

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS QUE  
CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE  
LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE  
C.V. UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR".

Trabajo de Investigación Especialización en Recursos Humanos

Presentado para optar el grado de:

Licenciado en Contaduría Pública. Cordero Ramos, Kevin Alexander

Licenciada en Contaduría Pública. Hernández, Mayra Yesenia

Licenciado en Administración de Empresas. López Hernández, Daniel Abraham

MAYO 2022

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Procesos de graduación: Licdo. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EVALUADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Licdo. Rafael Arístides Campos

Licdo. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

MAYO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por acompañarme en cada momento de mi vida, sin importar cuán grande fue la prueba, para Él nada es imposible. A mi papá Félix Cordero quien ha estado en cada paso de mi vida, gracias por cuidarme, brindarme cariño, apoyo y motivación incondicional para no rendirme y recordarme que la vida presentará desafíos, pero si Dios es por nosotros, ¿quién contra nosotros?, a mis amigos/ as con quienes compartimos momentos inolvidables en nuestra Alma Máter espero puedan alcanzar sus sueños. Licda. Elsy Monge y Licdo. Alfonso Ortiz agradezco a ambos por brindarme apoyo, amistad y consejos. Además, quiero agradecer a todos los que contribuyeron en mi formación integral Dios los bendiga. **"El hombre que se gradúa hoy y deja de aprender mañana, estará sin educación pasado mañana."**

**Cordero Ramos, Kevin Alexander**

Agradezco a DIOS y a la Santísima Virgen María, por darme fuerzas, y fortaleza para culminar con éxito mi carrera, A mi madre y abuelos (Q.E.P.D) por su apoyo mientras estuvieron a mi lado, a mis hijos Wilfredo y Mayra que fueron mi motor para impulsarme a seguir adelante; a una persona muy importante en mi vida Adán Rivas por ser mi apoyo incondicional, por animarme y ser mi guía para continuar con mis estudios y sobre todo a no darme por vencida a pesar de las adversidades. A mi hermano Héctor por su apoyo y ánimos para continuar. A mis amigas y demás familia, a todos los docentes que aportaron sus conocimientos en mi formación académica, a mis compañeros de trabajo de graduación, al docente asesor Lic. Alfonso López Ortiz y a la docente del curso de especialización en Recursos Humanos Licda. Marseilles Ruthenia Aquino.

**Hernández, Mayra Yesenia**

Quiero agradecer a Dios Nuestro señor, a mi santo devoto San Judas Tadeo ya que les debo este logro por sus favores recibidos hacia mi persona y mi familia, a mi madre Mirian Hernández Vda. De López que ha luchado a lo largo de su vida por el bien mío y de mis hermanas, además de ser mi mayor motivación para seguir adelante y por el camino de la rectitud, inculcado por sus valores y buenas enseñanzas, además de mostrarme el costo de la vida y la humildad; a mis hermanas Yanira Hernández y Leslie López, mi querida sobrina Marjorie López, ellas en su totalidad son mi infinito apoyo en todas las dificultades que se nos presentan, la familia Nunfio García por brindarme el apoyo incondicional dejándome ser parte de la familia en el tiempo de la puesta en marcha de este proyecto que con satisfacción he culminado.

**López Hernández, Daniel Abraham**

## ÍNDICE

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V. Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS. ....		1
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.	ANTECEDENTES.....	1
1.2.	CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.3.	OBJETIVO GENERAL DEL CAPÍTULO.....	2
1.4.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.5.	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.5.1.	TEÓRICA.....	2
1.5.2.	TEMPORAL.....	2
1.5.3.	GEOGRÁFICA .....	3
1.6.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.6.1.	IMPORTANCIA .....	3
1.6.2.	UTILIDAD .....	3
1.6.3.	ORIGINALIDAD.....	3
1.6.4.	FACTIBILIDAD .....	4
2.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V. ....	4
2.1.	ANTECEDENTES.....	4
2.2.	FILOSOFIA ORGANIZACIONAL.....	6
2.2.1.	MISIÓN.....	6
2.2.2.	VISIÓN.....	6
2.3.	ORGANIGRAMA.....	7

2.4.	DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES PUESTOS DE TRABAJO CONTENIDOS EN EL ORGANIGRAMA.....	8
3.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	9
3.1.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA.....	9
3.2.	CÓDIGO TRIBUTARIO .....	13
3.3.	LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	14
3.4.	LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA .....	16
3.5.	CÓDIGO DE COMERCIO .....	18
3.6.	CÓDIGO DE TRABAJO .....	19
3.7.	LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LUGARES DE TRABAJO .....	24
3.8.	LEY DEL SEGURO SOCIAL.....	26
3.9.	LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES .....	29
3.10.	LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL.....	31
4.	MARCO GENERAL DEL TEMA EN ESTUDIO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS .....	32
4.1.	ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS.....	32
4.2.	CONCEPTOS SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	34
4.3.	COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS .....	38
4.4.	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS .....	39
4.5.	TIPOS DE COMPETENCIAS .....	40
4.6.	DIVISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES .....	42
4.7.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	44
4.8.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	51

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V.....	54
1. IMPORTANCIA .....	54
2. OBJETIVOS .....	54
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	54
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	54
3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	55
3.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	55
3.1.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	55
3.1.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	56
4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	56
5. OBJETO DE ESTUDIO.....	57
6. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	57
7. UNIVERSO Y MUESTRA.....	57
8. VARIABLES E INDICADORES .....	58
9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	58
10. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	59
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V. ....	59
1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	59
2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	60
3. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	61
4. COMPETENCIAS, INCENTIVOS Y PLANES DE CARRERA .....	61
ALCANCE Y LIMITACIONES .....	62

1. ALCANCE.....	62
2. LIMITACIONES .....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
1. CONCLUSIONES .....	63
2. RECOMENDACIONES .....	63
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS Y PLAN DE CAPACITACIONES QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V. ....	65
1. IMPORTANCIA .....	65
2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS.....	65
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	65
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	65
3. CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	66
4. MATRIZ FODA DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V. ....	67
5. POLÍTICAS CORRESPONDIENTES AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. ....	68
I. RECLUTAMIENTO .....	68
II. SELECCIÓN .....	68
III. CONTRATACIÓN .....	68
IV. INDUCCIÓN.....	69
V. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	69
VI. CAPACITACIÓN .....	70
6. FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	71
A. ANÁLISIS DE PUESTOS .....	71

B.	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	71
C.	FORMACIÓN CONTINUA .....	71
D.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	71
	PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS MEDIANTE EL DISEÑO DEL FORMULARIO DE ENTREVISTA DE TRABAJO, PLAN DE CAPACITACIONES, PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	72
	ENTREVISTA DE TRABAJO BASADA EN COMPETENCIAS .....	72
	PLAN DE CAPACITACIONES .....	76
1.	INTRODUCCIÓN .....	76
2.	OBJETIVOS .....	76
2.1.	OBJETIVO GENERAL .....	76
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	76
3.	RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN. ....	77
3.1.	RECURSOS HUMANOS .....	77
3.2.	RECURSOS MATERIALES .....	77
3.3.	RECURSOS FINANCIEROS .....	77
3.4.	PERIODO DE DURACIÓN .....	78
3.5.	TEMARIO.....	78
3.5.1.	HÁBITOS PARA OBTENER ÉXITO EN LAS VENTAS: .....	78
3.5.2.	HABILIDADES PARA PROFESIONALES EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO: .....	78
3.5.3.	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:.....	79
3.5.4.	EXCEL DESDE PRINCIPIANTES HASTA AVANZADO: .....	79
3.5.5.	REDES SOCIALES: .....	79
3.5.6.	TECNOLOGÍA EN REDES: .....	79



