio del contador de la empresa el sábado 30 de octubre del 2021 en una de las visitas que se hicieron con el fin de conocer la situación actual de E-Business Distribution de El salvador.

10. Principales áreas funcionales.

A junio de 2021, la empresa E-Business Distribution de El Salvador cuenta con 30 colaboradores y 3 Socios.

11. Proveedores.

- Alcatel-Lucent.
- Intelbras.
- Fortinet.
- The Siemon Company.
- Teletax.
- Hikvision.
- Jabra.

ANTECEDENTES DE E-BUSINESS DISTRIBUTION EL SALVADOR

E-Business Distribution de El Salvador, S.A. de C.V., se constituyó bajo las Leyes de la República de El Salvador en septiembre de 2000, como una Sociedad Anónima de Capital Variable por un plazo indefinido e inició operaciones en febrero de 2001. La actividad principal de la Sociedad, de acuerdo a la clasificación de la Dirección General de Impuestos Internos es la venta de equipo y accesorios de telecomunicación; además de ello, la entidad ofrece la prestación de servicios de mantenimiento y arrendamiento de equipo telefónico.

EBD distribuye, instala y proporciona mantenimiento de centrales telefónicas privadas (PABX) de toda capacidad, incluyendo los periféricos, terminales de comunicaciones y redes de las mismas. En sus más de 50 años de experiencia ha finalizado satisfactoriamente una enorme cantidad de contratos con sus clientes, tanto en pequeños como en grandes proyectos.

Actualmente desarrolla sus operaciones en El Salvador y sus oficinas generales se ubican en Calle 3, pasaje 5 block E, Urbanización Lomas de San Francisco # 25, San Salvador, El Salvador.

2. BASE LEGAL E INSTITUCIONAL

El marco legal para la regularización de las pymes está regido por:

1. Constitución de la República de El Salvador.

Artículo 115. “El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley”¹.

2. Código de trabajo.

Art. 2. Las disposiciones de este código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores².

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Art. 23.- El contrato escrito contendrá:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes

¹ D.C No. 38. Constitución de la República de El Salvador. 1983 [Publicado en el diario oficial N°281 el: 16 de diciembre de 1983.

² D.L. No 15. Código de trabajo . 21p. [publicada en el diario oficial el: 31 de julio de 1972]

- 3) El trabajo que, bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el prime³r caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- 5) La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;⁴
- 6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.
- 7) El horario de trabajo;
- 8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios;

4. Código de comercio

Art. 1. Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del Código Civil.

Art. 17. Establece que una Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con

³ Código de Comercio, Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228 del 8 de May./1970.

la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

5. Ley de impuesto sobre la renta.

De acuerdo al Art. 1 de la ley del impuesto sobre la renta, “Es agente de retención todo sujeto obligado por este código a retener una parte de las rentas que pague o acredite otro sujeto, así como también aquellos que designa como tales la administración tributaria⁵.

6. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

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

Artículo 2.- Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.

7. Ley del seguro social

Art. 14 Tendrán derecho a prestaciones de salud, las siguientes personas:

- a) Los asegurados activos;
- b) El cónyuge o compañera de vida, inscrita, del asegurado activo;

⁵ Publicado en el Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, del 21 de diciembre de 1991

- c) El cónyuge o compañero de vida, inscrito, de la asegurada activa;
- d) La viuda pensionada y el viudo pensionado;
- e) La compañera de vida con derecho a pensión;
- f) Los hijos de los asegurados, aseguradas, pensionadas o pensionados, hasta una edad y las condiciones, modalidades y extensión que se fijará por acuerdo del consejo directivo del instituto;
- g) El trabajador cesante en las condiciones que fije este reglamento; y
- h) Los pensionados y pensionadas por incapacidad a que se refieren los Arts. 33 y 34 de este Reglamento⁶.

8. Ley de sistema de ahorro para pensiones.

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

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

⁶ Publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo No. 161, del 11 de diciembre de 1953

Art. 2. El Sistema tendrá las siguientes características:

- a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley;
- b) Las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la Ley.
- c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculden para tal efecto, que se denominarán Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones y que en el texto de esta Ley se llamarán Instituciones Administradoras. Las Instituciones Administradoras por medio de esta Ley son facultadas por el Estado para administrar el Sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia de Pensiones.
- d) Los afiliados del Sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las Instituciones Administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión;
- e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán propiedad exclusiva de cada afiliado al Sistema;
- f) Cada Institución administradora, administrará un fondo de pensiones en adelante el Fondo que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separado del patrimonio de la Institución Administradora;

g) Las Instituciones Administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren;

h) El Estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de las cuentas individuales de ahorro para pensiones de los afiliados fuere insuficiente, siempre y cuando éstos cumplan las condiciones requeridas para tal efecto; y

i) La afiliación al Sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente Ley.

Artículo 7.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Tabla 1: Base legal y su ente regulador

BASE LEGAL	ENTE REGULADOR
Constitución de la República	Corte suprema de Justicia a través de la sala de lo constitucional
Código de trabajo	Ministerio de trabajo y previsión social
Código de comercio	Ministerio de economía
Ley de impuesto sobre la renta	Ministerio de Hacienda
Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.	Ministerio de Hacienda
Ley del seguro social	Instituto salvadoreño del seguro social
Ley de sistema de ahorro para pensiones	Superintendencia del sistema financiero a través de la superintendencia de pensiones.

3. MARCO GENERAL DEL TEMA DE ESTUDIO

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Antecedentes de administración de recursos humanos

Desde la existencia de la civilización se puede considerar que existió la administración de personal debido que ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

La administración de recursos humanos es una especialización que surgió debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, los inicios se dieron como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas en la época de la revolución industrial. El propósito en ese momento fue para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. En esa época se conocía con el nombre de relaciones industriales.

Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal.

Así a partir de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos, cubriendo todos los procesos de administración de personal que se conocen en la actualidad, partiendo del principio de que las personas debían administrarse por la organización. En el siglo XXI Ya no se considera la idea de la administración de recursos humanos, ahora se administra

con personas. Las organizaciones que tienen éxito tratan a las personas como agentes activos dotados de habilidades y competencias⁷.

Definición de Administración de recursos humanos

“La Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal⁸”

Administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia⁹”.

Objetivos de la administración de recursos humanos.

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

⁷ Chiavenato, Idalberto (2009), Gestión del Talento Humano (3° Ed): México, McGraw Hill Editores

⁸ Rodríguez, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Edit. ECAFSA. Pág. 61.

⁹ Gary Dessler, Administración de recursos humanos decimoprimer edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, S.A de C.V., 2009

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

Importancia de La administración de recursos humanos

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

ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Antecedentes del modelo de gestión de competencias

Desde principios de los años 80 del siglo XX, el concepto “Competencia” hizo su aparición en el medio organizacional, como una nueva opción metodológica orientadora y modernizadora de la gestión de personal, impulsado por los hallazgos del doctor David Mc Clelland. Desde entonces, la aplicación del enfoque de competencias ha venido difundándose progresivamente en muchas empresas, como guía de la Gestión del personal. A mediados de los años noventa en muchos países y en una multitud de empresas, se había realizado muchos intentos de implementar este novedoso enfoque.

Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional, si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, se podrán seleccionar entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

Las organizaciones del siglo XXI deben adaptarse a los cambios que diariamente surgen en el mundo que influyen notoriamente en el diario accionar de sus actividades; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Es aquí donde la Gestión de Competencias aporta valor, al dotarnos de un método integral que, de manera pseudocientífica, permite objetivar para grandes colectivos los procesos fundamentales de esa gestión.

Marta Alicia Alles, introdujo el uso de las competencias laborales de manera semántica, inicialmente en Argentina, la gestión de recursos humanos de competencias, permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios y facilitar, de manera simultánea el desarrollo profesional de los empleados¹⁰.

Lógicamente cada organización tiene un modelo de gestión estratégico diferente, por lo que las competencias requeridas también lo serán, por ello el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional a partir de su filosofía organizacional, es decir la misión, la visión y los valores organizacionales.

¹⁰ Alles, Martha, (2015), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias (3ra Ed.), Ediciones Granica S.A., pág. 82.

La base sobre la cual se construye la metodología de gestión por competencia es el estudio de la motivación humana.

En el año 1993, Spencer y Spencer, reforzó el Modelo de Gestión por Competencias, a partir de la introducción de su teoría del Iceberg, en la cual se sostiene que los seres humanos traen por sí una gran cantidad de competencias, las cuales son ocultas en su interior, pudiéndose apreciar apenas una ínfima parte de sus potencialidades, por lo que es responsabilidad de las empresas, detectar y fortalecer dichas competencias¹¹.

Dicho modelo explica gráficamente como se dividen las competencias en dos grandes grupos que son: las fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las difíciles de detectar y desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y valores, y el núcleo mismo de la personalidad.

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una Gestión de Recursos Humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes, es decir, los diferentes procesos productivos están interrelacionados entre sí. La meta es poder hacer llegar a las empresas, personal con las características personales, que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Hablar de Modelo de Gestión por Competencia, Implica determinar diferencias de estructuras necesarias para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Este modelo permite evaluar las competencias que se requieren de una persona con relación al propósito principal de la organización. El surgimiento del enfoque de competencia está plenamente relacionado

¹¹ Alles, Martha, (2015), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias (3ra Ed.), Ediciones Granica S.A., pág. 83

con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

La Gestión de Competencias es un término que las empresas están adoptando como algo completamente nuevo e innovador dentro de la cultura empresarial salvadoreña. Visualizan al empleado como el activo más importante de la Organización y una posible fuente de ventaja competitiva, difícil de imitar y sostenible a largo plazo.

Definición de modelo

Un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En las empresas, el modelo es utilizado para indicar que lo designado por el anterior término ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo.¹²

El término proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las Ciencias Sociales, “un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja”

Definición de gestión

Gestión proviene del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.¹³

¹² <https://dle.rae.es/modelo>

¹³ <https://dle.rae.es/gestión>

Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Por otra parte, la Gestión a Nivel Administrativo “consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.”

Definición de competencias

La palabra competencia tiene dos acepciones etimológicas:

- Una primera es que la palabra competencia, del verbo competir, viene del griego agón, agón/síes, que quiere decir «ir al encuentro de otra cosa, encontrarse, para responder, rivalizar, enfrentarse para ganar, salir victorioso de las competencias olímpicas que se jugaban en Grecia antigua». Con la obligación de salir ganador y, de ahí, aparecer en la historia con desempeño normal.

- Una segunda que se deriva del latín, Competenta (L) que quiere decir pertenecer, incumbir, comprometerse con algo. Competeré, «Te compete» significa que te haces responsable de algo, está dentro del ámbito de tu jurisdicción.

Esto hace que el término competencia tenga diferentes acepciones como producto de que esta palabra se origina en dos verbos diferentes: competir y competer o ser competente. Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), el término "competencia", en relación con "ser competente", significa: “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado¹⁴”.

Así mismo, la RAE establece que el término "competencia", cuando está relacionado con el infinitivo del verbo "competir", significa: “Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo”

Pese a las diversas acepciones que el término puede recibir, la definición más cercana a la temática desarrollada en el presente estudio es la siguiente:

“Una competencia es la capacidad de realizar una acción concreta, al disponer simultáneamente del conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo (saber), las habilidades o destrezas requeridas para realizarla (saber hacer) y la actitud orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente (querer hacer y hacer eficientemente).”

“características de personalidad, conocimientos, habilidades, comportamientos, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que

¹⁴ <https://dle.rae.es/competencia>

tienen las personas ya sea en el ámbito personal, social y laboral; generando un desempeño exitoso en un puesto de trabajo¹⁵”

Las competencias se refieren a todas aquellas cualidades, habilidades, experiencias y comportamientos que desarrolla cada persona, volviéndolo idóneo para un puesto específico de trabajo facilitando la realización de las tareas y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Así mismo, los componentes que integran a las competencias son: “conocimientos: saber, habilidades: saber hacer y actitudes: saber estar; que se manifiestan en conductas que conllevan el éxito en el trabajo”.

1. **Conocimiento:** es la información que se adquiere de forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar acciones o tareas.
2. **Habilidad:** es la capacidad adquirida de ejecutar tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
3. **Actitud:** Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de tareas o acciones, que se generan por las motivaciones, conocimientos y experiencias previas de la persona.

¹⁵ Alles, Martha, (2004), Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pag 10.

Modelo de gestión de competencias

La Gestión por competencias o Gestión de Recursos Humanos por competencias implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

“Es un modelo que tiene como propósito alinear a las personas que integran una organización según los objetivos organizacionales o empresariales, en este se establecen las competencias necesarias para alcanzar la visión y el diseño de las estrategias de la organización¹⁶.”

Un modelo de gestión de competencias es un modelo de gerenciamiento que implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito, alinearlas en pos de los objetivos organizacionales. Un modelo de competencias permite evaluar las competencias específicas que requiere una persona para poder desempeñarse en un puesto de trabajo; además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Objetivos de la gestión de competencias

1. Asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las idóneas para la función.
2. Definir la conducta de éxito que se requiere para cada posición.
3. Traducir las características de las personas talentosas y con desempeño sobresaliente

¹⁶ Alles, Martha, (2004), Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pag 210.

en descriptores objetivos.

4. Determinar cuál es la brecha entre el rendimiento actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.
5. Permitir alinear las herramientas de gestión de Recursos Humanos con un mismo enfoque conceptual.¹⁷

Importancia

La alta competitividad por parte de las organizaciones demanda de los profesionales contar con conocimientos adaptados a la realidad y el presente, que permitan el cumplimiento de los objetivos de las empresas; además, evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal y profesional. Un Modelo de Gestión Basado en Competencias permite a las organizaciones determinar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberá poseer el capital humano para así lograr destacar de entre las demás organizaciones. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Así mismo, expresar las habilidades necesarias, en los recursos humanos dentro de una organización, en términos de comportamiento es importante por dos razones:

- a) Permite definir ejemplos para su más sencilla detección y evaluación.
- b) Los comportamientos se pueden desarrollar estableciendo metas, determinando planes y fomentando la responsabilidad y otros valores.

¹⁷ LevyLeboyer, C. (1996) Gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000, pág. 6

Las ventajas del modelo de gestión de competencias

La Gestión por Competencias aporta innumerables ventajas como:

1. La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
2. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
3. La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
4. El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
5. La concientización de los equipos para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo.

Por diversos motivos, las organizaciones invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo. Las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales.

Competencias que pueden integrar un modelo

Es importante considerar que los modelos se definen a la medida de cada organización y por ello es fundamental que exista una claridad en los conceptos y un adecuado uso del idioma, lo cual se obtiene tras analizar las definiciones de los tres tipos de competencias que habitualmente se consideran en la administración de recursos humanos; a continuación, se aborda cada una de ellas.

1. Competencias Cardinales.

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones, core competences, competencias generales o corporativas y también competencias transversales.

Por su naturaleza, las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

2. Competencias específicas gerenciales.

Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su nombre lo indica a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros¹⁸.

¹⁸ Alles, Martha, (2015), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias (3ra Ed.), Ediciones Granica S.A., pág. 96

3. Competencias específicas por área.

Las competencias específicas por área al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica, de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular.

Una vez que se han definido las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, se conforma el Dirección de competencias y en base a este se procede a realizar el paso siguiente: determinar las competencias y grados necesarios para cada puesto de trabajo¹⁹.

En algunas organizaciones se diseñan métodos de trabajo por procesos. En el caso de que se lo considere necesario podría reemplazarse la definición de competencias específicas por área, por la definición de competencias específicas por procesos.

Asignación de competencias a puestos

La asignación de competencias a puestos se hace a partir del diccionario de competencias. En los descriptivos de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado “Diccionario de competencias”, confeccionado directamente por la organización.

Es importante remarcar como se define cada competencia, ya que con frecuencia hay organizaciones que, como producto de incorrectas definiciones del modelo, trabajan de manera equivocada. Si los distintos niveles se definen solo con una palabra, sin una

¹⁹ Alles, Martha, (2015), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias (3ra Ed.), Ediciones Granica S.A., pág. 98.

definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone realmente de un modelo de competencias.

Una vez que se han descrito las competencias junto con sus grados, se realiza la asignación de competencias a puestos²⁰.

Cuando el modelo de gestión de competencias está funcionando, deben trabajarse y cuidarse especialmente tres aspectos a los cuales se les denomina “3 pilares”; los cuales son:

1. Selección: Si se atiende este aspecto, los nuevos colaboradores poseerán al ingreso, las competencias requeridas por su puesto; para ello, se deberán utilizar diferentes métodos que eviten la incorporación de personas que no posean las competencias necesarias, según el modelo de competencias.
2. Desempeño: Deben medirse las competencias junto con los objetivos y resultados obtenidos.
3. Desarrollo: La necesidad de desarrollo es permanente y debe ser un tema de trabajo cotidiano por parte de la organización y de sus colaboradores a través del autodesarrollo.

Selección, desempeño y desarrollo no son los únicos aspectos a tener en cuenta en la implantación de gestión de competencias, pero son los básicos. Una vez que los tres pilares funcionen adecuadamente en relación con el modelo, será el momento de pensar en otros temas; por ejemplo, programas internos para el desarrollo del talento organizacional, como planes de carrera y planes de sucesión.

²⁰ Alles, Martha, (2015), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias (3ra Ed.), Ediciones Granica S.A., pág. 108.

Grados de competencias

El nivel que tiene un empleado sobre determinada competencia, se define si una persona cuenta con un nivel óptimo en su trabajo o por el contrario requiere mejorar; estos son aplicados cada vez más para decidir quién será contratado o no, y si un empleado tiene posibilidad de ascender en la jerarquía de la empresa, a continuación, se presentan los niveles generalmente utilizados donde (A el más alto o deseable y D insatisfactorio)²¹.

1. A: Alto o desempeño superior, es una desviación por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente unas de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
2. B. Bueno, en el que las personas se clasifican con un desempeño sobre el estándar. En este nivel la persona es considerada como adecuada para desempeñar un puesto determinado.
3. C: Mínimos necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido, significa mínimamente aceptable para el trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo considera competente para el puesto.
4. D: Insatisfactorio, este nivel no aplica para la descripción del perfil, ya que, si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

²¹ Alles, Martha, (2015) Diccionario de competencias, tomo 1, pag 76

PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

Planeación estratégica de recursos humanos

Significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización.

la planificación estratégica de Recursos Humanos consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos²².

Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a algunos de ellos para que reciban el puesto de trabajo en la organización.

El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer el proceso de selección de tal forma que se obtenga el suministro de candidatos que garantice su funcionamiento. El proceso de reclutamiento inicia con la detección de necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, para posteriormente seguir con las actividades relacionadas con la investigación de la información brindada por los candidatos.

²² Dessler, Gary (2009). Administración de Recursos Humanos. (11ra Ed), Editorial Prentice Hall México. Pag. 13

El reclutamiento externo se da cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Reclutamiento interno se da cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos²³.

Selección

Es Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos con el propósito de elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de del puesto), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

En esta parte se llevan a cabo una serie de entrevistas y otras evaluaciones más profundas, por ejemplo, conocimientos (cuando se evalúan conocimientos en esta etapa suele realizarse con la participación de un especialista), evaluaciones psicológicas, entre otras.

La selección del personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea. La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que influyen en la decisión final respecto a la aceptación de un candidato.

Entre las herramientas más frecuentes en esta etapa se pueden mencionar: entrevista por competencias y entrevista estructurada²⁴.

²³ Alles, Martha, (2004), Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pag 25

²⁴ Alles, Martha, (2004), Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. 30

La entrevista

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personas; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto ofertado.

Entrevista de selección

Entrevista que se realiza con el objetivo de elegir a una persona para ocupar un puesto. En ella se comparan las capacidades del candidato (conocimientos, experiencia, competencias) junto con su motivación en relación con el puesto a ocupar.

Entrevistado: Persona que es objeto de evaluación en una entrevista (laboral). La entrevista puede ser dentro de un proceso de selección o por otro motivo. En los procesos de selección los entrevistados son, usualmente, denominados candidatos o postulantes, entre otras variantes.

Entrevistador: Persona encargada de la entrevista laboral. La entrevista puede ser dentro de un proceso de selección o por otro motivo. En los procesos de selección los entrevistadores, usualmente, son: un profesional del área de Recursos Humanos, el cliente interno o futuro jefe. A estos pueden adicionarse como entrevistadores: un consultor externo, el jefe del jefe, pares del nuevo colaborador, entre otros.

Distintos tipos de preguntas para la entrevista:

1. Preguntas cerradas: Se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no. De la respuesta suele derivar otra pregunta.
2. Preguntas de sondeo: Sencillas y cortas.

3. Preguntas hipotéticas: Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso para conocer su percepción sobre una problemática y conocer las soluciones que formularía.
4. En un único caso las preguntas hipotéticas son pertinentes: Cuando es requerido evaluar los conocimientos de la persona.
5. Preguntas provocadoras: Son útiles para evaluar la reacción del candidato. Pues se formulan repentinamente, de modo que además interviene el factor sorpresa.
6. Preguntas que sugieren la respuesta esperada: Aquellas donde es claro el tipo de respuesta es requerida del entrevistado.
7. Preguntas abiertas: Inducen al entrevistado a expandirse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, ilógica de la exposición y expresión corporal²⁵.

Contratación

Es formalizar de acuerdo a la ley la relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del nuevo trabajador como de la empresa. El contrato es celebrado entre la organización y el trabajador además se define la duración del contrato; para tiempo indeterminado o determinado. El contrato por lo general deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador. Cuando se cuenta con la aceptación de ambas partes es necesario integrar el expediente de trabajo que debe contener: copias de DUI, NIT, AFP e ISSS.

²⁵ Alles, Martha, (2004), *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. 106

Inducción

La inducción a los empleados es proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

Los programas de inducción son de suma importancia porque ayudan al nuevo empleado a su adaptación a la organización, disminuyendo la tensión y nerviosismo que trae consigo, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura. Cada organización puede hacerlo en forma diferente, según su estilo.

¿Qué debe contener como mínimo un manual de inducción?

1. Información sobre la empresa:
2. Visión y misión.
3. Organigrama.
4. Operaciones: productos/volúmenes/cifras en general.
5. Aspectos geográficos.
6. Aspectos mundiales si es una corporación.
7. Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
8. Comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales, etc.

Descripción de puestos por competencias

El proceso de elaboración del perfil del puesto de trabajo debe realizarse la descripción de puesto el cual puede contener los siguientes elementos: Datos básicos, síntesis del puesto, responsabilidades del puesto, requisitos del puesto.

Posteriormente son descritas las competencias, que el empleado a ocupar el puesto debe mostrar para cumplir con las obligaciones y responsabilidades asignadas logrando de esta forma desempeñarse bien el trabajo. El análisis de puestos basado en competencias se enfoca en comparar cómo el empleado cumple con los objetivos del puesto con el trabajo efectivamente realizado²⁶.

Capacitación

Es un proceso que busca la mejora continua, mediante la formación de personas permitiendo la creación de ventajas competitivas para la organización; es desarrollada resolviendo la tensión entre las demandas que tienen una empresa de personas con habilidades y destrezas y la obtención de resultados.

La capacitación es una oportunidad para el desarrollo de las personas, ya que se enfoca en actividades transformadoras en la que se transmiten conocimientos, desarrollan habilidades, facilitan ciertas actitudes, habilitando a las personas a promover cambios dentro de la organización, optimizar resultados y mejorar la posición competitiva.

La capacitación del personal debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los empleados a la vez busca cumplir los objetivos de la organización al contar con personal calificado y productivo. La obsolescencia, es una

²⁶ Alles, Marta (2004), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pags. 258-259

razón por la cual, las organizaciones se preocupan por capacitar a su recurso humano, procurando actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia²⁷.

Evaluación por competencias

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

Una evaluación por competencias debe realizarse siempre con relación al perfil, es decir al puesto que ocupa cada persona, a partir del potencial y las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias, mejorando los resultados de una organización y la actuación futura de las personas.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son: método de evaluación del desempeño de escalas gráficas, método de evaluación forzosa, método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, método de evaluación de comparación de pares y método de evaluación de frases descriptivas²⁸.

Remuneración (Administración de sueldos y salarios)

²⁷ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 8ª ed.(México McGraw-Hill, 2007), p. 249

²⁸ Alles, Marta (2004), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. pags 160 y 384-385

“La administración de sueldos y salarios se define como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización²⁹”

Objetivos La administración de sueldos y salarios involucra los siguientes:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensar adecuadamente el desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización.
5. Proporcionar los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
6. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la Organización.
7. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las políticas de relaciones con los empleados³⁰.

²⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos 8ª ed.(México McGraw-Hill, 2007), p. 286

³⁰ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos 8ª ed.(México McGraw-Hill, 2007), p. 286

CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR

A. DISEÑO METODOLÓGICO

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los métodos y técnicas de investigación permitieron recolectar, analizar y clasificar la información. Para el desarrollo de la investigación se llevó a cabo una serie de etapas que facilitaron la obtención de la información pertinente para el diseño de un modelo de gestión de competencias que permita la contratación de personal idóneo.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Descriptivo

El tipo de investigación utilizado es el descriptivo, pues describe y analiza las características de la situación actual encontrada en E-Business Distribution de El Salvador; la cual, ha sido identificada a partir de los datos recolectados. Dicha recolección fue efectuada sobre la base de las hipótesis de investigación, analizando los resultados a fin de construir generalizaciones significativas para explicar la problemática.

MÉTODOS.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico, se emplearon procedimientos que permitieron descubrir las condiciones en que se presentan los sucesos, su verificación y análisis de la información obtenida. Los métodos auxiliares que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

Análisis: Dicho método facilitó la descomposición de la problemática en sus diferentes elementos para poder analizar e identificar las causas, naturaleza y efectos dentro de la entidad.

Síntesis: Partiendo del desglose de cada una de las variables relacionadas a la investigación se logró analizar y resumir la información obtenida mediante el estudio; lo cual, ha proporcionado como resultado datos fidedignos, oportunos y unificados.

Deductivo: A partir del estudio de las diferentes unidades de análisis se pudo determinar cómo los elementos de la problemática están conectados a un todo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Primarias

Las fuentes primarias de información fueron las personas consultadas durante el proceso de investigación. A nivel de la compañía se consultó a todos los colaboradores y en un nivel más amplio se consultó al Gerente general de la entidad.

Secundarias

La información de fuentes secundarias fue recolectada a través de bibliografía relacionada con el método de investigación, con el tema de la administración de recursos humanos en general y otra más especializada sobre la gestión por competencias. También se consultaron múltiples trabajos de graduación y otras áreas para aspectos metodológicos y de estilo.

Terciarias

Como fuente terciaria, se consultó en internet una multitud de sitios web con información, especialmente sobre presentaciones, documentos de trabajo, artículos y otros relacionados con la gestión por competencias.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

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

Técnicas

Las técnicas de investigación facilitaron la recolección de datos relativos al fenómeno en estudio, a continuación, se lista el detalle:

Entrevista

A través de la entrevista se logró obtener información de manera oportuna basada en una guía de preguntas; la cual, permitió profundizar en el fenómeno de estudio. El proceso fue realizado de forma directa al gerente general de la entidad, con el objeto de generar un acercamiento a la situación actual de la sociedad y de esta forma obtener los datos que permitieron guiar u orientar el rumbo del estudio. La entrevista fue dirigida a la alta dirección, con el fin de conocer cómo esta desarrolla su rol, los procesos que llevan a cabo, las herramientas que utilizan y las limitaciones que encuentran, tanto en el desempeño de su rol como con los instrumentos disponibles para la administración del recurso humano.

Encuesta

La encuesta permitió la recopilación de información precisa y relevante de los trabajadores, que en su totalidad conforman un grupo de 30 personas; por lo cual, se diseñó un cuestionario el cual fue orientado y distribuido de forma física a los trabajadores administrativos y personal operativo de E-Business Distribution de El Salvador para que ellos pudieran completarlo, con el fin de conocer características o hechos específicos de la problemática.

Instrumentos

Estos fueron los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual forma a la recolección de información en la empresa, a continuación, se presenta el detalle:

a. CUESTIONARIO

El cuestionario fue utilizado como medio para la recolección de datos, en el que se plantearon las interrogantes que fueron realizadas al personal de la entidad.

b. GUÍA DE ENTREVISTA.

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

2. OBJETO DE ESTUDIO

La investigación fue desarrollada en la compañía E-Business Distribution de El Salvador (EBD), la cual se ubica en calle 3 y pasaje 5 #25 E, Colonia Lomas de San Francisco, San Salvador, El Salvador.

3. UNIDADES DE ANÁLISIS

Debido a las características de la investigación y a los objetivos planteados, se identificaron las siguientes unidades de análisis:

Objeto de estudio: E-Business Distribution de El Salvador, S.A. de C.V.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Sociedad.

UNIVERSO Y MUESTRA

a. UNIVERSO.

Para llevar a cabo la investigación en La Sociedad E-Business Distribution de El Salvador se determinó como universo el número total de empleados con los que cuenta la entidad.

b. MUESTRA.

Por ser un número reducido de colaboradores se tomó la decisión de no elaborar un muestreo. Es decir, se realizará un censo a los 30 trabajadores de la Sociedad E-Business Distribution de El Salvador S.A. de C.V. que representan la totalidad del universo.

4. VARIABLES E INDICADORES

Tabla 2: variables e indicadores

Variable Independiente	Indicadores
Modelo de Gestión por Competencias	Congruencia entre el modelo diseñado y la situación actual de la entidad
	Eficacia y eficiencia del proceso de contratación
	Nivel de factibilidad técnica
Variable Dependiente	Indicadores
Mejorar el proceso de contratación de personal de la empresa EBD	Desempeño del personal
	Eficacia y eficiencia del personal

	Tiempo promedio de selección y contratación de personal
	Índice de rotación de personal
	Tiempo promedio en que la organización alcanza sus metas

Variable Independiente	Indicadores
Marco de referencia	Grado de relevancia y utilidad
	Validez de constructo
	Grado de actualidad
Variable Dependiente	Indicadores
Sustentar teóricamente la propuesta de un modelo de gestión de competencias.	Nivel de factibilidad técnica
	Eficacia y eficiencia del proceso de contratación
	Congruencia entre el modelo diseñado y la situación actual de la entidad.

Variable Independiente	Indicadores
La investigación de campo	Grado de supervisión por parte del investigador en la recolección de datos
	Nivel de confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados y de la información recopilada
	Claridad y precisión con que se defina la muestra y el enfoque del estudio
Variable Dependiente	Indicadores
Evaluar el proceso de contratación actual de la empresa E-Business Distribution de El Salvador.	Índice de rotación de personal
	Tiempo promedio para el proceso de selección y contratación
	Desempeño del personal
	Eficacia y eficiencia del proceso de contratación
	Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio

5. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

La operacionalización de hipótesis es un proceso que consiste en definir estrictamente variables en factores medibles. El proceso define conceptos difusos y les permite ser medidos empírica y cuantitativamente.

Hipótesis de Trabajo	Variable Independiente	Indicadores
La formulación de un Modelo de Gestión de Competencias mejorará el proceso de contratación de personal de la empresa E-Business Distribution de El Salvador.	Modelo de Gestión de Competencias	Congruencia entre el modelo diseñado y la situación actual de la entidad
		Eficacia y eficiencia del proceso de contratación
		Nivel de factibilidad técnica
	Variable Dependiente	Indicadores
	Mejorar el proceso de contratación de personal de la empresa EBD	Desempeño del personal
		Eficacia y eficiencia del personal
		Tiempo promedio de selección y contratación de personal
Índice de rotación de personal		
	Tiempo promedio en que la organización alcanza sus metas	
Hipótesis Específica 1	Variable Independiente	Indicadores
El marco de referencia que se elabore sustentará teóricamente la propuesta de un modelo de gestión de competencias para mejorar el proceso de contratación de la empresa E-Business Distribution de El Salvador.	Marco de referencia	Grado de relevancia y utilidad
		Validez de constructo
		Grado de actualidad
	Variable Dependiente	Indicadores
	Sustentar teóricamente la propuesta de un modelo de gestión de competencias.	Nivel de factibilidad técnica
		Eficacia y eficiencia del proceso de contratación
Congruencia entre el modelo diseñado y la situación actual de la entidad		

Hipótesis Específica 2	Variable Independiente	Indicadores
Formular un modelo de gestión de competencia que contribuya a mejorar el proceso de contratación de personal de la empresa E-Business Distribution de El Salvador.	Modelo de gestión por competencia	Congruencia entre el modelo diseñado y la situación actual de la entidad
		Eficacia y eficiencia del proceso de contratación
		Nivel de factibilidad técnica
	Variable Dependiente	Indicadores
	Mejorar el proceso de contratación de personal de la empresa EBD	Tiempo promedio en que la organización alcanza sus metas
		Eficacia y la eficiencia del proceso y del personal
		Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio
		Tiempo promedio en que la organización alcanza sus metas

Hipótesis Específica 3	Variable Independiente	Indicadores
La investigación de campo que se realizará permitirá evaluar el actual proceso de contratación de la empresa E-Business Distribution de El Salvador.	La investigación de campo	Grado de supervisión por parte del investigador en la recolección de datos
		Nivel de confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados y de la información recopilada
		Claridad y precisión con que se defina la muestra y el enfoque del estudio
	Variable Dependiente	Indicadores
	Evaluar el proceso de contratación actual de la empresa E-Business Distribution de El Salvador.	Índice de rotación de personal
		Tiempo promedio para el proceso de selección y contratación
		Desempeño del personal
		Eficacia y eficiencia del proceso de contratación
Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio		

6. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Los datos recopilados en la investigación de campo a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados se procesaron con la ayuda de un software llamado Microsoft Excel 2016. Dicha herramienta permitió agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para esquematizar los resultados; lo cual, facilitó su interpretación. Así mismo la información fue clasificada y ordenada en cuadros estadísticos, con el fin de representar los datos en categorías que muestren el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa. Posteriormente se procedió a la elaboración de los gráficos según convino en cada uno de los casos, permitiendo así una mejor visualización de la información. (Ver anexo 3)

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR

ANÁLISIS FODA DE LA SOCIEDAD.

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

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con alianzas estratégicas y convenios con marcas de renombre a nivel mundial. • Competitividad en precios y plazos de entrega. • Se fomentan las relaciones interpersonales entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene conocimiento sobre la gestión por competencias. • Cultura organizacional débil. • No se cuenta con unidad de Recursos Humanos.

<ul style="list-style-type: none"> • El personal cuenta con espacio físico adecuado para el desarrollo de sus actividades. • Ubicación. • Se fomentan las relaciones interpersonales entre los empleados. • Comercialización de marcas reconocidas de alto valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores no tienen el conocimiento suficiente sobre la misión y visión de la organización. • Falta considerable de Capacitación laboral. • El desempeño no es evaluado eficientemente. • No existe un plan de carrera, en el cual se busque el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados. • Centralización de funciones y toma de decisiones en base a la experiencia. • No se cuenta con inversión publicitaria. • Problemas financieros.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión a mercados emergentes. • Diversificación de productos. • Invertir en publicidad para atraer a clientes potenciales. • Ofertar servicios adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación de precios en los insumos y equipos utilizados. • Aparición de nuevos competidores. • Reducción en los volúmenes de venta por los efectos derivados de la pandemia de COVID-19. • Cambios en la legislación. • Aparición de una crisis económica. • Incertidumbre sobre el rumbo económico del país.

Filosofía general de la organización

De acuerdo a la información recolectada se logró determinar que no todos los empleados de la organización conocen cual es la misión y visión de la organización. Esto sin duda limita a que los colaboradores puedan identificarse con los propósitos y actividades de la empresa. A pesar que la Administración expresó que los empleados son personas altamente capacitados para desarrollar sus funciones en los puestos de trabajo, el no

conocer cuál es la filosofía de la organización limita a que estos estén comprometidos al 100% con la entidad.

Por otra parte se concluyó que el 50% de los empleados entrevistados de la empresa no conocían cuales son los objetivos y valores organizacionales, los cuales buscan la satisfacción de los clientes finales ofreciendo calidad, eficiencia y honestidad de parte de todo el personal de la organización.

(Ver anexo N° 3, pregunta N° 1 y 2, Tabla N° 1 y 2)

SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Planeación de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos debe entenderse como las proyecciones o el plan estratégico que debe tener la empresa en relación a la fuerza laboral en un periodo determinado. En E-Business Distribution de El Salvador no realizan ningún tipo de planeación acerca de las estrategias y proyecciones del recurso humano de la empresa, la administración se limita únicamente a las gestiones que legalmente le corresponden.

La planeación es muy importante, pues vincula directamente el Recurso Humano con los cambios futuros de la organización y reconoce la composición cambiante de la fuerza laboral. Es esta etapa la que da sentido a los planes de carrera y la evaluación del desempeño, así como a los sistemas de información, pues la organización misma se vuelve una fuente de reclutamiento muy conveniente.

Reclutamiento

Según la información obtenida, los empleados de E-Busines Distribution de El Salvador se enteraron de la oportunidad de trabajo en la empresa, mediante los medios de comunicación tales como: redes sociales y publicaciones internas de empleo. Algunos empleados mencionaron que ingresaron a la empresa por recomendación o referencias personales. De acuerdo con la entrevista a los administradores de la empresa ellos manifestaron que las principales fuentes de reclutamientos son los medios digitales principalmente las redes sociales de la organización.

(Ver anexo N° 3, pregunta N° 3, 4, 5 y 6 Tabla N° 3, 4, 5 y 6)

Selección de personal

De acuerdo a la información recolectada, el proceso de selección de personal como parte de la gestión de recursos humanos que lleva a cabo la organización, incluye la entrevista que se le realizan a los candidatos que están aptos para cubrir las plazas necesarias, información que fue confirmada por la administración de la empresa, la cual mencionó que la entrevista realizada a los candidatos es llevada a cabo por la encargada de compras que tiene algunos conocimientos de manejo de personal. Cuando se busca personal técnico o especializado, la encargada de realizar las entrevistas se auxilia de los supervisores que dominan o conocen las actividades y funciones que se requieren para el puesto ofertado. así mismo, destacó que utiliza una guía de preguntas formuladas de acuerdo al puesto de trabajo; a lo cual, un modelo de entrevista basada en competencias lograría destacar las cualidades, habilidades técnicas y conocimientos de los aspirantes.

Cabe destacar que la empresa se limita a realizar una entrevista al candidato sin incluir pruebas psicométricas ni pruebas de conocimiento. En un modelo de gestión basado en

competencias incluye las pruebas técnicas teóricas para todos los colaboradores; así como otras pruebas que contribuyan a descubrir habilidades y detectar formas de pensar de los candidatos, ya que son esas áreas con mayor dificultad para detectar.

(Ver anexo N° 3, pregunta N° 6 Tabla N° 6)

Proceso de contratación

De acuerdo a la información proporcionada por los empleados, E-Business Distribution de El Salvador notifica a los candidatos seleccionados por medio de llamada telefónica y formaliza en un 100% la relación laboral mediante un contrato laboral en la cual se especifica las condiciones laborales básicas, información corroborada por la administración quien manifestó que se completa el expediente de la persona seleccionada con sus documentos personales, antecedentes legales y las referencias personales.

(Ver anexo N° 3, pregunta N° 7y 8 Tabla N° 7 y 8)

Inducción

Según la información obtenida por parte de los empleados de E-Business Distribution de El Salvador, el personal nuevo es integrado directamente al área correspondiente y recibe indicaciones generales por medio del jefe inmediato. La administración de la empresa manifestó que concentran sus esfuerzos en dar las directrices necesarias para los nuevos empleados del área de ventas de la organización; que de acuerdo a los datos recolectados es una de las áreas que la administración considera de las más importantes de la organización. Se determinó que es necesario un modelo de gestión por competencias que incluya el proceso de inducción para todos los colaboradores de la empresa, con el fin de

que su proceso de adaptación sea el más rápido posible y de esta forma que no afecte las operaciones de la organización.

En cuanto a las herramientas que se les brindan a los empleados; todos los entrevistados mencionan que la institución brinda los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades proyectadas por la organización en las zonas de trabajo; esta información la confirmo la encargada de recursos humanos al mencionar que la empresa busca equipar de manera adecuado al personal nuevo que ingresa a la organización.

(Ver anexo N° 3, pregunta N° 9 y 10 Tabla N° 9 y 10)

Capacitación al personal

Según los datos obtenidos en la investigación, en la empresa E-Business Distribution de El Salvador no se realizan jornadas de capacitación con frecuencia debido que estas se hacen de manera esporádica o cuando la gerencia determina una necesidad apremiante la cual requiere capacitación y entrenamiento. Además de eso, no se lleva un control de las áreas en las que los colaboradores fueron capacitados y las competencias que requieren desarrollar en el personal, dando como resultado un proceso incompleto para la formación de cada empleado de la empresa. Aquí se determinó la necesidad de un plan de capacitación bien estructurado con el cual se logrará contar con personal calificado, mejorando el rendimiento en las funciones, elevando la capacidad de los colaboradores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

Algunas de las áreas específicas a capacitar según la información recolectada son: Servicio al cliente, manejo de Excel y mantenimiento e instalación de equipos.

El gerente manifestó que únicamente capacitan frecuentemente al área de ventas, menciona que buscan incrementar el nivel de contratación de servicios y las ventas para cumplir los objetivos y metas de cada periodo.

(Ver anexo N° 3, pregunta N° 18 y 19 Tabla N° 18 y 19)

Evaluaciones

En este caso según los resultados obtenidos de la investigación se observó que no existe un proceso en el cual se mida el rendimiento de los empleados, esto afecta significativamente a la empresa porque no se cuenta con informes que detallen el comportamiento de cada empleado en el área de trabajo. Al mismo tiempo los colaboradores no se muestran tan comprometidos con la organización y desarrollan sus actividades y funciones de manera pasiva.

(Ver anexo N° 3, pregunta N° 13 y 14 Tabla N° 13 y 14)

Remuneraciones: administración de salarios

Según la información recolectada la administración de salarios es uno de los puntos más delicados dentro de la empresa, debido que existen opiniones e información encontrada de parte del personal operativo como el de la administración.

Algunos de los empleados entrevistados señalan que existen una mala distribución de salarios, personas sin experiencia y aptitudes en cargos con salarios muy elevados. Al mismo tiempo señalaron que existen puestos con recargo de funciones y actividades con un sueldo poco competitivo de acuerdo al trabajo que desempeñan.

En cambio, la administración de la empresa E-Business Distribution El salvador señala que los salarios se han asignado de acuerdo al nivel de experiencia y conocimiento que cada empleado tiene, pero reconocen que no poseen un plan para asignar adecuadamente el salario y prestaciones adicionales para cada nivel de la organización.