3.5.7.	TRANSPORTE Y CONDUCCIÓN SEGURA:	79
3.6.	PLAN DE CAPACITACIONES	81
3.7.	PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES	85
	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	87
3.8.	OBJETIVO GENERAL	87
3.9.	RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN	87
3.9.1.	RECURSOS HUMANOS:	87
3.9.2.	RECURSOS MATERIALES:	87
3.9.3.	RECURSO FINANCIEROS:	87
3.10.	ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	88
3.10.1.	PRESENTACIÓN:	88
3.10.2.	REVISIÓN DEL DOCUMENTO:	88
3.10.3.	APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN:	88
3.10.4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	88
3.10.5.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	88
3.10.6.	PRESUPUESTO DE LA PUESTA EN MARCHA	89
	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO TE Y M, S.A. DE C.V	90
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	91
	BIBLIOGRAFÍA	92
	ANEXOS	

## **LISTADO DE ANEXOS**

Anexo N° 1. Guia de Entrevista (Formato).....	.....
Anexo N° 2 Análisis de la Guia de Entrevista .....	.....
Anexo N° 3. Cuestionario (Formato).....	.....
Anexo N° 4. Análisis del Cuestionario .....	.....

## **LISTADO DE GRÁFICOS, CUADROS Y TABLAS**

Gráfico N° 1. Organigrama de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V. ....	3
Gráfico N° 2 Cronograma de Actividades para Implementar la Propuesta. ....	84
Cuadro N° 1 Marco legal e institucional.....	28
Cuadro N° 2 Descripción de variables e indicadores.....	54
Cuadro N° 3 Operalización de variables.....	54
Cuadro N° 4 Matriz FODA.....	63
Cuadro N° 5 Escala de calificación de habilidades y conocimientos .....	68
Cuadro N° 6 Clasificación de competencias según grado de idoneidad.....	69
Cuadro N° 7 Formulario para entrevista de trabajo basada en competencias.....	70
Tabla N° 1 Descripción de la unidad de análisis .....	53
Tabla N° 2 Descripción del plan de capacitación N° 1 .....	76
Tabla N° 3 Descripción del plan de capacitación N° 2.....	77

Tabla N° 4 Descripción del plan de capacitación N° 3.....	78
Tabla N° 5 Descripción del plan de capacitación N° 4.....	79
Tabla N° 6 Presupuesto del plan de capacitaciones .....	80
Tabla N° 7 Presupuesto de la puesta en marcha .....	83

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación nace a través de comentarios realizados por instructores de la escuela de manejo a la sub gerente administrativa de la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., en el cual manifestaron las deficiencias que presenta el departamento de recursos humanos al no contar con políticas y procedimientos elaborados y autorizados en la etapa de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño, además de minimizar las capacidades y/o experiencia de sus colaboradores al momento de participar por otro puesto de trabajo en la empresa.

El objetivo de la investigación es implementar la gestión de recursos humanos basada en competencias para contribuir al personal en el fortalecimiento de las competencias, las cuales a su vez permita medir el crecimiento y desempeño del personal.

Para desarrollar la investigación se utilizaron como técnicas de recolección de información la entrevista y la encuesta, las cuales se llevaron a cabo mediante la formulación de preguntas orientadas a conocer la situación actual respecto a la gestión por competencias de la empresa y los instrumentos de recolección de información empleados fueron la guía de entrevista y el cuestionario. Se recurrió a una investigación descriptiva, cuyo objeto de estudio son las sucursales Plaza Mariachi, Roosevelt y Soyapango situadas en el departamento de San Salvador.

### Conclusiones:

1. El reclutamiento externo es la principal fuente de reclutamiento de la empresa.
2. El proceso de selección y contratación de personal se efectúa sin contar con políticas y procedimientos elaborados y autorizados.
3. Colaboradores manifestaron no asistir al menos a una entrevista de trabajo para el puesto que actualmente ocupan.
4. En el proceso de selección de personal no se realizan pruebas de conocimiento y/o

psicotécnicas a los nuevos aspirantes.

5. La empresa no cuenta con un sistema de evaluación que permita medir el desempeño del personal.

#### Recomendaciones:

1. Elaborar, aprobar e implementar políticas y/o procedimientos orientados al reclutamiento interno.
2. Elaborar, aprobar e implementar políticas y procedimientos orientados en seleccionar y contratar personal idóneo para el puesto de trabajo.
3. Elaborar un formato de entrevista de trabajo e implementarlo en el proceso de selección de personal.
4. Evaluar e implementar en el proceso de selección pruebas de conocimiento y/o psicotécnicas.
5. Elaborar, aprobar e implementar un sistema de evaluación el cual permita medir el crecimiento y desempeño del personal de forma periódica y constante.

Finalmente se recomienda a la administración de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., implementar la gestión de recursos humanos basado en competencias ya que es una herramienta innovadora la cual a corto y mediano plazo permitirá mejorar las actividades de los empleados en beneficio de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

¿Qué son las competencias? Las competencias son habilidades y conocimientos propios de cada persona para cumplir determinada actividad. Estas son adquiridas mediante el aprendizaje y la formación de las personas.

Con la elaboración y presentación del presente trabajo de investigación compuesto en tres capítulos se pretende implementar la gestión de recursos humanos basado en competencias que contribuya para el fortalecimiento del desempeño del personal en la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V.

El primer capítulo de la investigación comprende el marco teórico, el cual hace referencia al tema a desarrollar. Así como se realiza una breve descripción de la empresa definiendo sus antecedentes, misión, visión, organigrama, descripción de los principales puestos contenidos en el organigrama, marco legal e institucional y marco general sobre el tema en estudio.

El segundo capítulo describe lo referente a la metodología utilizada, en el cual se especifica el tipo de investigación, universo y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, tabulación y análisis de los datos recopilados. Además, se presenta el diagnóstico de la situación actual sobre la gestión de recursos humanos de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M" S.A. de C.V., finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo contiene la propuesta para implementar la gestión de recursos humanos basado en competencias en donde se presenta el manual de organización de recursos humanos, plan de capacitaciones, presupuesto de gastos y formularios, además del plan de implementación con su respectivo cronograma de actividades con plazos de tiempo definido para su ejecución y desarrollo. Finalmente se presenta bibliografía y los anexos correspondientes de la investigación.

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V. Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V. apertura sus operaciones el 13 de septiembre del año 2010, a través del Licdo. Ovidio Chacón, empresario de gran reconocimiento y trayectoria en el país.

La empresa inicialmente brindó servicios como escuela de manejo, pero sin autorización por parte del Viceministerio de Transporte (VMT) para realizar exámenes para tramitar la licencia de conducir.

Se identificó que el departamento de sub gerencia administrativa y de recursos humanos no cuenta con políticas y procedimientos establecidos en la etapa de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de personal, además de minimizar las capacidades y/o experiencia de sus colaboradores al momento de participar por otro puesto de trabajo en la empresa, motivo por el cual la administración opta por buscar participantes de forma externa para ocupar esos puestos de trabajo.