(Ver anexo N° 3, pregunta N° 11 y 12 Tabla N° 11 y 12)

Retención

De acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista con la administración de la empresa E-Business Distribution de El salvador, para disminuir los niveles de rotación del personal, se llevan a cabo actividades de convivencia entre los colaboradores de la organización y de esa manera lograr que se identifiquen y mantengan motivados cumpliendo de manera eficiente sus funciones y actividades en el puesto de trabajo. Además de eso la empresa cuenta con un espacio al aire libre en los cuales los empleados pueden convivir en sus tiempos libres. La administración también señala que dan oportunidades de estudiar a las personas que así lo desea esto con el fin de que el empleado pueda aplicar los conocimientos adquiridos en el puesto que desempeña y así beneficiar a la empresa en el cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales. Al consultar esto con algunos de los empleados mencionan que si se realizan algunas actividades de esparcimiento en la empresa pero que estas no son tan frecuentes como menciona la administración.

(Ver anexo N° 3, pregunta N° 15, 16 y 17 Tabla N° 15, 16 y 17)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la empresa E-Business Distribution de El salvador no cuenta con un área de recursos humanos formalmente establecida. Esto quiere decir que la unidad orgánica de talento humano en la empresa se limita únicamente a una sola persona que se encarga de todo el proceso de contratación del nuevo personal que ingresa.
2. Se Concluyó que el personal de E-Business Distribution de El salvador no conocen con exactitud cuáles son los objetivos y las metas de la organización, esto trae como consecuencia que los esfuerzos se orientan a intereses personales o de áreas específicas de la empresa lo cual imposibilita trabajar con calidad, eficiencia y honestidad hacia los clientes finales.
3. No se encuentran diseñados los procedimientos relacionados a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación tanto de forma tradicional como basado en competencias. Esto conlleva a que el personal contratado no reúna las características idóneas para desempeñar el puesto de manera efectiva que la empresa necesita.
4. En E-Business Distribution de El salvador no existe una metodología para la evaluación del desempeño del personal por lo tanto es muy difícil identificar las áreas en las que se tiene que mejorar y de esa manera se obstaculiza el crecimiento profesional de cada empleado y limita el cumplimiento de los objetivos de la organización.

5. Se determinó que no está definido un plan de carrera que permita a los empleados comprometerse con los objetivos y metas de la organización lo cual aumenta en cierta medida la rotación de personal en puestos claves de la empresa lo cual obstaculiza el crecimiento corporativo y disminuye la ventaja competitiva de En E-Business Distribution de El salvador en relación a otras empresas del rubro.

RECOMENDACIONES

1. Se propone que E-Business Distribution de El salvador estructure formalmente el área de recursos humanos en la empresa, para el mejoramiento en los procesos de contratación, formación, gestión y desarrollo de personal y toda lo relacionado con esta área tan importante de la organización.
2. Se propone que E-Business Distribution de El salvador fomente el conocimiento de la filosofía organizacional con el fin de que todo el personal tenga la claridad hacia dónde quiere ir la empresa y así mismo que se comprometan con los objetivos y las metas de la entidad.
3. Implementar un modelo de gestión de competencias con el objetivo que el personal a contratar cumpla con los conocimientos y actitudes idóneas para el puesto a desempeñar y así cumplir los objetivos y las metas organizacionales de E-Business Distribution de El salvador.
4. Diseñar las herramientas administrativas necesarias para llevar a cabo un proceso de evaluación de desempeño del personal de forma periódica con el fin de encontrar puntos de mejora de cada empleado y así contribuir en el desarrollo integro de la organización.

5. Diseñar un plan de carrera que permita mejorar los índices de motivación de los empleados de E-Business Distribution de El salvador con el fin de reducir la rotación empresarial y contar con personal más capacitados a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL IDÓNEO EN LA EMPRESA E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR (EBD).

A. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El modelo de gestión de competencias propuesto es estandarizado e integral; incluye una reestructuración de la filosofía organizacional, el diseño de un manual de descripción de puestos y una propuesta estructurada en los procesos claves del área de recursos humanos tales como: reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño con el objetivo que todo el personal de la empresa sea el más idóneo para desempeñar cada puesto de trabajo. En el diseño de los descriptores de puesto se priorizo en establecer las competencias cardinales y específicas para cada área. Para que el proceso de incorporación del nuevo personal sea objetivo y beneficioso para la organización.

B. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Objetivos del Modelo de Gestión de competencias.

Objetivo General.

1. Proponer un modelo de gestión de competencias que permita la contratación de personal idóneo para E-Business Distribution de El Salvador (EBD), mediante la institución de la unidad de recursos humanos que ejerza los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño, con el fin de fomentar el desarrollo de los colaboradores y contribuir en el logro de los objetivos que la entidad se ha propuesto.

Objetivos Específicos.

1. Redefinir la filosofía organizacional de E-Business Distribution de El Salvador (EBD), con el ánimo de fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores y alinear los objetivos de la organización con todo el personal de la misma.
2. Diseñar los lineamientos para instituir una unidad de recursos humanos que garantice la contratación de personal idóneo para los puestos solicitados por E-business distribution de El salvador.
3. Preparar una serie de instrumentos en los procesos de atracción, organización, desarrollo y evaluación que permita implementar un modelo de gestión de competencias en la empresa E-Business Distribution de El Salvador.

Importancia

La aplicación de un modelo de gestión de competencias en la empresa EBD, supone entre otras cosas, un cambio cultural de cómo la empresa debe valorar el conocimiento, las aptitudes y las destrezas (en como las recluta, selecciona, organiza, distingue y presenta); así como, el desarrollo de una transición en la forma en que se realiza el manejo del personal, todo con el fin de desarrollar un estilo de dirección más integral y efectiva que vaya acorde con las líneas estratégicas de la compañía y que permita desarrollar en el personal los comportamientos necesarios para un desempeño sobresaliente, capaz de permitir la consecución de los objetivos organizacionales; por lo que resulta necesario, integrar en la estructura orgánica la unidad de recursos humanos; la cual, deberá llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación y desarrollo de competencias.

La implementación del modelo también ayudará al personal a realizar actividades de acuerdo a las habilidades y destrezas que poseen ubicándolos en el puesto de trabajo idóneo, de esta forma se busca que obtengan buenos resultados y que trabajen el día a día motivados a desempeñarse de la mejor manera.

Alcance

Tras el estudio realizado a la sociedad E-Business Distribution de El Salvador, fue posible identificar que parte de los colaboradores no se encuentran alineados con la filosofía organizacional y en algunos de los caso estos no disponen de las competencias requeridas para el puesto de trabajo que desempeñan; por tal razón, la presente propuesta constituye una guía para que la administración pueda generar una transición en la gestión del recurso humano y adopte un enfoque por competencias; lo cual, permitirá que los colaboradores adquieran y fortalezcan sus conocimientos y habilidades, mejorando así el desempeño en su puesto de trabajo; esto a su vez, será de gran beneficio para la entidad ya que los empleados optimizaran el tiempo y serán capacitados para brindar servicios de calidad a todos sus clientes.

Filosofía propuesta para E-Business Distribution de El Salvador.

Misión:

Superar las expectativas de nuestros clientes mediante la oferta de soluciones integrales en las áreas de telecomunicación, conectividad y redes, garantizando en cada momento una experiencia inigualable mediante la atención de nuestro personal altamente calificado y el aporte de productos de la mejor calidad.

Visión:

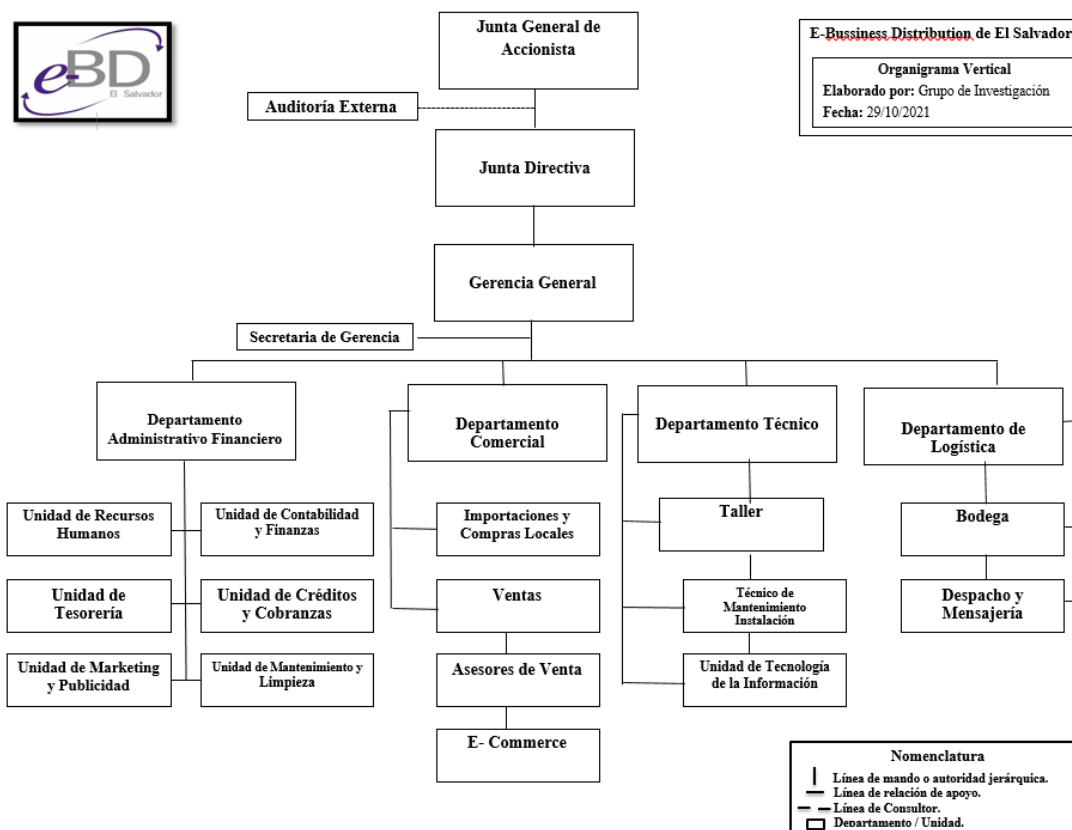
Consolidarnos como la empresa líder de El Salvador en brindar soluciones integrales para las áreas de telecomunicación, conectividad y redes, orientados en todo momento en la implementación de soluciones precisas que permitan el crecimiento integral de nuestros clientes.

Valores:

1. **Transparencia:** Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.
2. **Respeto:** Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.
3. **Equidad:** Procedemos con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.
4. **Integridad:** Actuamos con firmeza, rectitud, honestidad, coherencia y sinceridad.
5. **Flexibilidad:** nos adaptamos con facilidad a nuevos entornos, requerimientos y necesidades de nuestros clientes, empleados y accionistas. Somos una empresa con gran apertura y fluidez para responder con agilidad a los constantes cambios y tendencias del mercado.
6. **Innovación:** somos una empresa que promueve la creatividad y proactividad. Buscamos constantemente hacer las cosas de manera diferente para agregar valor a nuestros clientes a través de nuevos productos y servicios.

Estructura orgánica propuesta.

La estructura orgánica propuesta se basa en un organigrama de forma vertical; en la cual, se incorpora la unidad de Recursos Humanos.



Unidad de Recursos de Humanos Propuesta

Es preciso que la sociedad E-Business Distribution de El Salvador cuente con una unidad de Recursos Humanos, para que esta pueda encargarse de realizar todos los procesos vinculados con la contratación y formación del personal; por lo que se considera necesario, establecer dentro de la estructura orgánica a dos personas encargadas de esta unidad, las cuales son: jefe de recursos humanos y un analista en selección y formación de personal.

Dependencia de la Unidad de Recursos Humanos

La relación de autoridad que regirá al departamento de recursos humanos estará fundamentada en el sistema de autoridad de línea o jerárquica, ya que responderá a las instrucciones y objetivos establecidos por la dirección de la empresa; pese a ello, la toma de decisiones en los procesos de selección y contratación corresponderán únicamente al personal que conformará el área de recursos humanos; así mismo, dicha unidad tendrá a su cargo la función de asesorar e instruir a las diferentes jefaturas de la compañía, desarrollar evaluaciones de desempeño e impartir capacitaciones.

La ubicación del departamento de recursos humanos se situará dentro del organigrama en un nivel intermedio, debido a que este es elaborado bajo el enfoque vertical y su dirección estará a cargo del director de recursos humanos.

Misión de la unidad de Recursos Humanos

Fortalecer la gestión y el desarrollo del personal, mediante aportaciones de valor que permitan mantener un clima laboral adecuado, que fomenten el buen desempeño, el compromiso, la responsabilidad, la excelencia y la mejora continua del talento humano, contribuyendo así a la consecución de los objetivos de la entidad.

Visión de la unidad de Recursos Humanos

Ser la unidad que gestione, asesore y desarrolle de forma eficaz y eficiente el recurso humano de la entidad, por medio de la implementación de procesos administrativos innovadores y transparentes que contribuyan a la mejora del rendimiento individual y colectivo.

Valores de la unidad de Recursos Humanos

1. **Compromiso:** Tomar conciencia de la importancia del trabajo y actuar con responsabilidad.
2. **Confidencialidad:** Se compromete a garantizar la confidencialidad de la información relevante de todos los procesos del área de Recursos Humanos.
3. **Transparencia:** Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.
4. **Integridad:** Garantizar un equilibrio verdadero, en el que predomine la confianza, la seguridad, el respaldo, la sinceridad y el respeto mutuo
5. **Equidad:** Procedemos con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.
6. **Calidad:** excelencia en la entrega del servicio.

Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos

1. Incorporar personal a los nuevos cargos o las vacantes existentes dentro de la entidad, seleccionando al personal más idóneo para ostentar el puesto y cumplir con los procesos establecidos.
2. Fortalecer y mejorar el clima laboral dentro de la institución, potenciando el trabajo en equipo, la participación y la comunicación efectiva
3. Aumentar la productividad del capital humano dentro de la institución, a través de acciones que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los colaboradores

4. Innovar e implementar nuevos procesos dentro de la Dirección de Recursos Humanos, que permitan fortalecer la relación con los funcionarios y generar un sentido de pertenencia.
5. Desarrollar y dar seguimiento a las evaluaciones de desempeño de los colaboradores.
6. Implementar programas de capacitación que contribuyan al desarrollo de las competencias y habilidades de los empleados.

Políticas de la Unidad de Recursos Humanos

Política general:

La unidad de recursos humanos será el ente encargado de diseñar los programas y procedimientos a seguir durante las etapas de reclutamiento, selección y desarrollo del recurso humano de la entidad; además, de ser el responsable de coordinar el desarrollo de evaluaciones de desempeño e impartir capacitaciones.

Políticas específicas:

1. Implementar un proceso de selección que se fundamente en la igualdad de oportunidades para todos participantes, considerando como electo únicamente a las personas más idóneas para el puesto de trabajo solicitado.
2. La unidad de recursos humanos llevará a cabo una serie de actividades que permitan seleccionar al candidato más idóneo; entre ellas, la revisión de currículum vitae, comparación con el perfil solicitado, entrevistas, evaluaciones de conocimiento, verificación de referencias laborales y cuando sea pertinente pruebas psicológicas.

3. El departamento de recursos humanos deberá requerir al personal seleccionado, toda la información que sea necesaria para corroborar su identidad, números de documento, historial laboral, formación académica, domicilio y referencias personales, entre otros, con el fin de compilar expedientes físicos por cada colaborador y generar así una base de datos.
4. Toda persona contratada debe recibir una inducción a efecto de familiarizarse con la entidad, las funciones que realizará, las políticas empresariales, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.
5. De forma semestral, cada colaborador deberá ser sometido a una evaluación de desempeño; en la cual, se medirá forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad.
6. Garantizar la prevención de accidentes laborales y gestionar la creación de un comité de seguridad y salud ocupacional con el fin de evitar sanciones y resguardar la seguridad del personal.
7. Realizar actividades que garanticen la convivencia de los empleados tales como excursiones, almuerzos y la realización festejos que promuevan el esparcimiento.

Estrategias de la Unidad de Recursos Humanos

Para el cumplimiento de los objetivos organizacionales se proponen estrategias que contribuirán al funcionamiento de la unidad de recursos humanos; las cuales, se detallan de la siguiente manera:

1. Actualizar los descriptores de puesto en base a las necesidades de la entidad, con el fin de delimitar las competencias necesarias para identificar al personal más idóneo.
2. Al aperturarse oportunidades laborales, inicialmente se deberá consultar fuentes internas como: bases de datos y recomendaciones de trabajadores actuales, en caso de no obtenerse candidatos aceptables, se utilizarán fuentes externas y se recurrirá a publicaciones en medios impresos y electrónicos, agencias de empleo públicas y privadas, presentación espontánea, entre otros.
3. Para garantizar la efectividad en el proceso de selección y elegir al candidato más idóneo, se deberá: entrevistar al candidato, crear un ambiente de confianza, utilizar pruebas técnicas, realizar un informe final del proceso de selección, documentando los resultados, para finalmente realizar la investigación del candidato.
4. Para mejorar la capacidad del desempeño de los colaboradores se realiza evaluaciones continuas y sistemáticas, utilizando métodos de evaluación del desempeño que ayuden a monitorear las habilidades y competencias del personal.
4. Para potenciar las habilidades, actitudes y conocimientos de los empleados que laboran en E-Business Distribution de El Salvador es necesario implementar un plan de capacitaciones, dividido en módulos con temas relativos a su departamento.

Tácticas de la unidad de recursos humanos

Para la implementación de las estrategias correspondientes a la unidad de Recursos Humanos se prevé realizar las siguientes tácticas:

1. Revisar y actualizar el manual de análisis y descripción para cada uno de los cargos en las diferentes unidades
2. Crear formatos de requisición de personal y expedientes por cada empleado verificando su productividad y niveles de desempeño con el fin de conocer áreas de mejora y potencialización.
3. Procedimiento a seguir para la investigación de referencias en el curriculum vitae a fin de determinar si estas son verídicas.
4. Elaborar formato para la evaluación del proceso de selección.
5. Capacitar a los empleados de recursos humanos para impulsar nuevas competencias y conocimientos dentro de la entidad
6. Implementar la lluvia de ideas como un mecanismo participativo para integrar al trabajador creando un ambiente de confianza.

Funciones

1. **Elaboración de descriptor de puestos:** Proceso que permite determinar tareas y funciones que estarán comprendidas en un puesto de trabajo.
2. **Reclutamiento:** proceso para atraer personas de manera oportuna con las respectivas cualidades, habilidades y competencias en el momento en que se necesita en los diferentes proyectos.

3. **Selección:** De entre los candidatos que clasifiquen luego de aprobar las diferentes pruebas verificación de datos se elegirá al que cumple mayor número de criterios para la selección.
4. **Contratación:** Es el proceso de formalización y relación laboral por medio de un contrato de trabajo entre el empleado y la entidad en el cual se estipularán las condiciones como el cargo a desempeñar, salario, horario, responsabilidades, etc.
5. **Inducción:** Proporcionar a los empleados nuevos, la información básica sobre la empresa y las actividades que realizará.
6. **Evaluación de desempeño:** Herramienta para evaluar habilidades y competencias de los colaboradores de la EBD
7. **Desarrollo del personal:** Mejorar el conocimiento técnico, profesional y de las competencias del personal.

DISEÑO DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS BASADOS EN COMPETENCIAS

Alcance

Este Manual contiene la descripción de todos los puestos funcionales permanentes de la empresa E Business Distribution El Salvador S.A. De C.V., incluye los estándares de competencia de cada uno de los puestos; el cual será revisado cuando se estime conveniente.

Descriptores de puestos

Son formatos que identifican las tareas y responsabilidades por cumplir, además de detallar el perfil profesional requerido para cada puesto de trabajo.

El procedimiento a seguir para completar el formato de descripción de puestos es el siguiente:

1. Identificar la unidad orgánica a la que formara parte el nuevo puesto de trabajo, así como a que jefatura y gerencia pertenece.
2. Se debe establecer si el puesto de trabajo tendrá personal a cargo.
3. Describir de forma general las funciones generales que llevara a cabo el puesto de trabajo
4. Detallar cada una de las actividades y tareas de manera específica y la frecuencia en que éstas se deben desarrollar
5. Completar los conocimientos técnicos que son requeridos para el puesto de trabajo, así como las habilidades necesarias para llevar a cabo las funciones señaladas anteriormente y también establecer en la escala el nivel que debe

alcanzar cada uno de los conocimientos y habilidades; la escala de conocimiento está titulada como:

Tabla 3: Escala de conocimientos

Escala	Significado
BA	Básico : el puesto requiere conceptos básicos de conocimientos , capacidad de aprender y realizar tareas simples.
IN	Intermedio : El nivel de conocimiento permite realizar tareas superiores a básicas .
AVA	Avanzado: Los requerimientos que exige el puesto es una amplia experiencia.

Además, se detallan las descripciones de los niveles requeridos para todas las competencias que ha establecido la empresa.


Tabla 4: Grados de competencias

Nivel	Descripción
A	Alto desempeño , es una desviación por encima del promedio de desempeño.
B	Bueno , en el que las personas se clasifican con un desempeño sobre el estandar . Se consideran como adecuadas para desempeñar un puesto determinado .
C	Mínimo necesario para el puesto , pero dentro del perfil requerido. Es el punto que debe alcanzar un empleado ;de lo contrario no se le considera competente para el puesto .
D	Insatisfactorio ,este nivel no aplica para la descripción del perfil.

Luego establecer los requerimientos académicos y de formación: idioma, grado académico, otros estudios realizados y requisitos adicionales, la parte principal de este descriptor es definir las competencias que debe alcanzar y el grado o nivel que se debe alcanzar, de acuerdo a la descripción de los grados definidos previamente.

Finalmente, la autorización por medio de las firmas de los involucrados en este descriptor, que son el especialista de Recursos Humanos que tiene que velar que se cumpla en la selección y el administrador de la organización.

DESCRIPTORES DE PUESTOS CLAVES DE E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR.

E-Business Distribution de El Salvador				
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Titulo del Puesto:				
Unidad superior inmediata				
Colaboradores bajo su responsabilidad				
Unidades con las que coordina funciones				
Código del puesto				
Nivel Funcional				
Elaborado por:		Fecha de elaboración:		
II. SINTESIS DEL PUESTO				
III. ACTIVIDADES / TAREAS / RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			G. DE RELEVANCIA	
			ALTO	
			ALTO	
			ALTO	
			ALTO	
			ALTO	
			ALTO	
			ALTO	
			ALTO	
			ALTO	
			ALTO	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO				
Perfil académico				
Rango de edad				
Género				
Experiencia Laboral				
V. CONOCIMIENTOS TECNICOS				
Conocimientos y habilidades	Escala de Conocimientos			
	AVA	IN	BA	
VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias	Grado-Nivel			
	A	B	C	D
VII. CONDICIONES LABORALES				
Tipo de Contratación:				
Jornada de trabajo:				
Disponibilidad para viajar:				
Vehículo:				
Ubicación:				

F. _____
Elaborado

F. _____
Revisado

F. _____
Autorizado

APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIA APLICADO A LOS PROCESOS CLAVES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La aplicación de un modelo de gestión por competencias, involucra directamente los procesos relativos a la administración y gestión del talento humano que se realizan en E-Business Distribution de El Salvador iniciando desde los procesos de reclutamiento, selección contratación e inducción, luego la gestión del desempeño por competencias y los planes de capacitación para la mejora continua del personal de la institución.

Aplicar un modelo de gestión por competencias en la organización implica la creación de instrumentos adecuados que permitan agilizar los procesos claves de la unidad orgánica de recursos humanos de la entidad.

Reclutamiento

Para lograr un buen número de candidatos para las plazas disponibles y que estos sean calificados para los puestos ofertados se deben tener fuentes internas y externas de reclutamiento. Además, contar con un formato de requerimiento de personal el cual debe tener explícito las competencias específicas que debe reunir el candidato para ocupar el puesto de trabajo.

Fuentes internas

Las fuentes internas se dan cuando al presentarse un plaza o vacante disponible la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados. Para esto es necesario tener una base de datos que incluya la información completa de todo el personal de la organización. El reclutamiento interno se puede dar de la siguiente manera:

1. Ascenso de personal: en este caso se debe evaluar el personal relacionado directamente con el puesto o vacante disponible para determinar si algún empleado reúne las competencias idóneas para ocupar el puesto de trabajo. A esto se le conoce como un movimiento vertical en la organización.
2. Reincorporación de personal: Se puede cubrir una plaza disponible con personal que ya labora en la empresa en términos de pasantías o plazas temporales.

Cuando se da un reclutamiento Interno se debe tener un profundo conocimiento de datos en información de todas las áreas de la empresa, tales como:

- a) Resultados de pruebas de selección
- b) Resultados de evaluación de desempeño
- c) Resultados de pruebas de entrenamiento

Los medios de comunicación para el reclutamiento interno que se pueden utilizar en la empresa objeto de estudio son: correo electrónico o por medio del jefe inmediato.

Fuentes externas

Se usarán las fuentes externas cuando se busque cubrir las vacantes disponibles fuera de E-Business Distribution de El Salvador. Se hará uso de medios de comunicación que den a conocer a las personas la oferta laboral para que puedan participar en el proceso de selección si cumplen los requisitos del perfil solicitado.

Los medios a utilizar son:

1. Bolsas de trabajo digitales. E-Business Distribution de El salvador debe aliarse con las principales bolsas de trabajo digitales como tecoloco y computrabajo que

son medios de comunicación que las personas en el salvador más frecuentan cuando buscan empleo.

2. Redes sociales: Se debe aprovechar la cuenta de Facebook de la empresa para publicar las plazas disponibles, al ser un medio de comunicación muy utilizado por las personas se podrá atraer a muchos candidatos potenciales para los puestos ofertados.
3. Sitio web: El sitio web de E-Business Distribution de El Salvador es una herramienta muy importante en la cual se deben mencionar los aspectos generales de la organización tales como: la misión, visión, objetivos, principales logros, políticas, habilitando un espacio de bolsa de trabajo para que posibles candidatos se contacten con la empresa.

Procedimiento

El proceso de reclutamiento iniciar con los requerimientos de personal de parte de los jefes de área con las especificaciones del puesto requerido.

Luego se publican las vacantes disponibles en los medios de comunicación antes mencionados usando las fuentes internas y externas. Se debe contar con un correo electrónico en el cual se reciban todas las solicitudes tanto de los candidatos referidos como los aspirantes externos. De esta forma se podrá hacer un filtro de los candidatos que cumplen con los requisitos de los perfiles y los que no.

Luego se procede a contactar a los candidatos que cumplen con las especificaciones del descriptor de puesto, Esto se hará por medio de llamada telefónica por la cual se validará algunos puntos claves para seguir con el proceso de selección.

Luego de validar la disponibilidad de horarios, experiencia laboral, expectativa salarial y datos personales del candidato se debe almacenar toda esta información en una base de datos para facilitar el proceso de selección.

(Ver anexo 6: Formato propuesto de requisición de personal)

Selección

Tanto el proceso de reclutamiento como el de selección son de vital importancia para la organización ya que de esto depende establecer la relación entre el nuevo personal y los objetivos estratégicos de la empresa.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los que cumplan con los requisitos establecidos en los descriptores para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentarla eficiencia de la organización.

Procedimiento

1. Realizar la preselección de candidatos que cumplan de ser posible con todos los requisitos estipulados en los perfiles.
2. Los candidatos deben completar la solicitud de empleo y realizar las pruebas de conocimiento específicas del área al cual está aplicando.
3. Se debe evaluar todas las solicitudes y pruebas para seleccionar a los candidatos más aptos para el puesto y continuar con la validación de información tales como referencias laborales y personas con el fin de comprobar la veracidad de la misma.
4. Luego se procederá a llamar por teléfono y notificar por correo electrónico a los candidatos que continuaran en el proceso de selección.

5. Se procederá a realizar la entrevista por competencias a los aspirantes al puesto requerido. Para que la entrevista sea exitosa y se cumpla el objetivo de contratar al personal idóneo para las vacantes disponibles, el entrevistador debe preparar con anticipación la entrevista.

Además de eso se recomienda que el entrevistador inicie con preguntas de la vida cotidiana para que el aspirante pueda entrar en confianza y se sienta cómodo en la entrevista.

Es de suma importancia que el entrevistador pueda recolectar la información de la experiencia del candidato y realizar preguntas concretas que determinen si el aspirante cumple con los requisitos y competencias que se establecen en el manual de descripción de puesto.

Además, se debe hablar con claridad de los detalles del puesto ofertado tales cuales: salario, horario, prestaciones adicionales, funciones, tipos de contratación, entre otros.

1. El entrevistador debe prestar mucha atención al comportamiento y el lenguaje no verbal con el que se expresa el aspirante esto debe considerarse al momento de seleccionar al candidato idóneo para el puesto de trabajo.
2. Para concluir el proceso de selección se procede a elegir el aspirante idóneo que cumpla con todos los requisitos requeridos y además que tenga los mejores resultados en las pruebas de conocimiento.

(Ver anexo 7 y 8: formato propuesto de solicitud de empleo y guía de entrevista)

Contratación

La etapa de contratación ocurre después de seleccionar al personal idóneo y que debe cumplir las siguientes políticas de contratación:

1. Únicamente se contratará al personal que pase por todo el proceso de reclutamiento y selección de la empresa E-Business Distribution de El Salvador.
2. No se podrá contratar personal que sean familiares de empleados de la empresa.
3. Ninguna persona podrá ser contratada sino presenta toda la documentación que se le solicite en el tiempo estipulado.
4. No se contratará a personal que haya sido evaluado para un puesto diferente.
5. El personal comenzara sus actividades el día que se estipule en el contrato de trabajo.
6. Los empleados deben cumplir con las funciones y actividades establecidas en el contrato que contribuyan al desarrollo de la empresa.

Procedimiento

1. Se debe notificar al aspirante seleccionado para realizar todo el proceso de contratación.
2. Se procederá a completar el expediente del nuevo colaborador con todos los documentos requeridos y luego la firma del contrato de trabajo el cual debe contener todos los datos del empleado, el plazo del contrato, las funciones a desarrollar, el lugar en el cual se va desempeñar el colaborador, el horario de trabajo y la fecha de inicio de labores.
3. Se debe compartir una copia del contrato al empleado y brindar los detalles del pago y los trámites para el tema de las prestaciones.

Proceso De Inducción

El proceso de inducción es esencial para que los nuevos empleados puedan adaptarse lo más pronto posible a la organización.

El principal objetivo de la inducción es acelerar el proceso de integración al ambiente laboral y que los colaboradores logren internalizar el sentido de pertenencia por los objetivos organizacionales.

Es muy importante que el jefe inmediato o algún encargado de recursos humanos se encargue de explicar un resumen de la historia de la empresa, lectura de la filosofía organizacional, objetiva y política de la entidad y las principales unidades jerárquicas de E-Business Distribution de El Salvador.

Se tendrá que explicar los detalles generales del puesto de trabajo, las principales actividades y funciones que el nuevo empleado debe realizar y los procedimientos que involucran directamente al área de trabajo.

(Ver anexo 9: formato propuesto de inducción de personal)

Evaluación de desempeño en Gestión por competencias

Este procedimiento se realizará con el fin de identificar las competencias o conocimientos que son necesarios reforzar o dar un seguimiento oportuno. La evaluación se realizará dos veces al año.

Métodos basados en características:

Estos modelos están pensados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características o aptitudes para el puesto trabajo. Dicho listado de características, aptitudes

y competencias deberán ir directamente relacionado con los requerimientos en el manual de descripción de puestos.

Escalas graficas de Calificación:

Es una tabla de doble asiento donde se registran los factores de la evaluación y las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización.

(ver anexo 10: Formato de evaluación de desempeño)

Tabla 5: Escala graficas

Competencias/Capacidades/necesidades/riesgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Compromiso	Espíritu de equipo	calidad de trabajo
puntualidad	Relaciones Humanas	atención al cliente
iniciativa	Cooperación	satisfacción del cliente
Ética	creatividad	reducción de clientes
Lealtad	Liderazgo	rapidez de soluciones
Honestidad	Responsabilidad	mantenimientos de equipo
Buen juicio	actitud e iniciativa	cumplimientos de los plazos
Capacidad de ejecución	personalidad	Enfoques de los resultados
comprensión de situaciones	Hábitos de seguridad	
facilidad de aprender		

Desarrollo de personas

En este apartado se desarrollará un plan de desarrollo de los empleados de E-Business Distribution de El Salvador a partir de las oportunidades de crecimiento que nos arroja las evaluaciones del desempeño.

Procedimiento:

1. El personal de recursos humano deberá detectar las necesidades principales para implementar el plan de capacitación para los empleados de E-Business Distribution de El Salvador.
2. La unidad de recursos humanos deberá elaborar un informe detallado del plan de capacitación para solicitar la aprobación de la administración. Este informe debe contener un plan de acción que se oriente a mejorar las competencias de los evaluados.
3. Realizar todas las gestiones para que se apruebe el plan de capacitación y el presupuesto que conlleva realizar este procedimiento.

El personal evaluado deberá asistir a todas las capacitaciones que se le convoquen con el fin de fortalecer sus competencias y mejorar su desempeño en la empresa y así perseguir los objetivos organizacionales de E-Business Distribution de El Salvador.

El especialista de recursos humanos deberá presentar un informe al final de cada periodo de capacitación con el fin de evaluar las mejoras y el crecimiento que tendrá el personal capacitado.

Plan de capacitación

Un plan de capacitación basado en competencias le permitirá a E-Business Distribution de El Salvador mejorar las áreas identificadas que se encontraron en la evaluación de desempeño del personal.

Esto dependerá en gran medida de los resultados obtenidos de evaluaciones previas del clima organizacional, la evaluación del desempeño, o de la implementación de nuevos métodos de trabajo. por lo tanto, se debe determinar el período en que este se realizará, que podría ser trimestral, semestral o anualmente, logrando con esto que el empleado mejore sus habilidades, y adquiera otras que contribuyan a la realización de las tareas asignadas.

Plan de Capacitación y entrenamiento por competencias

Es un plan que facilitará al personal administrativo, de dirección y demás áreas de la empresa que permitirá adquirir nuevas instrucciones sobre procesos y herramientas técnicas administrativas aplicables al modelo a desarrollar.

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

Objetivos:

General:

Facilitar al personal Administrativo, dirección y colaboradores de la empresa E-business Distribution de El salvador los nuevos procedimientos y herramientas administrativas que se implementaran para mejorar el proceso de contratación en la organización.

Específicos:

1. Comunicar los lineamientos básicos del modelo de Gestión de competencias a implementar en la organización.
2. Identificar los recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión por competencias en la Institución.

Áreas del plan de capacitación para el personal de Recursos humanos

1. Niveles y tipos de competencias: Se darán a conocer las definiciones de competencias, su importancia, clasificación; así como los niveles en que son requeridas dependiendo de las funciones y las que se han propuesto a la fundación.
2. Proceso de reclutamientos, selección, contratación e inducción: Se dará a conocer la manera en llevar a cabo estos procesos para integrar al personal idóneo a la organización, y como las competencias son requeridas para llevar a cabo estos procesos.
3. Evaluación de desempeño y desarrollo de las competencias: Se impartirá la información acerca de lo que es la evaluación de desempeño y que se evaluarán las competencias definidas previamente; así como el plan de desarrollo de la fundación.

Áreas de capacitación para el personal de E-business Distribution de El Salvador

Generalidades de la gestión de competencias

En esta capacitación se buscará que el personal de la empresa se familiarice con la filosofía organizacional propuesta y que conozca las generalidades del modelo de gestión por competencias.

Capacitación orientada a cambiar actitudes.

Esta estará orientada a cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de si mismo y desarrollo de habilidades.

Servicio al cliente

El objetivo de la capacitación es enseñarle al personal la forma en la que se debe de tratar a los clientes actuales y potenciales, independientemente a qué tipo de agentes o consumidores finales se enfrenten día a día, además la forma en que deben de saludarlos o promocionar el producto, entre otros factores.

Comunicación efectiva

Otra de las áreas primordiales que se deberá capacitar es el desarrollo de una comunicación efectiva del personal de la empresa así como las actitudes que deben de tener para el desarrollo de la misma.

Ética y presentación en el trabajo

Esta capacitación estará orientada a fomentar los valores que deberá tener el personal dentro y fuera de la organización.

Instalación y mantenimiento de pc y redes

Esta capacitación es muy importante incluirla porque involucra una de las actividades principales de la organización la cual trata del servicio de instalación y mantenimientos de equipos.

Tabla 6: Consolidado de un plan de capacitación para la empresa e-business distribution de el salvador

E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR		
Plan de capacitación para la implementación del modelo de gestión de competencias para la contratación de personal Idóneo		
Capacitación	Lugar	Responsable
Módulo 1: Generalidades de la gestión de competencias	Empresa E-business Distribution de El salvador	Facilitador
Bienvenida y presentación	7:00 a 7:15	
Conceptos generales	7:15 a 7:30	
Desarrollo de competencias	7:30 a 8:00	
	Duración: 1 día	
Módulo 2: Capacitación: Cambios de actitudes	Empresa E-business Distribution de El salvador	Facilitador
Bienvenida y presentación	7:00 a 7:15	
Conceptos generales de competencias	7:15 a 7:30	
Comportamiento de los colaboradores orientados al servicio	7:30 a 8:00	
	Duración: 2 días	
Módulo 3: Estrategias de servicio y atención al cliente	Empresa E-business Distribution de El salvador	Facilitador
Bienvenida y presentación	7:00 a 7:15	
Fundamentos de Servicio y atención al cliente	7:15 a 7:30	
Diagnóstico y estrategias claves del servicio al cliente	7:30 a 8:00	
	Duración: 3 días	

Módulo 4: Comunicación efectiva, Ética y presentación en el trabajo	Empresa E-business Distribution de El salvador	Facilitador
Bienvenida y presentación	7:00 a 7:15	
Principios, definiciones y características	7:15 a 8:00	
	Duración: 2 días	
Módulo 5: Instalación y mantenimiento de pc y redes	Empresa E-business Distribution de El salvador	Facilitador
Bienvenida y presentación	7:00 a 7:15	
Instalación y administración de servidores	7:15 a 7:30	
Configuración de redes	7:30 a 8:00	
Fallas comunes		
	Duración: 5 días	
Módulo 6: Excel avanzado	Empresa E-business Distribution de El salvador	Facilitador
Bienvenida y presentación	7:00 a 7:15	
Análisis estadístico	7:15 a 7:30	
Aplicación a los negocios	7:30 a 8:00	
	Duración: 3 días	

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Desarrollo de las capacitaciones

Los diferentes programas de capacitaciones serán ejecutados por instituciones dedicadas a impartir capacitaciones como Insaforp o facilitadores independientes.

Costo de capacitación

El financiamiento que ofrece Insaforp es del 100% o parcial con financiamiento compartido con la organización.

Plan de implementación

Se detallan las actividades que servirán como pautas a seguir para implementar el modelo de gestión de competencias propuesto para fortalecer el proceso de contratación de personal idóneo para la empresa E-Business Distribution de El Salvador. Estos aspectos deben ser considerados por la gerencia de la organización para su autorización y aprobación de los mismos.

El objetivo de la implementación de este modelo es proporcionar a la empresa un plan que contribuya a seleccionar el personal adecuado para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

El plan de implementación estará a cargo del personal de recursos humanos quienes serán los encargados de apoyar, supervisar, evaluar y actualizar el modelo. Además, la administración se encargará de velar por el cumplimiento del plan.

Procedimiento:

1. Se hará la entrega del documento que contendrá el modelo de gestión de competencias resaltando las ventajas, importancia y utilidad del modelo. Posteriormente la dirección de la organización realizará el respectivo análisis de la propuesta entregada, detallando observaciones y detalles a corregir si lo estiman conveniente.
2. Luego de corregir las observaciones señaladas por la administración se autorizará y aprobará el modelo para su puesta en marcha.
3. Posteriormente a la aprobación se iniciará con la implementación del modelo de gestión por competencias en la empresa E-Business Distribution de El Salvador y la unidad encargada de este proceso será recursos humanos.

4. La evaluación y el seguimiento será importante para determinar si el modelo está dando resultados positivos dentro de la organización. Se sugiere que esta evaluación sea después de 4 semanas de la puesta en marcha del modelo.

RECURSOS

1. Humanos

El plan de implementación estará bajo responsabilidad los colaboradores que formen parte de la unidad de Recursos Humanos, quienes serán los encargados de apoyar en cuanto a supervisión, evaluación y actualización en caso de existir correcciones. De igual forma la administración de la sociedad E-Business Distribution de El Salvador velaran por el desarrollo del plan.

2. Materiales y técnicos

La sociedad dispone de las herramientas informáticas necesarias para utilizar los formatos propuestos en el modelo, a fin de que su implementación trascienda a nivel tecnológico. Los recursos materiales son de suma importancia e indispensable para la ejecución de cada uno de los procesos a realizar en la empresa, los cuales deben utilizarse adecuadamente. Dentro del mobiliario a utilizar se encuentran escritorios de trabajo y sillas. En relación al equipo, se necesitará fotocopadoras, proyector (cañón), papelería y otros suministros de oficina.

Costo Inversión Inicial
E-Business Distribution de El Salvador, S.A. de C.V.

Recursos Técnicos			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Laptop	2	\$500.00	\$1,000.00
Escritorios	2	\$120.00	\$240.00
Impresora	1	\$150.00	\$150.00
Sillas	2	\$60.00	\$120.00
Proyector	1	\$400.00	\$400.00
Subtotal			\$1,910.00
Imprevistos (10%)			\$151.00
TOTAL			\$2,061.00

RESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

Tabla 7: Presupuesto de gasto para la implementación del modelo

Descripción	Precio	Total
Capacitación		
Materiales	\$35	
Refrigerio	\$40	
Diplomas	\$50	
Sub total Capacitación		\$125
Imprevistos (10%)		\$12.50
Total Capacitación		\$137.50
Recursos Materiales		
Laptop		\$1,000
Escritorios		\$120
Sillas		\$120
papelería y útiles		\$100
Sub total recursos materiales		\$1,340
Imprevistos (10%)		\$134
Total		\$1,474

C. CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA

MODELO DE GESTION DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL IDONEO DE E-BUSINESS DISTRIBUTION EL SALVADOR

A continuación, se presenta el cronograma de las actividades a realizar para la implementación del modelo de gestión de competencias

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL IDÓNEO EN LA EMPRESA EBD - AÑO 2022																						
Nº	ACTIVIDADES	Mes / Semanas																				RESPONSABLE
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega de la propuesta a la Junta Directiva	■																				Equipo investigador
2	Presentación de la propuesta a los socios y Gerente	■																				Equipo investigador
3	Aprobación de la propuesta		■																			Junta general de accionistas
4	Capacitación del personal			■	■	■	■	■														INSAFORP
5	Seguimiento y control								■													Unidad de Recursos Humanos
6	Evaluación de la propuesta									■	■											Unidad de Recursos Humanos
7	Ajuste de la propuesta												■	■								Unidad de Recursos Humanos

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencias: Evaluación 360°. La 2ª Ed, Buenos Aires. Ediciones Granica,2005
- Alles, Martha. (2002) Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Gestión por Competencias: El Diccionario. Editorial Granica. Argentina.
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL. (2002)
- Mejía, Luis Gómez, Blakin, Davi, Cardy, Robert “**Gestión de Recursos Humanos**”.5º Edición.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. (9ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Saracho, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Chile. Editorial RIL. Primera Edición. 2005.
- Wayne, M. y Noe, R. (1997). **Administración de recursos humanos**. (6ª ed.). México: Prentice-Hall.