Debido a las situaciones identificadas, se tiene la necesidad de elaborar e implementar la gestión de recursos humanos basado en competencias con el objetivo de subsanar en lo posible las deficiencias reportadas.

#### **1.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., presenta determinados acontecimientos que dificultan el logro de objetivos y resultados. La fase de contratación en determinadas ocasiones no transcurre por un adecuado proceso de

reclutamiento y selección para conocer las capacidades y experiencias de los aspirantes, en ocasiones, el dueño de la empresa contrata personal por afinidad y/o amistad. Así mismo, a pesar de la antigüedad, experiencia laboral y/o académica de los colaboradores, no se les considera para participar en nuevos puestos de trabajo.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL DEL CAPÍTULO**

Presentar el marco teórico referido a las generalidades relacionadas con el tema en estudio, para la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., sobre la gestión de recursos humanos basado en competencias.

### **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué medida incide la gestión de recursos humanos basado en competencias para contribuir al fortalecimiento de las capacidades del personal de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V.?

### **1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.5.1. TEÓRICA**

La investigación está orientada a la gestión del recurso humano, mejoramiento de las competencias y habilidades de los colaboradores en la empresa, con el objetivo de obtener mejores resultados. Los temas desarrollados en la fase inicial de la investigación son: Generalidades de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., Marco legal e institucional, Antecedentes sobre la gestión de recursos humanos basado en competencias y aspectos necesarios para el desarrollo de competencias.

#### **1.5.2. TEMPORAL**

El plazo de la investigación abarcó de julio 2021 a marzo 2022.



### **1.5.3. GEOGRÁFICA**

En la actualidad la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., cuenta con cuatro sucursales en funcionamiento. La información y el objeto en estudio para el desarrollo de la investigación corresponden a la casa matriz de la empresa que tiene como ubicación el Boulevard Tutunichapa Plaza Mariachi Local 1, 2 y 3 entre SERTRACEN y PRICESMART, además de las sucursales Roosevelt y Soyapango de la ciudad de San Salvador.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. IMPORTANCIA**

Desarrollar las actividades proyectadas en las diferentes áreas de trabajo de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V. requiere de reclutar, seleccionar y contratar personal con conocimientos y habilidades, por esta razón, la gestión por competencias facilita la selección de perfiles calificados que ayuden a aumentar la productividad de la empresa.

### **1.6.2. UTILIDAD**

La gestión por competencias es una herramienta que permite mejorar aspectos relacionados al desarrollo integral del personal, para esto es necesario que el departamento de sub gerencia administrativa y de recursos humanos conozca sobre la gestión por competencias y lo implemente considerando que el personal es un recurso valioso para la entidad, así como su crecimiento y continuidad en la medida que genera valor y mejora sus competencias.

### **1.6.3. ORIGINALIDAD**

Al implementar la gestión por competencias en la operatividad de la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., se estima aporte cambios significativos al departamento de sub gerencia administrativa y de recursos humanos, ya que no cuentan con políticas y procedimientos formalizados en el proceso de reclutamiento, selección,

contratación, inducción y herramientas de evaluación que permitan evaluar el desempeño del personal y de esta forma participar por nuevas plazas de trabajo.

#### **1.6.4. FACTIBILIDAD**

La investigación cuenta con la colaboración del personal de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V. Se acordó a través de un documento de confidencialidad establecido con la sub gerente administrativa de la empresa, proporcionar la información necesaria que permita el desarrollo del tema en estudio. Además de las asesorías impartidas en la especialización en recursos humanos por parte de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y asesor metodológico.

## **2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V.**

### **2.1. ANTECEDENTES**

El 13 de septiembre del año 2010, inicia operaciones la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., como escuela en enseñanza de manejo. Con el pasar de los meses él Licdo. Ovidio Chacón propietario de la empresa realizó las gestiones correspondientes en el Viceministerio de Transporte (VMT) para ser autorizados e incorporar como parte de sus servicios el de escuela examinadora.

"TE Y M", S.A. de C.V. es una empresa dedicada a brindar clases de manejo en todo tipo de vehículos, clases son impartidas por instructores y evaluadores profesionales que garantizan un aprendizaje integral y de tramitadora.

La casa matriz está ubicada en boulevard Tutunichapa, plaza mariachi locales 1, 2, y 3, entre SERTRACEN y PRICESMART en la ciudad de San Salvador, actualmente la empresa se encuentra compuesta por 28 empleados, el detalle se presenta a continuación:

**CASA MATRIZ**

Presidencia	(1)
Director General	(1)
Gerencia General	(1)
Sub-Gerencia	(1)
Área de Ventas	(3)
Operativos	(12)

**SUCURSAL ALAMEDA ROOSEVELT**

Administrativos	(2)
Operativos	(1)

**SUCURSAL SOYAPANGO**

Administrativos	(1)
Operativos	(2)

**SUCURSAL SANTA ANA**

Administrativos	(1)
Operativos	(2)

Aproximadamente hace cuatro años la empresa contaba con tres Kioscos ubicados en Plaza Mundo (Soyapango), Santa Tecla (La Libertad) y Santa Rosa de Lima (La Unión). La administración tomó la decisión de cerrar operaciones en los establecimientos citados anteriormente, las razones de ello correspondían principalmente al bajo nivel de ingresos y alto costo de operatividad.

## **2.2. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1. MISIÓN**

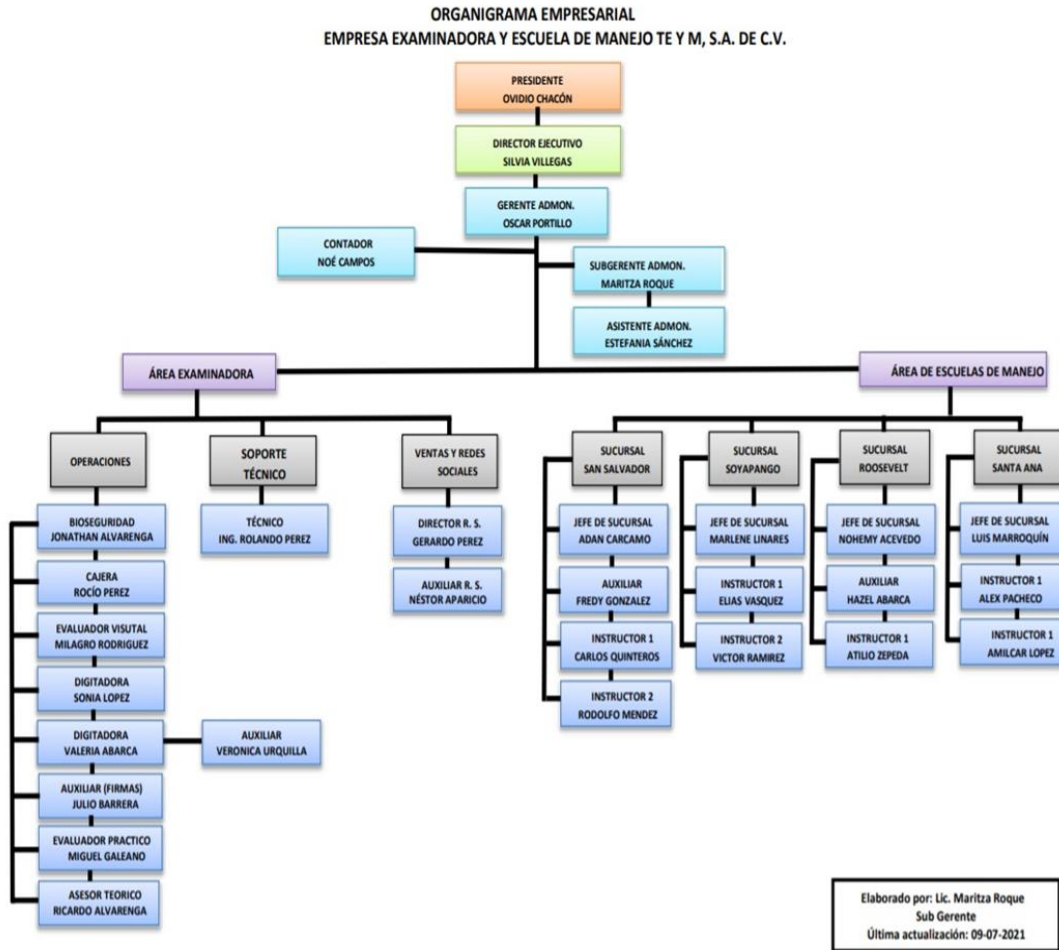
Formamos y examinamos conductores comprometidos con buenas prácticas de manejo y una sólida educación vial, prudentes y conocedores de su responsabilidad al volante fomentando, el hábito del manejo a la defensiva y la cortesía, practicando la tolerancia con los peatones y otros conductores de la red vial en beneficio del desarrollo de cultura de manejo en El Salvador.