LEYES:

- Constitución de la república de El Salvador, D.C No. 38. 1983 publicado en el diario oficial N°281 el: 16 de diciembre de 1983.
- Ley de fomento, protección y desarrollo de la micro y pequeña empresa (MYPE).
- Código de trabajo San Salvador. 21p. D.L. No 15. [Publicada en el diario oficial el: 31 de julio de 1972].
- Código de Comercio, Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228 del 8 de May. 1970.

- Ley de impuesto sobre la renta Publicado en el Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, del 21 de diciembre de 1991.
- Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.
- Ley del seguro social publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo No. 161, del 11 de diciembre de 1953.
- Ley de sistema de ahorro para pensiones.

SITIOS WEB:

- <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/>
- <https://dle.rae.es/modelo>
- <https://dle.rae.es/gestión>
- <https://dle.rae.es/competencia>

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE

EMPRESAS



GUIA DE ENTREVISTA PARA LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA E-BUSINESS DISTRIBUTION EL SALVADOR

Objetivo: Recopilar datos sobre el manejo del departamento de recursos humanos, con el fin de reunir los elementos necesarios para desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias que facilite la contratación de personal idóneo en la sociedad E-Business Distribution de El Salvador.

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas en base a sus conocimientos.

Nota: El presente cuestionario es confidencial y de uso exclusivo del grupo de investigación.

Datos generales:

Nombre del/la entrevistado/a: José Roberto Lasala

Cargo que desempeña: Gerente general

Nivel académico: Ingeniero industrial

1. ¿Actualmente E-Business Distribution de El Salvador cuenta con un departamento de Recursos Humanos? De ser así, indíquenos ¿Cuántas personas conforman dicha área?
2. ¿ E-Business Distribution de El Salvador cuenta con un plan estratégico que aborde aspectos relativos al área de recursos humanos?

3. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal y quiénes participan en él?
4. ¿Qué pruebas de conocimiento y/o psicológicas se utilizan para la selección de candidatos?
5. ¿Cómo se da el proceso de contratación?
6. ¿Cómo se lleva a cabo la Inducción del nuevo personal y quienes participan?
¿Quién gestiona y evalúa el período de prueba de los nuevos empleados y qué herramientas poseen para tal propósito?
7. ¿Considera que existen las condiciones adecuadas para propiciar el desarrollo del personal dentro de la entidad?
8. ¿EBD realiza evaluaciones de desempeño al personal? De ser así ¿Con qué frecuencia se realizan y quién las efectúa?
9. ¿Considera que la entidad dispone de una adecuada administración de sueldos y salarios? ¿Es acorde a la capacidad y contribución de los empleados?
10. ¿Cuál es el proceso que se efectúa para realizar ascensos dentro de la entidad?
11. ¿Con qué frecuencia se brinda capacitaciones al personal en temas relacionados a su área de trabajo?
12. ¿Cuáles son las actividades que realizan para fomentar un clima agradable entre los empleados de la organización?
13. ¿Para usted, ¿qué son las Competencias?
14. ¿Ha escuchado sobre modelos de gestión por competencias?

Agradecemos su colaboración.

Espacio exclusivo para el equipo de investigación.

Fecha de la entrevista: 25 de septiembre de 2021

Nombre del/la entrevistador/a: Elías Moisés Hernández Pérez



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL
DE LA EMPRESA E-BUSINESS
DISTRIBUTION DE EL SALVADOR.**



Objetivo: Conocer la situación actual que posee la gestión de recursos humanos de E-Business Distribution de El Salvador; con el fin, de reunir los elementos necesarios para la elaboración de un modelo de gestión de competencias que permita reclutamiento de personal idóneo para la entidad.

Indicaciones: Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una “X” la opción que considere conveniente según sea el caso.

Nota: La información que se recolectará es para fines académicos.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

I – PERFIL DEL ENCUESTADO:

Género: Femenino

Masculino

Rango de edad:

Menos de 20

De 21 a 30 años

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

Mayor a 51 años

Cargo que desempeña: _____

Nombre de la unidad o departamento al que pertenece: _____

Tiempo de laborar para la institución:

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

De 16 a más

Tiempo de ostentar el cargo actual:

Posgrado
Básica

Título Universitario

Técnico

Bachiller

II – CONOCIMIENTOS GENERALES

1. ¿Conoce usted la Misión y visión de EBD?

SI

NO

2. ¿Considera como propios los objetivos de la entidad?

SI

NO

III- SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

3. ¿Asistió a una entrevista de selección para el puesto que actualmente desempeña?

SI NO

4. ¿El reclutador le consultó sobre su experiencia, habilidades, conocimientos y aptitudes?

SI NO

5. ¿A través de qué medio de comunicación se enteró de la oportunidad de trabajo?

Redes Sociales	<input type="checkbox"/>
Bolsa de trabajo	<input type="checkbox"/>
Feria de empleo	<input type="checkbox"/>
Periódico	<input type="checkbox"/>
Sitios Web	<input type="checkbox"/>
Recomendación de un tercero	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

6. Indique la clase de pruebas que le fueron realizadas para optar al puesto de trabajo. Seleccione las que considere necesarias:

Test de personalidad	<input type="checkbox"/>
Pruebas psicológicas	<input type="checkbox"/>
Pruebas psicométricas	<input type="checkbox"/>
Pruebas situacionales	<input type="checkbox"/>
Pruebas de conocimiento	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

7. ¿Cuánto tiempo demoró el reclutador para notificar sobre su contratación?

Fui notificado de inmediato	<input type="checkbox"/>
De 2 a 5 horas	<input type="checkbox"/>
De 1 a 3 días	<input type="checkbox"/>
1 semana	<input type="checkbox"/>
1 mes	<input type="checkbox"/>
Más de un mes	<input type="checkbox"/>

8. ¿Firmo un contrato de trabajo donde se le especificaron sus funciones, horario laboral, tipo de contratación, duración del contrato, lugar de prestación de servicios, las herramientas y materiales necesarios para desarrollar su puesto?

SI NO

9. ¿Antes de realizar sus funciones recibió inducción sobre aspectos relativos a su puesto?

SI NO

10. ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que usted desempeña?

SI NO

11. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a las de ley le proporciona E-Business Distribution De El Salvador? (Puede indicar más de una opción).

Transporte
Bonificaciones
Seguro de vida
Despensa
Ninguna
Especifique: _____

12. ¿Considera que el salario, horarios y prestaciones de la ley, están acordes con las funciones que usted desempeña?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo

13. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora dentro de la Institución?

SI NO

14. ¿Qué beneficio ha obtenido de las evaluaciones de desempeño?

Recibo capacitaciones
He sido promovido
Contribuye a medir mis destrezas
Recibi incentivos económicos
Ninguna
Otros
Especifique: _____

15. ¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la entidad?

SI NO

16. ¿Ha tenido la oportunidad de ascender o cambiar de puesto de trabajo?

SI NO

17. ¿Considera que existe estabilidad laboral dentro de EBD?

SI NO

18. ¿La empresa impulsa programas de capacitación que le permita adquirir nuevos conocimientos, habilidades y capacidades?

SI NO

19. En base al cargo que usted desempeña, indique ¿Cuál de las siguientes capacitaciones considera que fortalecerá sus competencias y le permitirá desarrollar sus labores de forma sobresaliente?

Comunicación efectiva, ética y presentación en el trabajo.

Estrategias de servicio y atención al cliente.

Instalación, Mantenimiento, Reparación de PC y Redes.

Idioma Inglés

Motivación y estrés laboral

Otras.

Especifique: _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Agradecemos su colaboración.

Espacio exclusivo para el equipo de investigación.

Fecha: _____

ANEXO 2: TABULACIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE

EMPRESAS



GUIA DE ENTREVISTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

E-BUSINESS DISTRIBUTION EL SALVADOR

Objetivo: Recopilar datos sobre el manejo del departamento de recursos humanos, con el fin de reunir los elementos necesarios para desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias que facilite la contratación de personal idóneo en la sociedad E-Business Distribution de El Salvador.

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas en base a sus conocimientos.

Nota: El presente cuestionario es confidencial y de uso exclusivo del grupo de investigación.

Datos generales:

Nombre del/la entrevistado/a: José Roberto Lasala

Cargo que desempeña: Gerente general

Nivel académico: Ingeniero industrial

1. ¿Actualmente E-Business Distribution de El Salvador cuenta con un departamento de Recursos Humanos? De ser así, indíquenos ¿Cuántas personas conforman dicha área?

No existe un departamento como tal, debido que la empresa es pequeña solo una persona se encarga del área recursos humanos.

2. ¿E-Business Distribution de El Salvador cuenta con un plan estratégico que aborde aspectos relativos al área de recursos humanos?

Tenemos guías de entrevistas, pero no tenemos un plan detallado de las actividades referentes al recurso humano.

3. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal y quiénes participan en él?

Cuando necesitamos personal para la empresa, se publica la plaza requerida en nuestro sitio web y en algunas plataformas como tecoloco o computrabajo, luego recibimos las hojas de vida de los aspirantes y si reúnen las características programamos las entrevistas.

Al momento de seleccionar al personal participan la encargada de recursos humano y si es necesario un técnico del área que se necesita personal. Solo en el área de ventas se hacen algunas pruebas de conocimiento luego el proceso es bastante rápido.

4. ¿Qué pruebas de conocimiento y/o psicológicas se utilizan para la selección de candidatos?

Solo se realizan algunas pruebas de conocimientos para el personal que ingresa al área de ventas.

5. ¿Cómo se da el proceso de contratación?

Al personal seleccionado se le informa por medio de llamada telefónica que ha sido contratado para el puesto y se le notifica que debe llegar a la empresa a firmar el contrato.

6. ¿Cómo se lleva a cabo la Inducción del nuevo personal y quienes participan?

¿Quién gestiona y evalúa el período de prueba de los nuevos empleados y qué herramientas poseen para tal propósito?

El personal contratado se incorpora inmediatamente al puesto asignado y es el jefe o supervisor es quien le indica las tareas y actividades a realizar. No existe como tal un proceso de inducción, el personal nuevo aprende a través del tiempo transcurrido en la empresa.

7. ¿Considera que existen las condiciones adecuadas para propiciar el desarrollo del personal dentro de la entidad?

Si. Se apoya al personal que desea estudiar o tomar cursos adicionales que permitan mejorar sus aptitudes y conocimiento y así desempeñar de una mejor manera su trabajo dentro de la empresa.

8. ¿EBD realiza evaluaciones de desempeño al personal? De ser así ¿Con qué frecuencia se realizan y quién las efectúa?

No se realizan evaluaciones formales dentro de la empresa. Lo que se hace es reunirse con los gerentes de las distintas áreas para evaluar el funcionamiento de cada una de ellas. Pero no se hacen evaluaciones individuales al empleado.

9. ¿Considera que la entidad dispone de una adecuada administración de sueldos y salarios? ¿Es acorde a la capacidad y contribución de los empleados?

Si. Periódicamente se les aumenta el salario a los empleados de acuerdo a su antigüedad en la empresa.

10. ¿Cuál es el proceso que se efectúa para realizar ascensos dentro de la entidad?

Se asciende normalmente al empleado que conoce las funciones del puesto y que lo recomiende el gerente o supervisor del área. Se tienen algunos empleados que no poseen título universitario, pero poseen la experiencia para desempeñarse en el puesto de trabajo.

11. ¿Con qué frecuencia se brinda capacitaciones al personal en temas relacionados a su área de trabajo?

2 o 3 veces al año. Normalmente se capacita al personal del área de venta para que mejoren en la atención al cliente.

12. ¿Cuáles son las actividades que realizan para fomentar un clima agradable entre los empleados de la organización?

se realiza la tradicional fiesta navideña y además se ha destinado un espacio al aire libre para que los empleados puedan convivir en sus tiempos libres.

13. ¿Para usted, ¿qué son las Competencias?

Son las aptitudes y conocimientos que empleado debe tener para cumplir sus funciones de manera correcta en el puesto de trabajo.

14. ¿Ha escuchado sobre modelos de gestión de competencias?

Si. Es donde se determinan las competencias que debe poseer cada empleado para desempeñarse de manera idónea en su puesto trabajo dentro de la empresa.

Agradecemos su colaboración.

Espacio exclusivo para el equipo de investigación.

Fecha de la entrevista: 25 de septiembre de 2021

Nombre del/la entrevistador/a: Elías Moisés Hernández Pérez

ANEXO 3: ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE E-BUSINESS DISTRIBUTION DE EL SALVADOR

1. ¿Conoce usted la Misión y Visión de EBD?

Objetivo: Identificar el número de colaboradores de E-Business Distribution de El Salvador que conoce la Misión y Visión de la compañía.

TABLA N°1

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	18	60%
No	12	40%
Total	30	100%



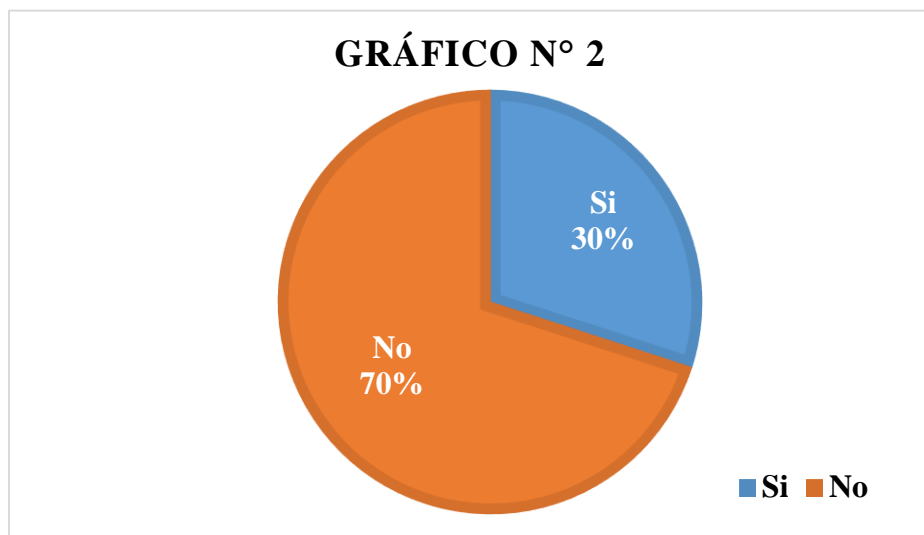
Interpretación de los datos obtenidos: Mediante la información recopilada se logró constatar que el 60% de los colaboradores indica conocer los principios de la entidad; lo cual, denota que la mayor parte del personal se encuentra alineado con los objetivos de la organización y puede ser motivado para realizar su trabajo con una mejor disposición, enfocando su esfuerzo hacia el cumplimiento de metas en común. De igual forma, resulta factible aseverar que EBD no comunica de forma oportuna su Misión y Visión a todos los miembros de la compañía ya que un 40% indica desconocerlas.

2. ¿Considera como propios los objetivos de la entidad?

Objetivo: Determinar si los empleados de E-Business Distribution El Salvador están comprometidos con los objetivos de la organización.

TABLA N°2

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	9	30%
No	21	70%
Total	30	100%



Interpretación de los datos obtenidos: Del total de empleados encuestados, únicamente el 30% de ellos se siente identificado con los objetivos empresariales; lo cual trae como consecuencia un clima organizacional poco armonioso, debido a que un reducido grupo de colaboradores busca alcanzar las metas propuestas por la organización, pero el 70% restante se limita únicamente a cumplir con su horario laboral y vela solo por sus intereses personales.

3. ¿Asistió a una entrevista de selección para el puesto que actualmente desempeña?

Objetivo: Determinar si E-Business Distribution El salvador realiza entrevistas a los candidatos a los puestos de trabajo como parte de un proceso adecuado de selección de personal.

TABLA N°3

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100%

GRÁFICO N°3



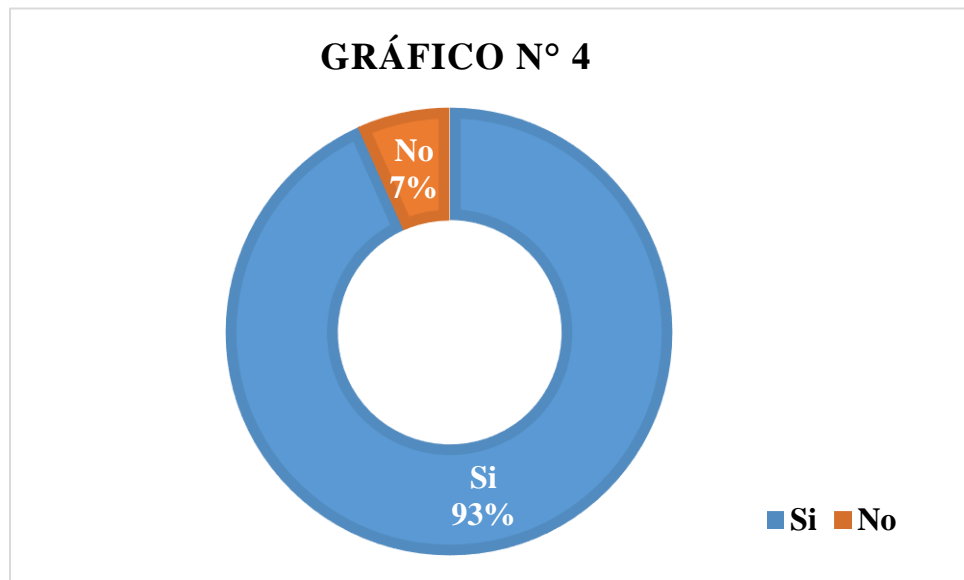
Interpretación de los datos obtenidos: El 93% de los empleados de E-Business Distribution El salvador fueron entrevistados al momento de su ingreso a la organización lo cual hace parte del proceso de selección de la empresa. La entrevista es parte importante de la gestión de recursos humanos debido que es el punto de partida para determinar si la persona entrevistada es la idónea para ocupar el puesto ofertado.

4. ¿El reclutador le consultó sobre su experiencia, habilidades, conocimientos y aptitudes?

Objetivo: Conocer si el reclutador de E-Business Distribution El salvador prioriza conocer las habilidades, conocimientos y aptitudes de los candidatos a los puestos requeridos por la organización.

TABLA N° 4

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100%



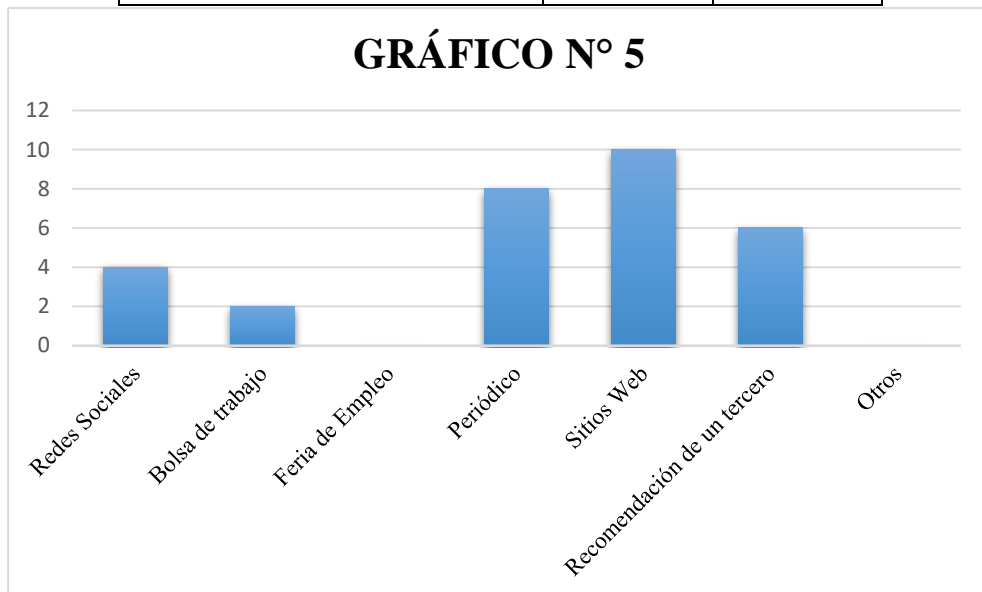
Interpretación de los datos obtenidos: Según los datos obtenidos, el 93% de los empleados de E-Business Distribution El salvador fueron consultados por sus habilidades, conocimientos y aptitudes respecto al puesto de trabajo al cual estaban aplicando, lo cual indica que los diferentes puestos de trabajo de la organización son ocupados por personas aptas para cumplir las funciones que se le encomiendan.

5. ¿A través de qué medio de comunicación se enteró de la oportunidad de trabajo?

Objetivo: Conocer cuáles son los principales medios de comunicación que la empresa utiliza para dar a conocer sus ofertas laborales.