### **2.2.2. VISIÓN**

Ser la escuela de manejo líder en enseñanza, capacitación y autorización de los futuros conductores, dotando de todos los conocimientos necesarios sobre las leyes y reglamentos de tránsito que establece el Viceministerio de Transporte, a todos nuestros usuarios, ofreciendo un servicio integral de alta calidad respaldado por instructores y evaluadores experimentados y preparados pedagógicamente con el objetivo de contribuir a la formación y el fortalecimiento de una mejor cultura vial en El Salvador.

**2.3. ORGANIGRAMA**

Gráfico N° 1 Organigrama de la Empresa Examinadora y Escuela de Manejo "TE Y M", S.A. de C.V.



Fuente: Proporcionado por Subgerencia Administrativa

## **2.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES PUESTOS DE TRABAJO CONTENIDOS EN EL ORGANIGRAMA.**

### **PRESIDENTE:**

Encargado de presidir las reuniones generales, analizar informes mensuales de ingresos en ventas diarias, autorizar vacaciones y compras mayores a USD 600.00 y, firmar cheques por erogaciones correspondientes a la empresa.

### **DIRECTOR EJECUTIVO:**

Responsable de reasignar puestos de trabajo y actividades, así como aplicar sanciones al personal, autorizar compras en menor cuantía a USD 600.00, programar reuniones e implementar nuevas políticas y/o reglamentos.

### **GERENTE ADMINISTRATIVO:**

Responsable de autorizar reportes diarios, cotizaciones, cambios en planillas, actividades a ejecutar por parte de subgerencia administrativa, así como asesorar a clientes que consultan por determinados servicios y brindar continuidad en dichos procesos. Además, comunicar a la directiva el tiempo de respuesta sobre quejas y/o reclamos de los clientes y autorizar los exámenes.

### **SUB GERENTE ADMINISTRATIVO:**

Encargada en procesos de reclutamiento y selección de personal, así como administradora del fondo de caja chica, cambios en planillas de sueldos y salarios que impliquen descuentos, además, es la responsable de elaborar los reportes por ventas diarias, autorizar y proporcionar constancias de sueldos y permisos de trabajo.

Entre otras actividades:

- 1) Marcación electrónica del personal.
- 2) Programar pagos referentes a servicios generales.
- 3) Apoyar en el proceso de facturación.
- 4) Realizar cotizaciones por la adquisición de nuevos insumos y equipo para el personal.

- 5) Programar y agendar reuniones a tratar con el personal administrativo y operativo.
- 6) Colaborar en actividades referentes al área atención al cliente, brindando información sobre los diferentes productos y servicios, y apoyar en el área de mercadeo renovando publicidad y monitoreando las redes sociales.

#### **ASISTENTE ADMINISTRATIVO:**

Responsable de archivar cronológicamente los comprobantes de ingresos, facturas por servicios proporcionados con su reporte y número de remesa, esto implica de forma anticipada cuadrar los reportes diarios de ventas, elaborar recibos en concepto por bonificaciones, así como, completar los reportes de cheques recibidos por servicios o compra de bienes y finalmente debe resguardar los documentos relacionados a gastos administrativos.

#### **SOPORTE TÉCNICO:**

Encargado de brindar mantenimiento informático preventivo y/o correctivo en las diferentes sucursales.

### **3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

En El Salvador, existen diversas empresas que se dedican al proceso de enseñar a conducir y brindar servicios como tramitadora; las cuales están reguladas al menos por las siguientes leyes vigentes en El Salvador.

#### **3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA<sup>1</sup>**

Art. 9 – Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

---

<sup>1</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto N°. 38, Diario Oficial N° 234, del 16/12/1983, Tomo N° 281.

Art. 37 – El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Art. 38 – El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1. En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad;
2. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural. En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo;
3. El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores;



4. El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono;
5. Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios;
6. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas; y la semana laboral, de cuarenta y cuatro horas. El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajo será determinado por la ley. La jornada nocturna y la que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por la ley. La limitación de la jornada no se aplicará en casos de fuerza mayor. La ley determinará la extensión de las pausas que habrán de interrumpir la jornada cuando, atendiendo a causas biológicas, el ritmo de las tareas así lo exija, y la de aquellas que deberán mediar entre dos jornadas. Las horas extraordinarias y el trabajo nocturno serán remunerados con recargo;
7. Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley. Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente, tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio;
8. Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; ésta determinará la clase de labores en que no regirá esta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria;
9. Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de darlas corresponde la del trabajador de tomarlas;
10. Los menores de catorce años, y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos a la enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo. Podrá autorizarse su ocupación cuando se considere indispensable para la subsistencia de los mismos o de su familia, siempre que ello no les impida

cumplir con el mínimo de instrucción obligatoria. La jornada de los menores de dieciséis años no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo. Se prohíbe el trabajo a los menores de dieciocho años y a las mujeres en labores insalubres o peligrosas. También se prohíbe el trabajo nocturno a los menores de dieciocho años. La ley determinará las labores peligrosas o insalubres;

11. El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley;
12. La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio. La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono, pero la negativa de éste a pagar la correspondiente prestación constituye presunción legal de despido injusto. En caso de incapacidad total y permanente o de muerte del trabajador, éste o sus beneficiarios tendrán derecho a las prestaciones que recibirían en el caso de renuncia voluntaria.

Art. 42 – La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto, y a la conservación del empleo.

Las leyes regularán la obligación de los patronos de instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia para los niños de los trabajadores.

Art. 43 - Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

### **3.2. CÓDIGO TRIBUTARIO<sup>2</sup>**

Art. 91 - Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos de los impuestos bajo la potestad de la Administración Tributaria, sea en calidad de contribuyentes o de responsables, aun cuando ella no dé lugar al pago del impuesto, de acuerdo a lo previsto en las leyes correspondientes, salvo en los casos expresamente señalados por las leyes tributarias respectivas.

Art. 93 - La información contenida en las declaraciones tributarias tendrá para todos los efectos el carácter de declaración jurada, sea que se presente en documento físico, magnético o por cualquier otro medio autorizado por la Administración Tributaria.

Art. 94 - Las declaraciones tributarias deberán presentarse en los lugares y plazos establecidos en las leyes tributarias respectivas. La Administración Tributaria podrá disponer la recepción de las mismas a través de otras entidades públicas o privadas, incluidas las Instituciones bancarias.

Art. 96 - Cuando los sujetos pasivos posean sucursales, establecimientos o agencias que conformen junto a la casa matriz una sola entidad o persona jurídica, deberán presentar una sola declaración tributaria y conformar los datos en forma consolidada, sin perjuicio de que la Administración Tributaria pueda solicitar la información desagregada por agencias, sucursales, establecimientos o centros de costos.

Art. 97 - El período de declaración de los tributos internos que las respectivas leyes tributarias establezcan como mensual, comprenderá desde el primero hasta el último día del mes calendario correspondiente.

---

<sup>2</sup> Código Tributario, Decreto N°. 230, del 14/12/2000, Diario Oficial N°. 241, Tomo N°. 349

Art. 98 - El período de declaración que las leyes tributarias dispongan en función de ejercicios de imposición comprenderá del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año.

Las declaraciones que hayan de presentarse por períodos de imposición comprenderán desde el primero de enero de cada año hasta el día en que el sujeto obligado dejare de existir o se retire definitivamente del país terminando sus actividades económicas en él, antes de finalizar el ejercicio de imposición correspondiente.

### **3.3. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS<sup>3</sup>**

Art. 16 - Constituye hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración. También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos, apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros.

No se incluyen en el concepto anterior los pagos por indemnizaciones de perjuicios o siniestros.

No constituye hecho generador las donaciones de servicios de carácter gratuito e irrevocables producidos por el contribuyente, realizadas a las entidades a que se refiere el art. 6 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, que hayan sido previamente calificadas por la dirección general de impuestos internos, y que no beneficien al contribuyente según lo establecido en el art. 32 núm., 4) inc. 5° de la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

---

<sup>3</sup> Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto No. 296 Diario Oficial N° 143, del 31/07/1992, Tomo N° 316

Art. 26 - Cuando el contribuyente realice sus actividades a través de una casa matriz local con sucursales o agencias, la capacidad y responsabilidad como contribuyente estará radicada en la casa matriz.

Art. 55 - La aplicación de la tasa a la base imponible de los hechos generadores, determina el impuesto que se causa por cada operación realizada en el período tributario correspondiente y que, para los efectos del presente impuesto, se denomina "Débito Fiscal".

Art. 64 - Por regla general, el impuesto que ha de ser pagado por el contribuyente será la diferencia que resulte de deducir del débito fiscal causado en el período tributario, el crédito fiscal trasladado al contribuyente al adquirir bienes o al utilizar los servicios y, en su caso, el impuesto pagado en la importación o internación definitiva de los bienes, en el mismo período tributario.

Art. 93 - Para efectos de esta ley, el período tributario será de un mes calendario. En consecuencia, los contribuyentes y, en su caso, los responsables del impuesto, deberán presentar mensualmente una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el período tributario, en la cual dejarán constancia tanto del débito fiscal mensual como del crédito fiscal del mismo período, así como de los remanentes de éste traspasados de períodos tributarios anteriores.

Igualmente liquidarán el impuesto a pagar o, si correspondiere, liquidarán el remanente del crédito fiscal no deducido del débito fiscal del respectivo período.

La declaración deberá presentarse en los formularios que proporcione la Dirección General.

### **3.4. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA<sup>4</sup>**

Art. 28 - La renta neta se determinará deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para la producción de la renta y para la conservación de su fuente que esta ley determine, así como las deducciones que la misma establezca.

En todo caso, los costos y gastos y demás deducciones deberán cumplir con todos los requisitos que esta ley y el código tributario estipulan para su deducibilidad.

No serán deducibles en ningún caso los costos y gastos realizados en relación con actividades generadoras de rentas no gravadas o que no constituyan renta para los efectos de esta ley.

Para efectos de lo dispuesto en el inciso anterior, los costos y gastos que incidan en la actividad generadora de rentas gravadas, así como aquellos que afectan las rentas no gravadas, y las que no constituyan renta de conformidad a la ley deberán proporcionarse, con base a un factor que se determinará dividiendo las rentas gravadas entre la sumatoria de las rentas gravadas, no gravadas, o que no constituyan renta de acuerdo a la ley, debiendo deducirse únicamente la proporción correspondiente a lo gravado.

Art. 41 - Las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares o, de hecho, domiciliadas o no, calcularán su impuesto aplicando a su renta imponible la tasa del treinta por ciento (30%); se exceptúan los sujetos pasivos que hayan obtenido rentas gravadas menores o iguales a ciento cincuenta mil dólares (US\$150,000), los cuales aplicarán la tasa del veinticinco por ciento (25%).

Se excluyen del cálculo del impuesto, aquellas rentas que hubieren sido objeto de retención definitiva de impuesto sobre la renta en los porcentajes legales establecidos.

Art. 48 - El impuesto correspondiente debe liquidarse por medio de declaración jurada, contenida en formulario elaborado por la Dirección General de Impuestos Internos, y que

---

<sup>4</sup> Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto N°. 134, Diario Oficial N° 242, del 21/12//1991. Tomo N° 313

deberá presentarse dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición de que se trate.

Art. 92 - Todo el que conforme a esta ley sea sujeto del impuesto, esté registrado o no, está obligado a formular, por cada ejercicio impositivo, ante la Dirección General de Impuestos Internos, liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo y pago del mismo, por medio de declaración jurada en los formularios suministrados por la misma Dirección General, o por quien haya sido especialmente autorizado por la misma para tal efecto.

También están obligados a formular esa liquidación por medio de declaración jurada, aun cuando no resulten obligados al pago del impuesto:

1. Las personas naturales domiciliadas con renta imponible superior a la base exenta contenida en el artículo 37 de la presente ley dentro de un ejercicio o período de imposición.
2. Las personas jurídicas;
3. Los sujetos que estén obligados a llevar contabilidad formal;
4. Todo sujeto a quien se le hubiere retenido el impuesto, ya sea total o parcialmente;
5. Los que hubiesen declarado en el ejercicio anterior;
6. Las sucesiones;
7. Los fideicomisos;
8. Los conjuntos culturales, artísticos, deportivos o similares, no domiciliados, instituidos como sujetos en esta Ley;
9. Todos los sujetos registrados como contribuyentes del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

Se exceptúan de lo dispuesto en los numerales anteriores, las personas naturales asalariadas reguladas en el artículo 38 de esta ley.

### 3.5. CÓDIGO DE COMERCIO<sup>5</sup>

Art. 40 -. Todas las sociedades llevarán los siguientes:

- I. Libro de actas de las juntas generales, en el cual se asentarán los acuerdos adoptados en las sesiones respectivas.
- II. Libro de actas de juntas directivas o de consejos de administración, según la naturaleza de la sociedad y el régimen de administración adoptado o regulado por este código.
- III. Libro de registro de socios o de accionistas, según la naturaleza de la sociedad.
- IV. Libro de registro de aumentos y disminuciones de capital social, cuando el régimen adoptado sea el de capital variable.
- V. Los libros serán legalizados por contadores públicos o por el registro de comercio.