TABLA N° 5

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Redes Sociales	4	13%
Bolsa de trabajo	2	7%
Feria de Empleo	0	0%
Periódico	8	27%
Sitios Web	10	33%
Recomendación de un tercero	6	20%
Otros	0	0%
Total	30	100%



Interpretación de los datos obtenidos: Según los resultados obtenidos, el 33% de los encuestados afirmaron que se enteraron de la oferta laboral por medio de los sitios web de la organización. Por otra parte el 27% de empleados señala que se enteraron de las vacantes disponibles por medio del periódico, se deduce que esto se debe a que existe un porcentaje considerable de empleados con bastante antigüedad dentro de la organización, es decir llevan varios años trabajando para la entidad y en ese momento predominaban los antes mencionados medios de comunicación.

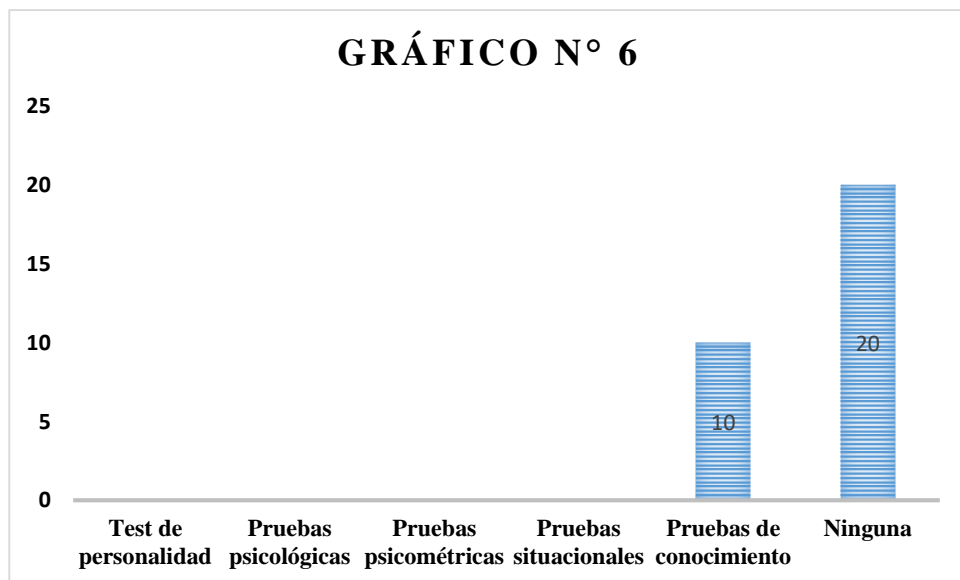
6. Indique la clase de pruebas que le fueron realizadas para optar al puesto de trabajo.
 Seleccione las que considere necesarias:

Objetivo: Conocer si E-Business Distribution de El salvador lleva a cabo la etapa de pruebas para seleccionar a los candidatos más idóneos, así como identificar las pruebas que son realizadas de forma frecuente dentro de la entidad.

TABLA N° 6

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Test de personalidad	0	0%
Pruebas psicológicas	0	0%
Pruebas psicométricas	0	0%
Pruebas situacionales	0	0%
Pruebas de conocimiento	10	33%
Ninguna	20	67%
Total	30	100%

GRÁFICO N° 6



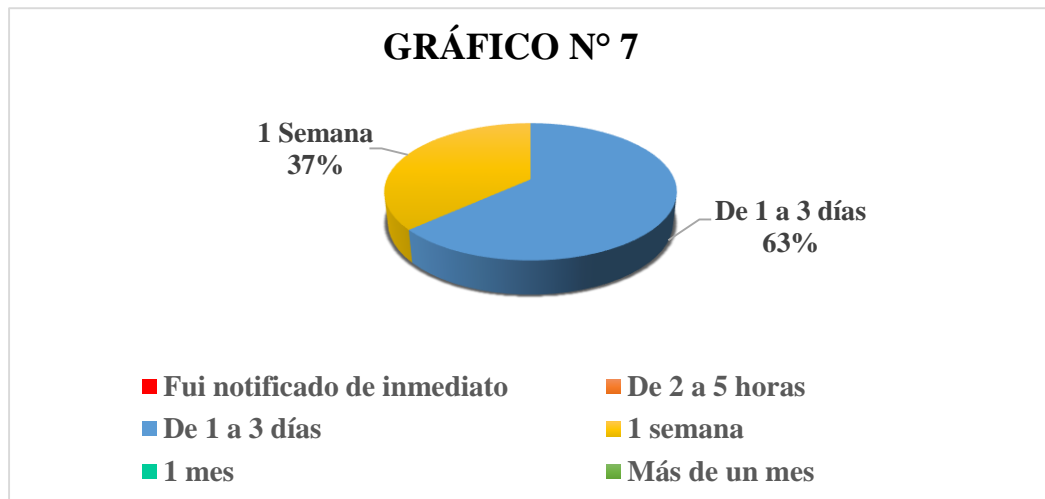
Interpretación de los datos obtenidos: Mediante la información recopilada se logró constatar que el 67% de los colaboradores asegura no haber realizado pruebas para ingresar a la entidad, mientras que el 33% restante indica haber realizado pruebas de conocimiento.

7. ¿Cuánto tiempo demoró el reclutador para notificar sobre su contratación?

Objetivo: Conocer el promedio de atención y respuesta que E-Business Distribution de El Salvador utiliza para notificar la contratación de personal.

TABLA N° 7

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Fui notificado de inmediato	0	0%
De 2 a 5 horas	0	0%
De 1 a 3 días	19	63%
1 semana	11	37%
1 mes	0	0%
Más de un mes	0	0%
Total	30	100%



Interpretación de los datos obtenidos: Del total de empleados encuestados el 63% asegura que su contratación fue notificada en un lapso de 1 a 3 días, lo cual sugiere que la decisión de contratar personal dentro de la entidad no es tomada a la ligera y se intenta tomar una decisión razonada que permita la realizar una utilización eficiente de los recursos humanos y financieros; sin embargo, esta situación puede variar en base a la urgencia de personal que tenga la compañía.

8. ¿Firmo un contrato de trabajo donde se le especificaron sus funciones, horario laboral, tipo de contratación, duración del contrato, lugar de prestación de servicios, las herramientas y materiales necesarios para desarrollar su puesto?

Objetivo: Indagar si E-Business Distribution de El Salvador elabora contratos de trabajo que determinen las condiciones laborales del personal en base a las regulaciones del código de trabajo.

TABLA N° 8

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	30	100%
No		0%
Total	30	100%

GRÁFICO N° 8



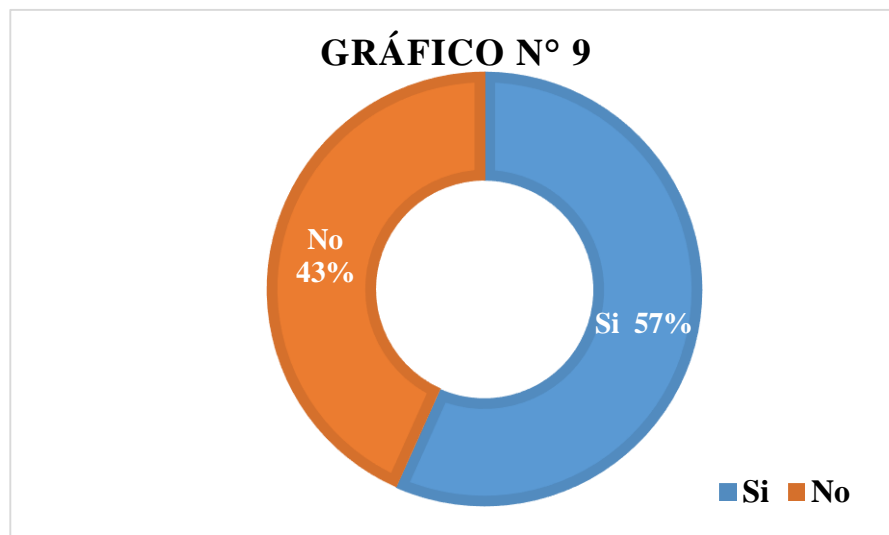
Interpretación de los datos obtenidos: Según los resultados obtenidos, el 100% de los colaboradores encuestados dispone de un contrato de trabajo que especifica las condiciones laborales, como el horario de trabajo, remuneración, responsabilidades conferidas, herramientas y materiales necesarios, entre otros.

9. ¿Antes de realizar sus funciones recibió una inducción sobre las actividades y tareas relacionadas con su puesto de trabajo?

Objetivo: Validar si E-Business Distribution de El Salvador brinda una orientación adecuada sobre las actividades y tareas que el personal deberá realizar dentro de la entidad luego de ser contratado.

TABLA N° 9

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	17	57%
No	13	43%
Total	30	100%



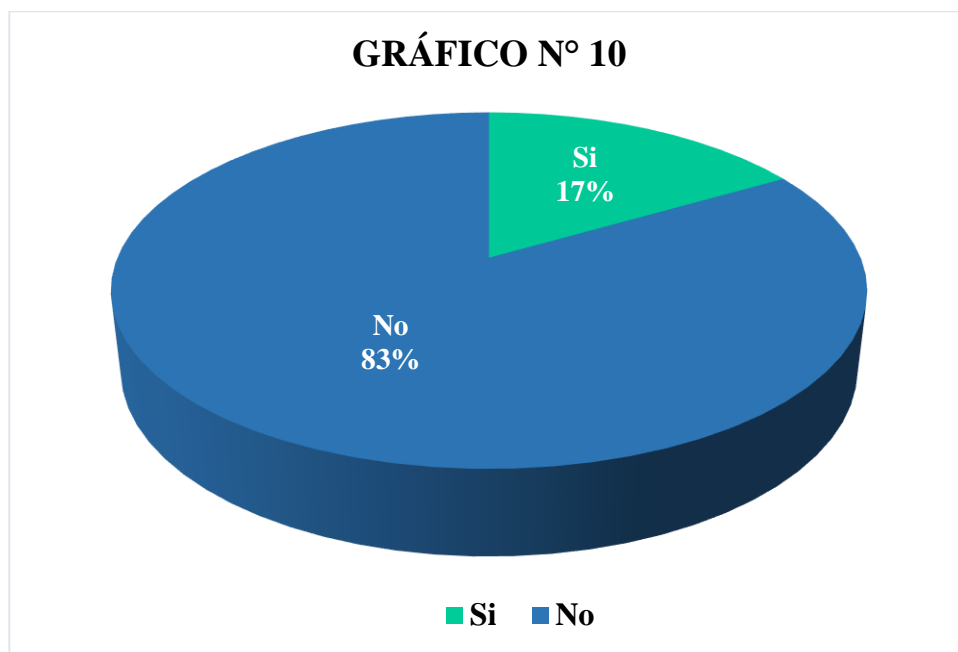
Interpretación de los datos obtenidos: El 57% de los colaboradores indicó haber recibido una inducción sobre las tareas y obligaciones que estarían bajo su cargo tras completar la vinculación laboral; lo cual, facilitó el proceso de identificación de las actividades vinculadas al puesto de trabajo, mientras que el 43% restante manifestó no haber recibido instrucciones sobre sus tareas; dicha acción, ralentizó el proceso de aprendizaje de este segmento de personas.

10. ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que usted desempeña?

Objetivo: Conocer si la entidad posee un descriptor de puestos que facilite el proceso de identificación de actividades que el personal deberá desempeñar en su puesto de trabajo.

TABLA N° 10

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	5	17%
No	25	83%
Total	30	100%



Interpretación de los datos obtenidos: El 83% de los colaboradores asegura que la entidad no cuenta con un documento escrito que detalle las actividades intrínsecas en su puesto de trabajo, dicha situación resta claridad al colaborador y limita el desempeño de sus funciones.

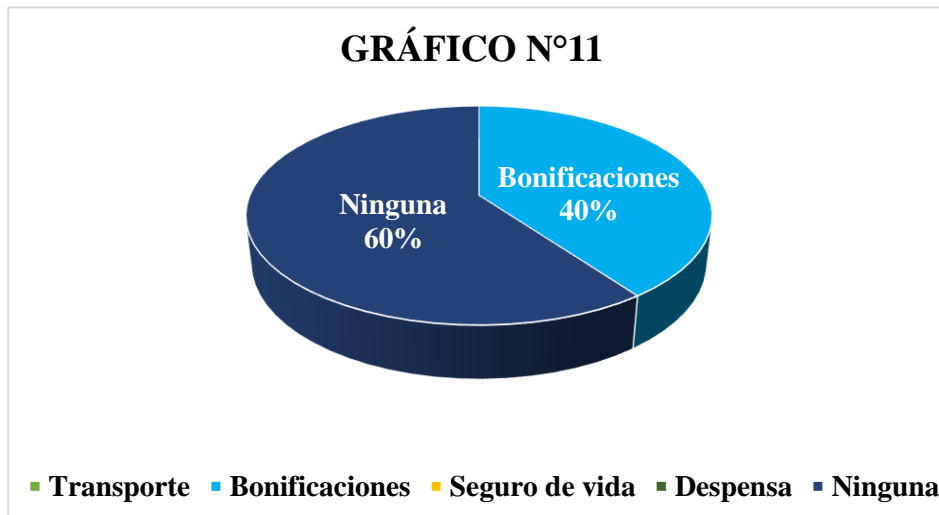
11. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a las establecidas en el código de trabajo le proporciona E-Business Distribution de El Salvador? (Puede marcar más de una opción).

Objetivo: Conocer si EBD posee un plan de incentivos que motive el desarrollo y contribución de los colaboradores.

TABLA N° 11

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Transporte	0	0%
Bonificaciones	12	40%
Seguro de vida	0	0%
Despensa	0	0%
Ninguna	18	60%
Total	30	100%

GRÁFICO N°11



Interpretación de los datos obtenidos: Mediante la información recopilada se logró constatar que el 40% de los colaboradores asegura recibir incentivos de tipo económico, lo cual ocurre debido a que este segmento de la muestra pertenece al departamento de ventas y en base a los negocios concretados se les asigna una bonificación; mientras que, el 60% restante solo percibe su salario ordinario y las prestaciones legales establecidas en el código de trabajo.

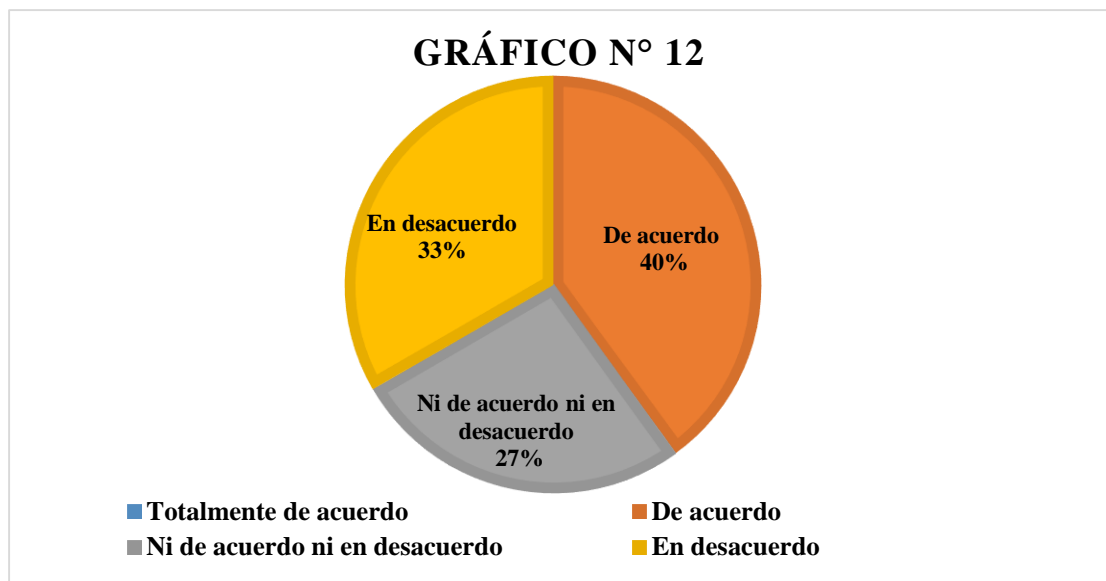
12. ¿Considera que el salario, horarios y prestaciones que la empresa le otorga, están acordes con las funciones que usted desempeña?

Objetivo: Conocer la impresión que los colaboradores poseen sobre la administración de remuneraciones implementada en la compañía.

TABLA N° 12

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	12	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	27%
En desacuerdo	10	33%
Total	30	100%

GRÁFICO N° 12



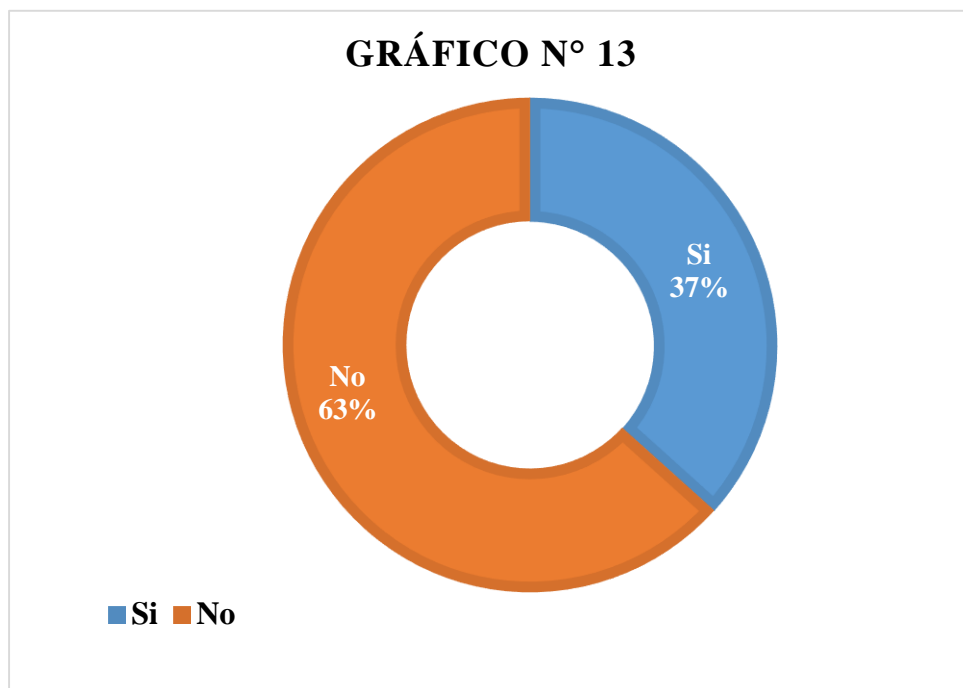
Interpretación de los datos obtenidos: Mediante la información recopilada se logró confirmar que el 40% de los encuestados se siente de acuerdo con la remuneración que recibe; de igual forma, se logró evidenciar que un 27% se encuentra situado en un status quo que denota conformismo o indiferencia sobre la compensación que recibe, mientras que el porcentaje restante (33%) no se siente conformes con la remuneración obtenida, ya que afirman que el monto recibido no cubre sus necesidades inmediatas.

13. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora dentro de la Institución?

Objetivo: Identificar si la compañía realiza evaluaciones para medir el rendimiento laboral de sus empleados.

TABLA N° 13

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	11	37%
No	19	63%
Total	30	100%



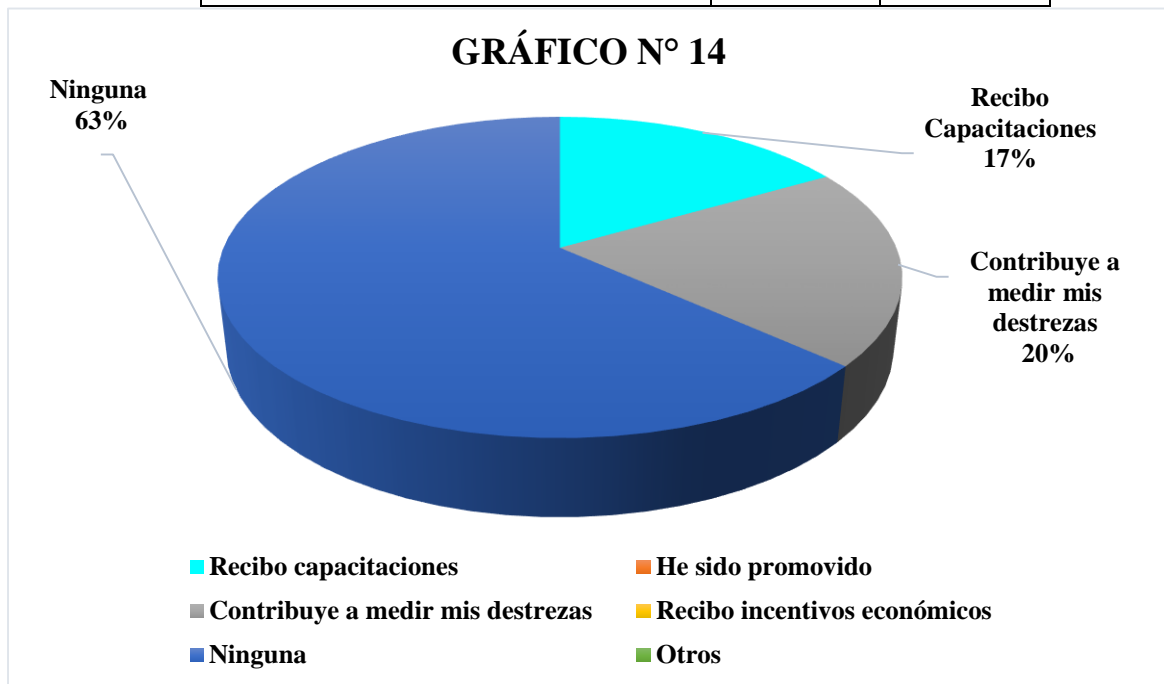
Interpretación de los datos obtenidos: Del 100% de los encuestados un 63% manifestó que actualmente la entidad no desarrolla evaluaciones de desempeño laboral, mientras que el 37% restante indicó ser evaluado de forma periódica, cabe destacar que los 11 colaboradores que afirmaron participar en evaluaciones periódicas pertenecen al departamento de ventas.