Art. 411 - Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I. Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.
- II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.
- III. Depositar anualmente en el Registro de Comercio el Balance General de su empresa, los Estados de Resultados y de Cambios en el Patrimonio correspondientes al mismo ejercicio del Balance General, acompañados del Dictamen del auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.

Art. 419 – Ninguna empresa mercantil podrá funcionar sin tener su respectiva matrícula vigente.

---

<sup>5</sup> Código de Comercio de la República de El Salvador, Decreto N°.671 Diario Oficial N° 140, del 31/07/1970 Tomo N° 228, Reforma: Decreto N° 641, Diario Oficial N° 120 del 27/06/2008, Tomo 379



Art. 420 - Las matrículas deberán renovarse anualmente, en la época que se señale en la Ley de Registro de Comercio. La solicitud de renovación servirá para actualizar la información que señale el reglamento de la Ley de Registro de Comercio, respecto de su titular, de la empresa y de sus locales, agencias o sucursales. La falta de renovación de la matrícula dentro del plazo legal correspondiente, será sancionada por el registro de comercio de conformidad a su ley.

Art. 435 - El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría.

Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: estados financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la oficina que ejerce la vigilancia del Estado.

Art. 553 - La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

### **3.6. CÓDIGO DE TRABAJO<sup>6</sup>**

Art. 29 - Son obligaciones de los patronos:

---

<sup>6</sup> Código de Trabajo de la República de El Salvador, Decreto N°. 15, del 23/06/1972, Diario Oficial N°. 142, Tomo N°. 236

1. Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos en el Capítulo I, del Título Tercero de este Libro;
2. Pagar al trabajador una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono;
3. Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;
4. Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;
5. Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra;
6. Conceder licencia al trabajador:
  - a. Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos el patrono deberá pagar al trabajador, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de las obligaciones dichas;
  - b. Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero el patrono solamente estará obligado a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario; y c) Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere directivo de una

asociación profesional, y siempre que la respectiva organización la solicite. El patrono, por esta causa, no estará obligado a reconocer prestación alguna;

7. Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
8. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
9. Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y
10. Todas las que les impongan este Código, la Ley de Prevención y Control de la Infección provocada por el virus de la Inmunodeficiencia Humana, y demás fuentes de obligaciones laborales.

Art. 30 - Se prohíbe a los patronos:

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

7. Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores;
8. Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;
9. Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;
10. Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal; y
11. Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que este Código y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los trabajadores.
12. Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona del trabajador.
13. Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la presentación de certificados médicos de dichos exámenes, como requisitos para su contratación.
14. Exigir a las personas que solicitan empleo la prueba del VIH como requisito para su contratación, y durante la vigencia del contrato de trabajo.
15. Realizar por medios directos o indirectos cualquier distinción, exclusión y/o restricción entre los trabajadores, por su condición de VIH/SIDA, así como divulgar si diagnóstico.

Art. 122 - El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

Art. 123 - Los trabajadores que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengarán igual remuneración

cualquiera que sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa.

Art. 161 - Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 171 - Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Art. 177 - Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 190 - Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- ch) Seis de agosto;
- d) Quince de septiembre;
- e) Dos de noviembre; y
- f) Veinticinco de diciembre

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

Art. 196 - Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

### **3.7. LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LUGARES DE TRABAJO<sup>7</sup>**

Art. 9 - Los trabajadores y trabajadoras contratados de manera temporal deberán gozar del mismo nivel de protección en materia de seguridad ocupacional que el resto de trabajadores de la empresa. No podrán establecerse diferencias en el trato por motivos de duración del contrato.

Art. 11 - El tratamiento de los aspectos relacionados con la seguridad, la salubridad, la higiene, la prevención de enfermedades y en general, las condiciones físicas de los lugares de trabajo, deberán ser acordes a las características físicas y biológicas de los trabajadores y trabajadoras, lo cual en ningún caso podrá ser utilizado para establecer discriminaciones negativas.

Art. 13 - Los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras; en aquellos que tengan menos trabajadores, pero que, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se crearán los comités mencionados.

Los miembros de los comités deberán poseer formación e instrucción en materia de prevención de riesgos laborales.

---

<sup>7</sup> Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Decreto N°. 254, Diario Oficial N° 82 del 5/05/2010 Tomo 387

Habrán Delegados de Prevención, los cuales serán trabajadores o trabajadoras que ya laboren en la empresa, y serán nombrados por el empleador o los comités mencionados en el inciso anterior, en proporción al número de trabajadores, de conformidad a la escala siguiente:

De 15 a 49 trabajadores	1 delegado de Prevención
De 50 a 100 trabajadores	2 delegados de Prevención
De 101 a 500 trabajadores	3 delegados de Prevención
De 501 a 1000 trabajadores	4 delegados de Prevención
De 1001 a 2000 trabajadores	5 delegados de Prevención
De 2001 a 3000 trabajadores	6 delegados de Prevención
De 3001 a 4000 Trabajadores	7 delegados de Prevención
De 4001 o más trabajadores	8 delegados de Prevención

Art. 29 - En los lugares de trabajo que laboren por turnos, deberá haber espacios adecuados para la espera, suficientemente ventilados, iluminados y protegidos de la intemperie.

Art. 31 - Cuando por la naturaleza del trabajo sea necesario que los trabajadores tomen sus alimentos dentro del establecimiento, se deberá contar con espacios en condiciones de salubridad e higiene, destinados a tal objeto, dotados de un número suficiente de mesas y asientos.

Art. 34 - Todo lugar de trabajo debe contar con planes, equipos, accesorios y personal entrenado para la prevención y mitigación de casos de emergencia ante desastres naturales, casos fortuitos o situaciones causadas por el ser humano.

Art. 36 - Todo lugar de trabajo debe contar con un sistema de señalización de seguridad que sea visible y de comprensión general. Asimismo, deberán tener las facilidades para la evacuación de las personas en caso de emergencia, tales como salidas alternas en

proporción al número de trabajadores y trabajadoras, pasillos suficientemente amplios y libres de obstáculos, áreas bien señalizadas entre otras.

Art. 54 - Todo lugar de trabajo, deberá estar dotado de agua potable suficiente para la bebida y el aseo personal, el cual debe ser permanente, debiéndose, además, instalar bebederos higiénicos.

Art. 56 - Todo lugar de trabajo deberá estar provisto de servicios sanitarios para hombres y mujeres, los cuales deberán ser independientes y separados, en la proporción que se establezca en el reglamento de la presente Ley.

Art. 60 - El piso de los lugares de trabajo debe mantenerse en buenas condiciones de orden y limpieza, asimismo los pasillos y salidas deben permanecer sin obstáculos para tener libre acceso.

Art. 65 - Los planes de emergencia y evacuación en casos de accidentes o desastres deben de estar de acuerdo a la naturaleza de las labores y del entorno. Todo el personal deberá conocerlo y estar capacitado para llevar a cabo las acciones que contempla dicho plan.

### **3.8. LEY DEL SEGURO SOCIAL<sup>8</sup>**

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

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte; y

---

<sup>8</sup> Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Decreto No. 1263 Diario Oficial N° 226, del 03/12/1953, Tomo N° 161



f) Cesantía involuntaria.

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

Art. 48.- En caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

El Instituto prestará los beneficios a que se refiere el inciso anterior, ya directamente, ya por medio de las personas o entidades con las que se contrate al efecto.