14. ¿Qué beneficio ha obtenido de las evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Identificar los beneficios obtenidos de la evaluación del desempeño.

TABLA N° 14

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Recibo capacitaciones	5	17%
He sido promovido	0	0%
Contribuye a medir mis destrezas	6	20%
Recibo incentivos económicos	0	0%
Ninguna	19	63%
Otros	0	0%
Total	30	100%



Interpretación de los datos obtenidos: En base a los resultados obtenidos fue posible confirmar que la mayoría de encuestados asegura no tener beneficios derivados de las evaluaciones de desempeño; en segundo lugar, contribuye a medir sus destrezas, con menor relevancia se observa que la evaluación permite que los empleados se desarrollen profesionalmente.

15. ¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la entidad?

Objetivo: Validar si el personal que actualmente labora para E-Business Distribution El Salvador posee un grado de pertenencia e identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.

TABLA N° 15

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%



Interpretación de los datos obtenidos: De acuerdo a la encuesta realizada, el 70% del personal manifiesta que E- Business Distribution El Salvador le ofrece a sus colaboradores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, mientras que el 30% restante confirma la ausencia de oportunidades de crecimiento dentro de la entidad; lo cual evidencia, que nueve de los encuestados no considera viable optar por otro cargo.

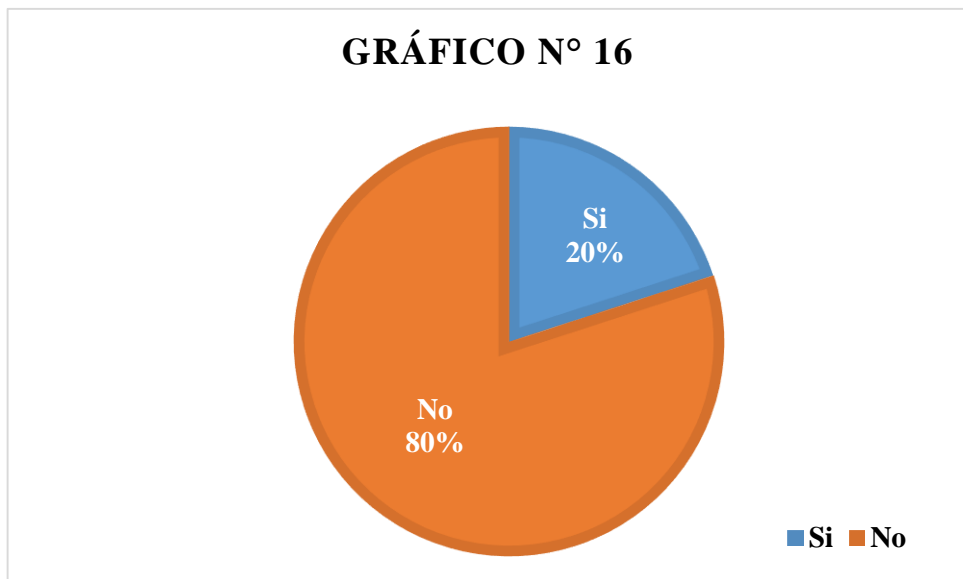
16. ¿Ha tenido la oportunidad de ascender o cambiar de puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si el personal que actualmente labora para E-Business Distribution El Salvador ha experimentado cambios de puesto y si estos han repercutido en ascensos dentro de la estructura organizacional de la empresa

TABLA N° 16

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	6	20%
No	24	80%
Total	30	100%

GRÁFICO N° 16



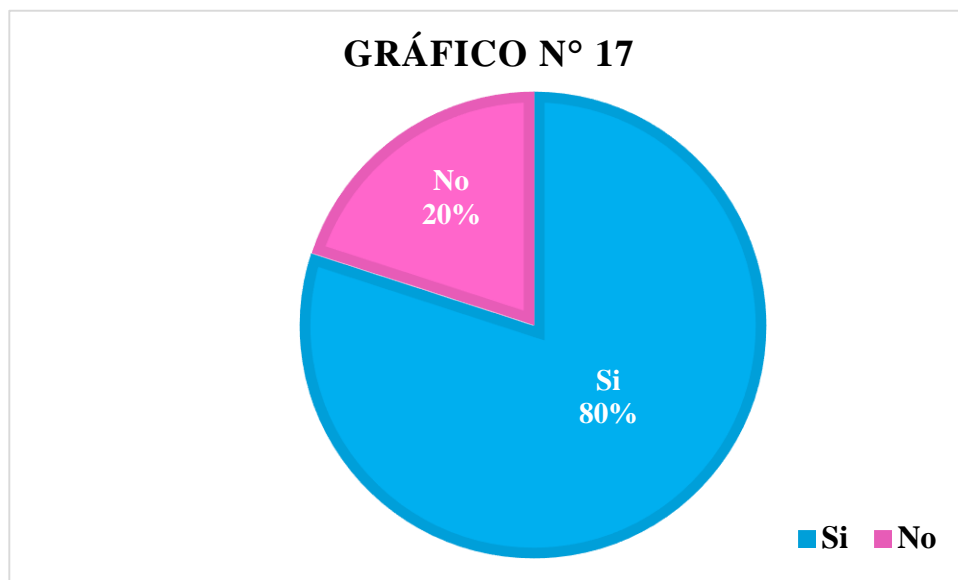
Interpretación de los datos obtenidos: Un 80% de los colaboradores manifestó que durante su estancia en la entidad no ha obtenido ascensos ni ha experimentado cambios en su puesto de trabajo, mientras que el 20% restante asegura haber trascendido en la estructura de la empresa y actualmente se desempeñan en un cargo distinto; cabe destacar, que en la mayoría de casos, el ascenso surgió de la separación de un miembro de la entidad.

17. ¿Considera que existe estabilidad laboral dentro de EBD?

Objetivo: Conocer si los empleados de E-Business Distribution El Salvador perciben que la entidad les brinda la oportunidad de conservar su trabajo.

TABLA N° 17

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	24	80%
No	6	20%
Total	30	100%



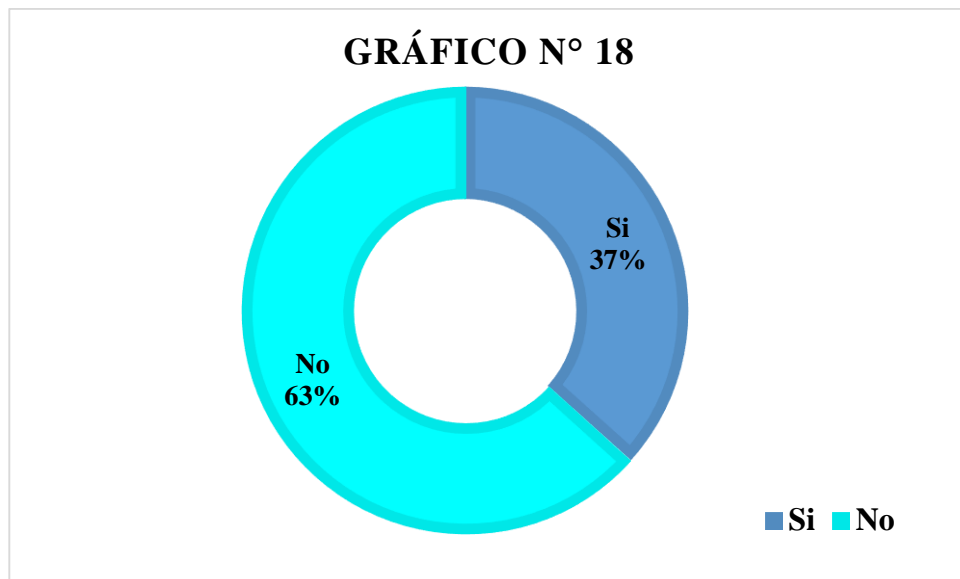
Interpretación de los datos obtenidos: De acuerdo a la encuesta realizada, el 80% de los empleados percibe un alto grado de tranquilidad y considera que su puesto de trabajo se encuentra asegurado dentro de la entidad, mientras que el 20% restante indica que su permanencia en la empresa es incierta; lo cual indica, que seis de los encuestados no posee un grado de compromiso con la organización.

18. ¿La empresa impulsa programas de capacitación que le permitan adquirir nuevos conocimientos, habilidades y capacidades?

Objetivo: Conocer si E-Business Distribution El salvador promueve programas de capacitación a sus empleados con el fin de fortalecer los conocimientos, habilidades y capacidades.

TABLA N° 18

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	11	37%
No	19	63%
Total	30	100%



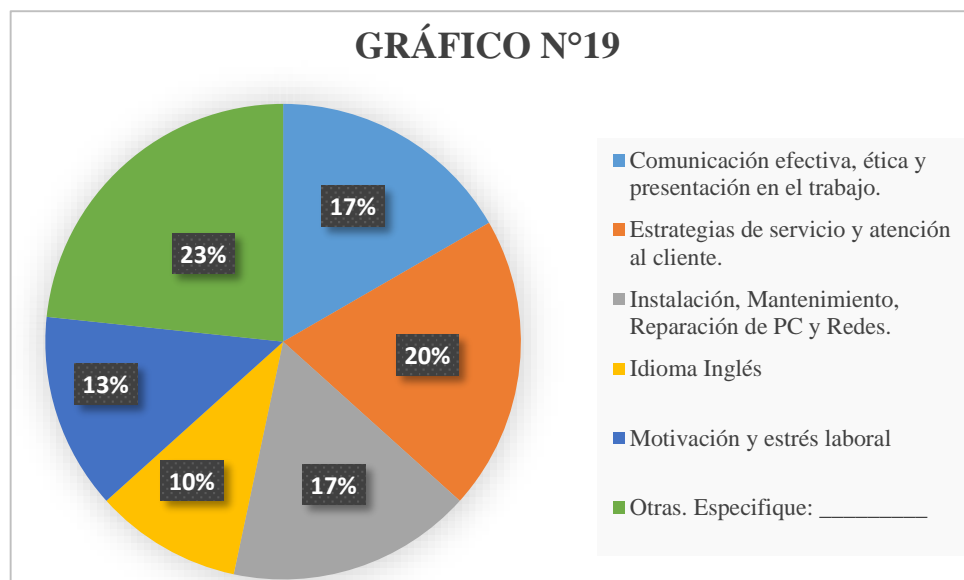
Interpretación de los datos obtenidos: Según los datos recolectados, el 63% de los encuestados indicaron no recibir ningún tipo de capacitación. Por otra parte, el 37% restante, afirmó recibir capacitaciones. De acuerdo a información complementaria proveniente de la administración se logró confirmar que los 11 empleados que reciben capacitación pertenecen al área de ventas de la organización.

19. En base al cargo que usted desempeña, indique ¿Cuál de las siguientes capacitaciones considera que fortalecerá sus competencias y le permitirá desarrollar sus labores de forma sobresaliente?

Objetivo: Conocer las áreas de especialización en las que el personal de E-Business Distribution de El Salvador desea ser capacitado para la mejora de su desempeño laboral.

TABLA N° 19


Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Comunicación efectiva, ética y presentación en el trabajo.	5	17%
Estrategias de servicio y atención al cliente.	6	20%
Instalación, Mantenimiento, Reparación de PC y Redes.	5	10%
Idioma Inglés	3	17%
Motivación y estrés laboral	4	13%
Otras. Especifique: _____	7	23%
Total	30	100%



Interpretación de los datos obtenidos: Mediante la información recopilada fue posible identificar que un 23% de los encuestados marcó la opción “otras” y de forma agregada opinó que es necesario que la institución realice capacitaciones que brinden elementos fundamentales para desempeñar las funciones de sus puestos, tales como:

el uso de Excel avanzado y el análisis, aplicación e implementación de las NIIF para PYMES; en segundo lugar, con un 20% los colaboradores prevén como necesario fortalecer sus conocimientos en estrategias de servicio y atención al cliente, mientras que en tercer lugar con 17% cada una, las opciones de capacitación en Comunicación efectiva y la Instalación, Mantenimiento, Reparación de PC y Redes. El 23% restante se divide entre las opciones de formación relativas al idioma inglés (10%) y al fomento de la motivación y el manejo del estrés laboral (13%).

ANEXO 4: FORMATO PROPUESTO DE DESCRIPTOR DE PUESTO

E-Business Distribution de El Salvador			
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del Puesto:		JEFE DE CREDITOS Y COBROS	
Unidad superior inmediata		Gerencia General / Gerencia Administrativa	
Colaboradores bajo su responsabilidad		Analistas de Crédito y Gestores de cobro.	
Unidades con las que coordina funciones		Unidad de Contabilidad, Finanzas y Tesorería.	
Código del puesto		EBDJC-01-0400	
Nivel Funcional		Dirección	
Elaborado por:	Grupo de investigación.	Fecha de elaboración:	29/10/2021

II. SINTESIS DEL PUESTO
El jefe de créditos es responsable de elaborar políticas y establecer procedimientos del área. Realizará el análisis de clientes para la autorización de crédito en la empresa, tendrá contacto con clientes para negociar plan de pagos, deberá contar con los expedientes completos y al día de cada uno de los clientes. Elaborar reportes sobre créditos y cartera de cobros.

III. ACTIVIDADES / TAREAS / RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	G. DE RELEVANCIA
1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la unidad de créditos.	ALTO
2. Elaborar, ejecutar y dar seguimiento al plan de trabajo de la unidad.	ALTO
3. Elaborar los seguimientos de pago para los clientes de crédito.	ALTO
4. Determinar los rangos de crédito acorde al perfil del cliente.	ALTO
5. Realizar reuniones con su equipo de trabajo.	ALTO
6. Aprobar o denegar líneas de crédito.	ALTO
7. Elaborar reportes relativos a la inclusión de nuevos clientes y a la morosidad de la cartera.	ALTO
8. Elaboración de políticas de crédito y cobro, análisis de riesgo, diseño de estrategias financieras y comerciales que permitan mantener la cartera sana.	ALTO
9. Aprobar descuentos de cobro y/o arreglos de pago.	ALTO
10. Elaborar los comunicados de aceptación o negación del crédito a los nuevos clientes.	ALTO

IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Perfil académico	Graduado con pensum cerrado de las carreras de contaduría pública, administración de empresas, ciencias jurídicas o economía de preferencia con una maestría en administración financiera.
Rango de edad	27 – 45 años.
Género	Masculino
Experiencia Laboral	Experiencia laboral demostrable como Gerente de créditos, Analista de créditos o puestos similares de tres a cinco años.

V. CONOCIMIENTOS TECNICOS			
Conocimientos y habilidades	Escala de Conocimientos		
	AVA	IN	BA
Conocimientos de Contabilidad	X		
Análisis e interpretación de estados financieros		X	
Conocimiento de leyes: civiles, tributarias y mercantiles.		X	
Conocimiento sobre procedimientos de cobro judicial y/o administrativo	X		
Dominio avanzado de Microsoft Office (Excel, Word, Power Point)	X		
Uso aplicativo de softwares contables			X
Manejo de equipo de oficina.		X	
Dominio del idioma Inglés		X	
Habilidad de conducción: Vehículos	X		

VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Competencias	Grado-Nivel			
	A	B	C	D
Ética	X			
Responsabilidad	X			
Liderazgo ejecutivo	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación eficaz		X		
Pensamiento analítico	X			
Capacidad de negociación		X		
Toma de decisiones	X			

VII. CONDICIONES LABORALES

Tipo de Contratación:	Tiempo completo
Jornada de trabajo:	8 hrs diarias / 44 hrs semanales
Disponibilidad para viajar:	NO
Vehículo:	Indispensable
Ubicación:	Calle 3 y Pasaje 5 # 25 E, Colonia Lomas de San Francisco, San Salvador

F. _____
Elaborado

F. _____
Revisado

F. _____
Autorizado

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
Unidad superior inmediata	Gerencia General / Gerencia Administrativa		
Colaboradores bajo su responsabilidad	Analista de recursos humanos		
Unidades con las que coordina funciones	Todas las unidades organicas de la entidad.		
Código del puesto	EBDJRH-01-0100		
Nivel Funcional	Dirección		
Elaborado por:	Grupo de investigación.	Fecha de elaboración:	29/10/2021

II. SINTESIS DEL PUESTO

El jefe de recursos humanos es responsable de dirigir el departamento de Recursos Humanos de la compañía. Crear políticas para mejorar los aspectos del personal; enfocando la eficacia, satisfacción del personal y rentabilidad de la empresa.

III. ACTIVIDADES / TAREAS / RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

	G. DE RELEVANCIA
1. Liderar las decisiones del Departamento de Recursos Humanos	ALTO
2. Crear e implementar políticas que mejoren y promuevan el mejoramiento constante del clima laboral de la empresa.	ALTO
3. Dirigir y controlar el desarrollo de las políticas en materia de selección del personal, movilidad y gestión de oportunidades internas.	ALTO
4. Levantamiento de DNC y desarrollo de planes de Capacitación	ALTO
5. Desarrollar los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia de la empresa.	ALTO
6. Dirigir la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias dentro de la entidad.	
7. Crear los lineamientos de Desarrollo de Talento del Personal de la organización.	ALTO
8. Liderar los estudios salariales del mercado y de la industria en donde se encuentra la empresa.	ALTO
9. Realizar los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación y entrenamiento del equipo Gerencial de la Empresa.	ALTO
10. Identificar las cargas de trabajo y el "head count" de la empresa, para determinar las estrategias a seguir para cubrir los picos altos de trabajo.	ALTO
11. Crear las políticas internas y el reglamento interno de la compañía en conjunto con la Gerencia General.	ALTO
12. Realización y seguimiento a Planes de Carrera y Sucesión	ALTO
13. Supervisar las evaluaciones de desempeño y crear los reportes de estas evaluaciones para la Gerencia General.	ALTO
14. Velar por los programas y actividades de bien social que realice la compañía	ALTO
15. Revisar anualmente el paquete de compensación y beneficios de la compañía.	ALTO

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Perfil académico	Graduado, con pensum cerrado de las carreras de Licenciatura en administración de empresas, psicología, ingeniería Industrial o carreras afines al área.
Rango de edad	35 – 45 años.
Género	Indiferente
Experiencia Laboral	Experiencia solida y comprobable como líder del departamento de recursos humanos de cinco a diez años.

V. CONOCIMIENTOS TECNICOS

Conocimientos y habilidades	Escala de Conocimientos		
	AVA	IN	BA
Amplios conocimientos de legislación laboral y seguridad industrial.	X		
Sólidos conocimientos en procesos de selección de personal, en todos los niveles, basado en competencias (nivel operativo, mandos medios y ejecutivos).	X		
Conocimiento, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas y clima organizacional.	X		
Conocimiento, aplicación e interpretación de evaluaciones de desempeño.	X		
Habilidad para diseñar e implentar un DNC y Desarrollar planes de Capacitación	X		
Conocimiento y coordinación sobre el manejo de planillas, desarrollo organizacional, reclutamiento, formación, cultura empresarial y seguridad ocupacional.	X		
Dominio avanzado de Microsoft Office (Excel, Word, Power Point)	X		
Uso aplicativo de softwares para la gestión de empleados y RRHH.		X	
Manejo de equipo de oficina.		X	
Dominio del idioma Inglés		X	
Habilidad de conducción: Vehiculos	X		


VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Competencias	Grado-Nivel			
	A	B	C	D
Ética	X			
Responsabilidad	X			
Liderazgo ejecutivo	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Empowerment		X		
Comunicación eficaz	X			
Relaciones públicas		X		
Trabajo en equipo	X			
Habilidades mediáticas	X			
Pensamiento estratégico		X		
Toma de decisiones	X			

VII. CONDICIONES LABORALES

Tipo de Contratación:	Tiempo completo
Jornada de trabajo:	8 hrs diarias / 44 hrs semanales
Disponibilidad para viajar:	NO
Vehículo propio:	Deseable
Ubicación:	Calle 3 y Pasaje 5 # 25 E, Colonia Lomas de San Francisco, San Salvador

F. _____
ElaboradoF. _____
RevisadoF. _____
Autorizado

E-Business Distribution de El Salvador			
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del Puesto:		JEFE DE CONTABILIDAD	
Unidad superior inmediata		Gerencia General / Gerencia Administrativa	
Colaboradores bajo su responsabilidad		Sub contador y Asistente contable	
Unidades con las que coordina funciones		Departamento de logística, Departamento comercial, Unidad de recursos humanos, tesorería, créditos y cobranzas.	
Código del puesto		EBDJCC-01-0200	
Nivel Funcional		Dirección	
Elaborado por:	Grupo de investigación.	Fecha de elaboración:	29/10/2021

II. SINTESIS DEL PUESTO
Efectuar los registros contables directos o automáticos de los hechos económicos que modifican los recursos y obligaciones de la entidad, manejar el archivo contable, realizar los cierres contables mensuales, anuales y preparar la información financiera en los plazos establecidos en las disposiciones legales y técnicas vigentes

III. ACTIVIDADES / TAREAS / RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	G. DE RELEVANCIA
1. Registrar diaria y cronológicamente todas las transacciones que modifiquen la composición de los recursos y obligaciones de la entidad.	ALTO
2. Elaborar estados financieros, conciliaciones bancarias, libros de IVA, control de activo fijo, antigüedades de saldo de cuentas por pagar y cobrar, planillas de pago, cuadros de amortización entre otros.	ALTO
3. Emitir declaraciones e informes tributarios y efectuar los pagos de impuesto de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley.	ALTO
4. Apoyar en la atención de auditorías, proporcionando la información solicitada por parte del ministerio de hacienda y/o auditores externos.	ALTO
5. Registrar la adición, bajas y depreciación de Activos Fijos.	ALTO
6. Efectuar los cierres contables mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos en las disposiciones legales y técnicas vigentes.	ALTO
7. Elaboración de reportes de gastos e ingresos (mensuales).	ALTO
8. Desarrollo de tramites en CNR, Alcaldía y DIGESTYC.	ALTO
9. Realizar conciliaciones y análisis de composición de saldos de las cuentas de balance y resultados.	ALTO
10. Apoyar en el desarrollo del presupuesto corporativo	ALTO

IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Perfil académico	Graduado con pensum cerrado de las carreras de Licenciatura en Contaduría Pública, Finanzas Empresariales, Administración de Empresas o carreras afines.
Rango de edad	29 – 50 años.
Género	Indiferente
Experiencia Laboral	3 años de experiencia en puestos similares.