Art. 51 - Cuando la enfermedad fuere imputable a grave negligencia o dolo del patrono, sin perjuicio de la responsabilidad civil, laboral o criminal en que incurra, deberá reintegrar al Instituto el valor de las prestaciones que éste otorgue al asegurado.

Si la enfermedad se debiera a infracción por parte del patrono de las normas que sobre higiene del trabajo estuviere obligado a cumplir, se presumirá la grave negligencia a que se refiere el inciso anterior.

Art. 53 - En los casos de accidente de trabajo o de enfermedad profesional, los asegurados tendrán derecho a las prestaciones consignadas en el Art. 48.

Art. 55 - En caso de invalidez total o parcial proveniente de enfermedad profesional o accidente de trabajo, el Instituto estará obligado a procurar la rehabilitación del asegurado; cuando la invalidez sea total, a pagar una pensión mientras dure la invalidez y si fuera parcial, a pagar una pensión cuya cuantía y duración señalarán los reglamentos según el grado de incapacidad de trabajo que tuvieren.

Art. 56 - Si el accidente de trabajo o la enfermedad profesional fueren debidos a infracción por parte del patrono, de las normas que sobre Seguridad Industrial o Higiene del Trabajo fueren obligatorias, dicho patrono estará obligado a restituir al Instituto la totalidad de los gastos que el accidente o la enfermedad del asegurado le ocasionaren.

Para que el Instituto pueda declarar responsable a un patrono, de acuerdo a este artículo, será necesario que el Director del Departamento de Inspección de Trabajo certifique el fallo definitivo por el cual se sancione la infracción por parte del patrono de las normas sobre Seguridad Industrial e Higiene de Trabajo.

Sin perjuicio de las disposiciones anteriores, el Instituto podrá imponer el pago de cotizaciones patronales, equivalentes a la cuota patronal global correspondiente aumentada hasta en una tercera parte de su monto, y por el período que se compruebe la existencia de la infracción, a los patronos cuyas empresas produzcan un exceso de accidentes por infringir éstos las normas y recomendaciones que sobre seguridad e higiene de trabajo hayan dictado las autoridades competentes.

Las cotizaciones patronales adicionales a que se refiere el inciso anterior, serán impuestas por el Instituto previo informe que sobre los accidentes producidos rinda el Director del Departamento de Inspección del Trabajo

Art. 59.- En caso de maternidad, la trabajadora asegurada tendrá derecho, en la forma y por el tiempo que establezcan los reglamentos, a los siguientes beneficios:

- a) Servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, en la medida que se hagan indispensables; y a los cuidados necesarios durante el embarazo, el parto y el puerperio;
- b) Los beneficios señalados en la Sección Primera de este Capítulo, cuando a raíz de la maternidad se produzca enfermedad. Si la asegurada falleciere, sus deudos tendrán derecho a la ayuda establecida en el Art. 66;

- c) Que se extienda un certificado médico para los efectos de la licencia que debe concedérsele de conformidad con el Código de Trabajo.
- ch) Un subsidio en dinero, calculado de conformidad al Art. 48 de esta ley, a condición de que la asegurada no efectúe trabajo remunerado durante el tiempo que reciba dicho subsidio. En ningún caso tendrá derecho a recibir subsidios acumulados por concepto de enfermedad y de maternidad; y
- d) Una ayuda para la lactancia, en especie o en dinero, cuando la madre esté imposibilitada, según dictamen de los médicos del Instituto, para alimentar debidamente a su hijo.
- e) Un conjunto de ropa y utensilios para el recién nacido, que se denominará "canastilla maternal".

Art. 66 - El fallecimiento del asegurado o pensionado causará derecho a una cuota única para gastos de sepelio, que el Instituto entregará a sus deudos o a quien hubiere costeadado los funerales.

### **3.9. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES<sup>9</sup>**

Art. 19 - Las cotizaciones establecidas en este Capítulo deberán ser declaradas y pagadas por el empleador, el trabajador independiente o la entidad pagadora de subsidios de incapacidad por enfermedad, según corresponda, en la Institución Administradora en que se encuentre afiliado cada trabajador.

Todos los empleadores deberán elaborar y remitir la planilla de declaración de cotizaciones previsionales y la planilla de cotización obrero-patronales del Régimen de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales del ISSS por medios electrónicos;

---

<sup>9</sup> Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones, Decreto N° 927, Diario Oficial N° 243, del 23/12/1996, Tomo N° 333. Reforma mediante Decreto No. 787 Diario Oficial N° 180 de fecha 28/09/2017 Tomo N° 416

planilla que deberá contener los requisitos que disponga la Superintendencia del Sistema Financiero.

Las Instituciones Administradoras, el ISSS y el INPEP deberán remitir mensualmente a la Superintendencia, la base de datos de sus afiliados y empleadores, la que deberá centralizar la información en una única base de datos, la que servirá de base para la consulta previa y generación de las planillas respectivas, con el objeto que la información contenida en las planillas de cotizaciones previsionales y de cotizaciones obrero-patronales, sean consistentes entre sí.

La Superintendencia velará porque la base única de afiliados y empleadores se mantenga actualizada.

Cada Institución Administradora deberá informar a la Superintendencia del Sistema Financiero sobre el incumplimiento a lo establecido en este artículo, para que esta proceda a imponer las sanciones respectivas de conformidad a esta Ley.

La Superintendencia pondrá a disposición a través de la Central de Riesgos, la información relativa a empleadores que registren incumplimientos en su obligación de declaración y pago de cotizaciones previsionales.

Con el objeto de dar cumplimiento a las disposiciones de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública en lo relativo a las solvencias requeridas para contratos y subcontratos, la Superintendencia proporcionará dicha información a la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

Art. 78 - Los bienes y derechos que componen los Fondos de Pensiones serán inembargables y estarán destinados sólo a generar prestaciones de acuerdo a las disposiciones de la presente Ley.

Además, aquellas sumas destinadas al pago de las primas de seguro de invalidez y sobrevivencia, serán inembargables.

**3.10. LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL<sup>10</sup>**

Art. 65.- El examen para determinar la calidad de poseer las aptitudes físicas y psíquicas para optar a la licencia de conducir, así como la enseñanza de los conocimientos y técnicas para la conducción de vehículos se realizará por centros oficiales o privados, debidamente autorizados por el Viceministerio de Transporte.

Art. 69.- Las licencias para conducir vehículos automotores es una especie fiscal emitida por la Dirección General de Impuestos Internos y extendida a través de la Dirección General de Tránsito.

Art. 85.- Se establece el uso obligatorio de los dispositivos fundamentales de seguridad en los vehículos, tales como sistema de luces, portación de extinguidor y otros, los cuales serán especificados en el Reglamento respectivo.

Art. 86.- Se establece el uso obligatorio del cinturón de seguridad, para el conductor y acompañante en la parte delantera de vehículos automotores excepto en motocicletas y vehículos pesados de pasajeros; así mismo será obligatorio el uso del casco protector para el conductor y acompañante en motocicletas.