V. CONOCIMIENTOS TECNICOS			
Conocimientos y habilidades	Escala de Conocimientos		
	AVA	IN	BA
Dominio de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF para PYMES	X		
Conocimiento de Leyes tributarias, mercantiles y laborales.	X		
Elaboración de planillas de salarios, planillas previsionales de AFP'S e ISSS.	X		
Cálculos de impuestos y elaboración de declaraciones fiscales.	X		
Conocimientos de sistemas automatizados de contabilidad (ERP).	X		
Manejo de equipo de oficina.		X	
Dominio avanzado de Microsoft Office (Excel, Word, Power Point).	X		
Dominio del idioma Inglés.		X	
Habilidad de conducción: Vehiculos	X		

VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Competencias	Grado-Nivel			
	A	B	C	D
Ética	X			
Integridad	X			
Responsabilidad	X			
Liderazgo ejecutivo	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Comunicación eficaz		X		
Trabajo en equipo	X			
Pensamiento analítico	X			
Toma de decisiones	X			

VII. CONDICIONES LABORALES

Tipo de Contratación:	Tiempo completo
Jornada de trabajo:	8 hrs diarias / 44 hrs semanales
Disponibilidad para viajar:	NO
Vehículo propio:	Deseable
Ubicación:	Calle 3 y Pasaje 5 # 25 E, Colonia Lomas de San Francisco, San Salvador

F. _____
Elaborado

F. _____
Revisado

F. _____
Autorizado

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto:	JEFE DE VENTAS		
Unidad superior inmediata	Gerencia General / Gerencia Comercial		
Colaboradores bajo su responsabilidad	Asesores de ventas		
Unidades con las que coordina funciones	Unidad de Compras Locales e importaciones, Departamento Administrativo, Departamento Técnico y departamento de logística		
Código del puesto	EBDEB-02-0200		
Nivel Funcional	Dirección		
Elaborado por:	Grupo de investigación.	Fecha de elaboración:	29/10/2021

II. SINTESIS DEL PUESTO

Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas, incrementando el volumen colocando el producto al mejor precio posible.

III. ACTIVIDADES / TAREAS / RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

	G. DE RELEVANCIA
1. Elaborar el esquema de ventas, basándose en el plan anual/semestral de mercadeo.	ALTO
2. Capacitar y motivar constantemente a su fuerza de ventas.	ALTO
3. Difundir los resultados de venta semanal o mensual a cada uno de los asesores de venta.	ALTO
4. Realizar reuniones sorpresa y/o semanales con la fuerza de ventas.	ALTO
5. Coordinar y realizar las visitas a los Clientes corporativos.	ALTO
6. Apoyar a su fuerza de ventas en visitas previamente planificadas.	ALTO
7. Controlar el presupuesto de ventas, en comparación a la venta real.	ALTO
8. Atender y resolver cada una de las quejas expuestas por cada cliente.	ALTO
9. Brindar constante retroalimentación a los integrantes del departamento.	ALTO
10. Elaborar los reportes mensuales de resultados y de quejas atendidas.	ALTO
11. Controlar y aprobar las comisiones a la fuerza de ventas.	ALTO
12. Diseñar e implementar un plan estratégico que aumente la cartera de clientes de la empresa y garantice su fuerte presencia	ALTO
13. Asistir a reuniones gerenciales y presentaciones de resultados a la Junta Directiva.	ALTO

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Perfil académico	Graduado de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines con Especialización Ventas o Marketing (Deseable).
Rango de edad	30 – 40 años.
Género	Indiferente
Experiencia Laboral	Sólida experiencia en puestos similares de 3 años en adelante.

V. CONOCIMIENTOS TECNICOS

Conocimientos y habilidades	Escala de Conocimientos		
	AVA	IN	BA
Conocimiento en contabilidad y medición de estrategias.	X		
Habilidad en el uso de tecnologías de la información y herramientas digitales.	X		
Capacidad para administrar, formar y motivar a un equipo de personal de ventas.	X		
Análisis y síntesis de informes administrativos.	X		
Manejo de equipo de oficina.		X	
Dominio avanzado de Microsoft Office (Excel, Word, Power Point).	X		
Dominio del idioma Inglés.	X		
Habilidad de conducción: Vehículos	X		

VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Competencias	Grado-Nivel			
	A	B	C	D
Ética	X			
Responsabilidad	X			
Liderazgo ejecutivo	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Tolerancia a la presión de trabajo	X			
Comunicación eficaz		X		
Trabajo en equipo	X			
Pensamiento analítico	X			
Toma de decisiones	X			

VII. CONDICIONES LABORALES

Tipo de Contratación:	Tiempo completo
Jornada de trabajo:	8 hrs diarias / 44 hrs semanales
Disponibilidad para viajar:	NO
Vehículo propio:	Deseable
Ubicación:	Calle 3 y Pasaje 5 # 25 E, Colonia Lomas de San Francisco, San Salvador

F. _____
ElaboradoF. _____
RevisadoF. _____
Autorizado

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto:	ENCARGADO DE BODEGA		
Unidad superior inmediata	Gerencia General / Gerencia de Logística y operaciones		
Colaboradores bajo su responsabilidad	Asistentes de bodega		
Unidades con las que coordina funciones	Unidad de contabilidad y finanzas, Departamento comercial y Departamento técnico		
Código del puesto	EBDEB-04-0100		
Nivel Funcional	Dirección		
Elaborado por:	Grupo de investigación.	Fecha de elaboración:	29/10/2021

II. SINTESIS DEL PUESTO

Dirigir los procesos de recepción, almacenaje y despacho de mercadería, bajo estándares de servicios y promesas establecidas que permitan lograr la satisfacción del cliente.

III. ACTIVIDADES / TAREAS / RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

	G. DE RELEVANCIA
1. Administrar, supervisar, controlar, ejecutar y Tomar registro de bienes materiales que se ingresen a bodegas como también los insumos que salen conforme a requerimientos de jefaturas superiores.	ALTO
2. Colocar la mercadería en los diferentes estantes y codificarla.	ALTO
3. Coordinar con los ayudantes de bodega los despachos de pedidos diarios.	ALTO
4. Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los productos de manera que resguarde su integridad de acuerdo a las condiciones de cada uno de ellos.	ALTO
5. Velar por la calidad en el manejo del producto: manipulación y estiba.	ALTO
6. Establecer mecanismos que aseguren la calidad de la mercancía para evitar retornos o cambios de productos y mecanismos de gestión de reclamos.	ALTO
7. Monitorear la productividad de los colaboradores.	ALTO
8. Elaborar el esquema de orden y limpieza de la bodega contando con la participación de los demás colaboradores de bodega.	ALTO
9. Emitir los reportes semanales y mensuales de los movimientos de producto al igual que realizar la cuenta física de inventario mensual.	ALTO
10. Elaboración de rutas diaria para los despachos.	ALTO
11. Verificar la concordancia entre guías de despacho y ordenes de compra de los insumos.	ALTO

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Perfil académico	Técnico en logística y distribución o Graduado Universitario en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.
Rango de edad	25 a 45 años.
Género	Indiferente
Experiencia Laboral	Sólida experiencia en puestos similares de 3 años en adelante.

V. CONOCIMIENTOS TECNICOS

Conocimientos y habilidades	Escala de Conocimientos		
	AVA	IN	BA
Conocimiento de Kardex	X		
Conocimientos contables	X		
Uso aplicativo de softwares relativos a la gestión de inventarios	X		
Análisis y síntesis de informes administrativos.	X		
Conocimiento sobre leyes aduaneras		X	
Conocimiento sobre incoterms y la movilización de mercancías por vía marítima, terrestre y area.		X	
Manejo de equipo de oficina.		X	
Dominio avanzado de Microsoft Office (Excel, Word, Power Point).	X		
Dominio del idioma Inglés.	X		
Habilidad de conducción: Vehículos, Montacargas, Camión.	X		

VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS


Competencias	Grado-Nivel			
	A	B	C	D
Ética	X			
Responsabilidad	X			
Integridad	X			
Liderazgo ejecutivo	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Trabajo en equipo	X			
Pensamiento analítico	X			
Toma de decisiones	X			

VII. CONDICIONES LABORALES


Tipo de Contratación:	Tiempo completo
Jornada de trabajo:	8 hrs diarias / 44 hrs semanales
Disponibilidad para viajar:	NO
Vehículo propio:	Deseable
Ubicación:	Calle 3 y Pasaje 5 # 25 E, Colonia Lomas de San Francisco, San Salvador

F. _____
ElaboradoF. _____
RevisadoF. _____
Autorizado


ANEXO 6: Formato propuesto de requisición de personal

	FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL	Requisición n°: fecha de recepción:																													
INSTRUCCIONES																															
1. Con este formato se podrá realizar todo tipo de solicitud de personal, reclutamiento interno o externo de tipo temporal o permanente. 2. llene el formato en el orden sugerido.																															
1. fecha de solicitud complete <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"> <th style="width:33%;">Dia</th> <th style="width:33%;">Mes</th> <th style="width:33%;">Año</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Dia	Mes	Año				4. Ficha de contratacion: 4.1 cargo Seleccione una opción si es un cargo existente <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr><td style="width:70%;">Jefe de contabilidad</td><td style="width:30%;"></td></tr> <tr><td>Asistente contable</td><td></td></tr> <tr><td>Facturador</td><td></td></tr> <tr><td>Tesorero</td><td></td></tr> <tr><td>Gestor de cobros</td><td></td></tr> <tr><td>Secretaria</td><td></td></tr> <tr><td>Asesor de venta</td><td></td></tr> <tr><td>Gerente de venta</td><td></td></tr> <tr><td>Encargado de bodega</td><td></td></tr> <tr><td>Encargado de compra</td><td></td></tr> <tr><td>Tecnicos</td><td></td></tr> <tr><td>Motoristas</td><td></td></tr> </table>	Jefe de contabilidad		Asistente contable		Facturador		Tesorero		Gestor de cobros		Secretaria		Asesor de venta		Gerente de venta		Encargado de bodega		Encargado de compra		Tecnicos		Motoristas	
Dia	Mes	Año																													
Jefe de contabilidad																															
Asistente contable																															
Facturador																															
Tesorero																															
Gestor de cobros																															
Secretaria																															
Asesor de venta																															
Gerente de venta																															
Encargado de bodega																															
Encargado de compra																															
Tecnicos																															
Motoristas																															
2. tipo de convocatoria Seleccione una opción <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"><td style="width:20%;">Interna</td><td style="width:80%;"></td></tr> <tr><td>Externa</td><td></td></tr> </table>	Interna		Externa		4.2 Detalle del cargo <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"><td style="width:70%;">Idioma</td><td style="width:30%;"></td></tr> <tr><td>Ubicación del puesto</td><td></td></tr> </table>	Idioma		Ubicación del puesto																							
Interna																															
Externa																															
Idioma																															
Ubicación del puesto																															
3. Razones de requisición Seleccione una opción <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"><td style="width:20%;">Nuevo cargo</td><td style="width:80%;"></td></tr> <tr><td>Vacante</td><td></td></tr> <tr><td>Reemplazo</td><td></td></tr> </table>	Nuevo cargo		Vacante		Reemplazo		Complete la informacion <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"><td style="width:70%;">cantidad de plazas:</td><td style="width:30%;"></td></tr> <tr><td>Jornada:</td><td></td></tr> </table>	cantidad de plazas:		Jornada:																					
Nuevo cargo																															
Vacante																															
Reemplazo																															
cantidad de plazas:																															
Jornada:																															
5. Complete lo siguiente																															
Formación Académica	Experiencia	Competencias	Otras características																												
Solicitado por:		Cargo:																													
Aprobado por:		Cargo:																													

ANEXO 7: Formato propuesto de solicitud de empleo

	SOLICITUD DE EMPLEO Lea cuidadosamente y asegúrese que todos los apartados han sido debidamente llenados Uso exclusivo de la unidad de Recursos humanos	FOTO	
Autorizado por: _____	Fecha de ingreso: _____	Salario inicial: _____	
Puesto: _____	Departamento: _____	Horario: _____	
DATOS PERSONALES			
Nombre Completo: _____			
Lugar y fecha de nacimiento: _____		Estado Civil: _____	
Domicilio _____	Colonia: _____	Ciudad: _____	
Telefono Casa: _____	Tel: _____	E-mail: _____	
Direccion Actual: _____		NIT: _____	
DUI: _____	ISSS: _____	NUP: _____	
Discapacidad fisica _____	N° de personas que dependen de usted _____		
EDUCACIÓN			
NIVEL	CARRERA O TITULO	INICIO	FIN
Primaria	_____	_____	_____
Bachillerato	_____	_____	_____
Tecnico o universitario	_____	_____	_____
Post-grado	_____	_____	_____
OTROS			
Idioma	Porcentaje	Paquete de office, software, Hardware	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
EXPERIENCIA LABORAL			
1. Nombre de la empresa _____		Puesto que desempeño _____	
Telefono _____		Nombre del jefe inmediato _____	
2. Nombre de la empresa _____		Puesto que desempeño _____	
Telefono _____		Nombre del jefe inmediato _____	
Puesto que solicita _____		Expectativa Salarial _____	
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre _____	Parentesco _____	Telefono _____	
_____	_____	_____	
¿TIENE ALGÚN FAMILIAR TRABAJANDO EN LA EMPRESA?			
1. Nombre: _____		1. Nombre: _____	
Posicion: _____		Posicion: _____	
Parentesco: _____		Parentesco: _____	
LEA CUIDADOSAMENTE LA SIGUIENTE DECLARACIÓN			
Por este medio afirmo que la informacion dada por mi en esta solicitud de empleo, es completa y precisa. Autorizo a la empresa a realizar las investigaciones respectivas o que estime conveniente.			
FIRMA _____	FECHA _____		_____

ANEXO 8: Formato propuesto de guía de entrevista

GUIA DE ENTREVISTA			Página 1										
Candidato:	Reclutador:	Fecha:	Posición a la que aplica:										
													
A continuación se detalla la tabla de medición de niveles.													
<table border="1"><thead><tr><th>NIVEL</th><th>DEFINICIÓN</th></tr></thead><tbody><tr><td><i>A</i></td><td>Desarrollo de competencia en el máximo nivel. Por lo general esto se da cuando el empleado alcanza su máximo nivel en una situación laboral.</td></tr><tr><td><i>B</i></td><td>Desarrollo de la competencia en un nivel satisfactorio, se encuentra en un nivel estándar.</td></tr><tr><td><i>C</i></td><td>Desarrollo de una competencia en un nivel aceptable. El candidato debe estar en este nivel para continuar con el proceso de selección.</td></tr><tr><td><i>D</i></td><td>Desarrollo de una competencia en un nivel nulo. No se toma en cuenta al candidato que tenga este nivel</td></tr></tbody></table>				NIVEL	DEFINICIÓN	<i>A</i>	Desarrollo de competencia en el máximo nivel. Por lo general esto se da cuando el empleado alcanza su máximo nivel en una situación laboral.	<i>B</i>	Desarrollo de la competencia en un nivel satisfactorio, se encuentra en un nivel estándar.	<i>C</i>	Desarrollo de una competencia en un nivel aceptable. El candidato debe estar en este nivel para continuar con el proceso de selección.	<i>D</i>	Desarrollo de una competencia en un nivel nulo. No se toma en cuenta al candidato que tenga este nivel
NIVEL	DEFINICIÓN												
<i>A</i>	Desarrollo de competencia en el máximo nivel. Por lo general esto se da cuando el empleado alcanza su máximo nivel en una situación laboral.												
<i>B</i>	Desarrollo de la competencia en un nivel satisfactorio, se encuentra en un nivel estándar.												
<i>C</i>	Desarrollo de una competencia en un nivel aceptable. El candidato debe estar en este nivel para continuar con el proceso de selección.												
<i>D</i>	Desarrollo de una competencia en un nivel nulo. No se toma en cuenta al candidato que tenga este nivel												
Marca con una x el nivel que mejor defina la competencia que se busca en el candidato													

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS	EVALUACIÓN	NIVEL			
LIDERAZGO: Capacidad para generar y lograr el respaldo de los superiores con vista a enfrentar con éxito los desafíos de la organización.	¿Ha motivado alguna vez a los integrantes de un grupo para cumplir un objetivo determinado?	A	B	C	D
	puede comentar alguna experiencia en la que pudo motivar algún miembro de trabajo para que desarrollara sus habilidades				
INICIATIVA: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos	¿Cuándo no está un supervisor o jefe inmediato, cuál es su comportamiento? ¿trabaja de la misma manera?	A	B	C	D
	¿cuando trabaja en grupo, cuál es su comportamiento, espera que los demás inicien o usted busca tomar la iniciativa para realizar las actividades?				
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas	¿Alguna vez se ha visto en la necesidad de responder de inmediato a una situación cuando ha estado realizando otras actividades importantes? ¿Cómo resolvió la tarea o situación?	A	B	C	D
	Mencione un cambio importante e influyente que haya enfrentado en su vida. ¿Cómo respondió ante la situación?				
COMPROMISO: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.	¿Realiza todas las tareas asignadas de una misma manera?	A	B	C	D
	¿Ha tenido en alguna ocasión que quedarse tiempo adicional a su horario estipulado? ¿Como se sintió?				
ETICA: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas	¿Consideras que respetas las políticas y respetas las reglas de la universidad o de tu último trabajo?	A	B	C	D
	¿Haz tenido alguna experiencia en la que encubriste alguna falta o incumplimiento de algún compañero de trabajo?				
ORIENTACION A RESULTADOS: Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento.	Si su jefe inmediato fija nuevas metas, ¿usted como reacciona?, ¿Qué hizo?	A	B	C	D
	¿Si se establecen nuevas metas que usted no está de acuerdo, como reaccionaría?				
PENSAMIENTO ANALITICO: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	Se te facilita resolver problemas en los que tengas que analizar detenidamente los efectos y consecuencias y proponer una solución a la problemática	A	B	C	D
	¿Evitas participar en los casos o problemas que necesitas analizar y proponer soluciones?				

DATOS ADICIONALES

Areas a evaluar:

Disponibilidad de horario del candidato _____

Cual es el ultimo nivel de estudio academicos finalizados _____

Personas que dependen economicamente del candidato _____

Fuente de reclutamiento _____

Pretensión salarial _____

Resumen del historial laboral _____

Cual es la motivacion mas grande en su vida

El candidato posee tatuajes

Si () No () Si la respuesta es si, explique _____

El candidato tiene alguna enfermedad con tratamiento permanente

Si () No () Si la respuesta es si, explique _____

Consumo bebidas alcoholicas

Si () No () Si la respuesta es si, explique _____

El candidato esta en otro proceso de selección


Si () No () Si la respuesta es si, explique _____

COMENTARIOS FINALES

NOMBRE DEL RECLUTADOR _____






FIRMA _____

ANEXO 9: Formato propuesto de proceso de inducción

INDUCCIÓN DE PERSONAL		
DATOS PERSONALES		
Nombre del empleado	_____	
Nombre del cargo	_____	
Nombre del jefe inmediato	_____	
Cargo del jefe inmediato	_____	
Personal a cargo	_____	
Fecha de inicio de labores	_____	
Tipo de contrato	_____	
Fecha de inicio de induccion	_____	
Fecha de finalizacion de la induccion	_____	
INDUCCIÓN GENERAL		
El especialista de Recursos Humanos debe marcar con una x los puntos que ira realizando en la inducción		
Bienvenida	<input type="checkbox"/>	
Presentacion general de la empresa	<input type="checkbox"/>	
Presentacion de los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Presentacion de la estructura jerarquica	<input type="checkbox"/>	
Lectura de las reglas internas de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Detalles puntuales del giro de la empresa	<input type="checkbox"/>	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO		
El jefe inmediato debe marcar con una x los puntos transmitidos al empleado		
Asignacion de un lugar especifico de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Entrega de materiales a utilizar	<input type="checkbox"/>	
Asignacion del puesto especifico de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Lectura de las actividades y tareas del puesto	<input type="checkbox"/>	
Explicacion de las competencias especificas	<input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES FINALES	<div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>	
_____	_____	
FIRMA DEL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	FIRMA DEL EMPLEADO	

ANEXO 10: Formato de evaluación de desempeño

ESCALAS GRÁFICAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del Empleado _____			Fecha / / _____		
Departamento/Sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función : Considerar exclusivamente el desempeño actual del empleado en su función					
	Óptimo	Buena	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente Exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es renuente a colaborar
Características individuales : Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su Comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias

Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	 Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	 Buena capacidad para concretar nuevas ideas	 Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	 Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	 Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera
---	---	--	--	---	--