---

<sup>10</sup> Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Decreto N.º 447 Diario Oficial N.º. 212 16/11/1995 Tomo 329

### Cuadro N° 1 Marco Legal e Institucional

NOMBRE DE LA LEY	INSTITUCIÓN ENCARGADA DE VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY
Constitución de la República	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
Código Tributario	Ministerio de Hacienda
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Ministerio de Hacienda
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
Código de Comercio	Ministerio de Economía
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial	Viceministerio de Transporte

## 4. MARCO GENERAL DEL TEMA EN ESTUDIO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

### 4.1. ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS<sup>11</sup>

Se encuentran numerosas definiciones del concepto de competencia, entre las cuales, cabe destacar la de McClelland, quien define el término competencia como un "conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo". McClelland argumentó que el éxito de las personas en su puesto de trabajo no puede predecirse

<sup>11</sup> Proyecto de consultoría de gestión de recursos humanos basada en competencias, María López Quejido

necesariamente a través de las calificaciones académicas y de las pruebas de inteligencia, sino de estas características intrínsecas.

Mientras tanto Pereda y Berrocal, la definen como "el conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta". Esta definición enfatiza los comportamientos observables, considerando que son éstos los que permiten que una persona desarrolle su trabajo de forma exitosa, y deja de lado las características subyacentes de la personalidad.

Por su parte, Levy Leboyer considera que son un repertorio de comportamientos más dominado por algunas personas que por otras, haciéndoles más exitosos ante una misma situación. Además, tuvo en cuenta la diferencia que existe entre los términos competencias, rasgos de personalidad y aptitudes, indicando que las aptitudes y rasgos de personalidad permiten "caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas", mientras que las competencias "afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión". De igual forma, resalta que las competencias surgen como consecuencia de la experiencia, constituyendo saberes integrados entre ellos que han logrado automatizarse, de modo que la persona competente es capaz de movilizar este saber en los momentos oportunos, sin necesidad de pararse a pensar en reglas ni en indicaciones sobre qué conducta utilizar en un momento determinado.

Como elemento común en diversos autores a la hora de definir este término, se puede concluir que las competencias tienen cuatro características definitorias: son características que posee la persona de forma permanente y, además, son observables cuando ésta desarrolla una tarea o actividad. Por otra parte, están directamente relacionadas con el

éxito en el desempeño laboral u otro tipo de actividad ante la cual se despliega esa competencia durante su realización y, por último, son generalizables a varias actividades.

## **4.2. CONCEPTOS SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS<sup>12</sup>**

### **ORGANIZACIÓN:**

“Conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado.”

### **RECURSOS HUMANOS:<sup>13</sup>**

“La administración de recursos humanos ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.”

### **ESTRATEGIAS:**

“Conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin.”

### **POLÍTICAS:**

“Término bajo el cual se agrupan diversas normas internas de acción que tienden a asegurar el cumplimiento de ciertos parámetros cada organización los define según su criterio, dentro del marco de la visión y estrategia organizacional. Las políticas siempre son definidas por la máxima conducción de la organización.”

### **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS:**

“Se utiliza para designar las normas internas en relación con los colaboradores de todos los niveles, que aseguran el respeto de ciertos principios y valores, dentro del marco de la visión y estrategia organizacional”.

---

<sup>12</sup> Martha Alles, (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos (3° ed.). Argentina: Granica

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato (2007 Administración de Recursos Humanos (3° ed.). Mc Graw Hill



**PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS:**

“Acciones tendientes a lograr que los colaboradores cumplan las normas y políticas organizacionales”.

**PROCEDIMIENTOS CORRECTIVOS:**

“Acciones posteriores que se realizan cuando los colaboradores no respetan las normas y políticas organizacionales.”

**POLÍTICAS DE PUERTAS ABIERTAS:**

“La expresión hace referencia a una política organizacional por la cual los colaboradores pueden acceder a niveles superiores con facilidad, para plantear inquietudes y sugerencias, sin seguir una estricta línea jerárquica.”

**POLÍTICAS SOBRE DIVERSIDAD:**

“Normas internas por las cuales una organización se asegura que en sus filas trabajen personas con diferentes características vinculadas a la composición social de la sociedad de la que forma parte y/o a la cual dirige sus productos o servicios.”

**NORMAS:**

“Conjunto de indicaciones o instrucciones que se deben cumplir en relación con un determinado tema. En el ámbito de las organizaciones; las normas pueden referirse a diferentes aspectos, por ejemplo: comportamientos esperados, cómo llevar a cabo actividades específicas, tareas, procedimientos, etc. Cuando una organización emite una norma, debe ser cumplida. Cuando esto no ocurre, los involucrados pueden ser objeto de sanciones, según la envergadura de la transgresión.”

**NORMAS Y PROCEDIMIENTOS:**

“Corresponde a los métodos internos para realizar ciertas tareas o funciones. Cuando las normas y procedimientos están registrados por escrito, en el ámbito de la organización en cuestión tienen fuerza de ley interna.”

**MANUAL DEL EMPLEADO:**

“Describe con un lenguaje simple y conciso el comportamiento que es aceptado y cuál no lo es en el ámbito de esa organización.”

**SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS:**

“Segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número uno hasta el último nivel de la estructura.”

Los subsistemas de Recursos Humanos son:

1. Análisis y descripción de puestos.
2. Atracción, selección e incorporación de personas.
3. Remuneraciones y beneficios.
4. Evaluación de desempeño.
5. Desarrollo y planes de sucesión.
6. Formación.

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:**

“Contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. De este modo se asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador, y al mismo tiempo se fija la base de los demás subsistemas.”

La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina "Manual de puestos", a partir de la descripción de puestos:

1. Se seleccionan personas en función del puesto.
2. Se evalúa el desempeño en función del puesto.

### **ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAS:**

“La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.”

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

“Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación de desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores. Usualmente se vincula con temas económicos.”

### **REMUNERACIONES Y BENEFICIOS:**

“El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.”

### **DESARROLLO Y PLANES DE SUCESIÓN:**

“El desarrollo de las capacidades de las personas en especial en relación con sus competencias, los planes de carrera y los planes de sucesión y los demás programas relacionados para el desarrollo de personas dentro de la organización, se han transformado de "buenas prácticas de Recursos Humanos" en ítems para medir el capital intelectual de una organización.”

**INDICADOR DE GESTIÓN:**

“Hace referencia a un valor numérico que se usa como guía para evaluar, por ejemplo, a una persona en particular o a un área de la organización en su conjunto. En RR.HH. corresponden a índices específicos para medir el resultado de la gestión. Se podrán elaborar indicadores en relación a comportamiento competencias, valores y conocimientos, gestión de un área u organización en su conjunto y de desempeño de un colaborador o de un área en específico.”

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS:**

“Conjunto de procesos aplicados a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios.”

**COMPETENCIAS:**

“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”

**CONOCIMIENTO:**

“Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.”

**4.3. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS<sup>14</sup>**

Las competencias están formadas por un conjunto de componentes “saberes” que posibilita que el trabajador alcance unos resultados excelentes en el desempeño de su trabajo

- **SABER:**

Es necesario que el trabajador posea los conocimientos que exige su puesto de trabajo para poder llevar a cabo los comportamientos que le permitan obtener resultados óptimos en el desempeño de sus funciones.

---

<sup>14</sup> María López Quejido (2015) Proyecto de consultoría de recursos humanos.

- **SABER HACER:**

Además de disponer de una serie de conocimientos, se precisa que disponga de habilidades y destrezas que le capaciten para aplicar esos conocimientos teóricos, pudiendo así realizar las funciones adheridas al puesto de trabajo eficaz y eficientemente. La experiencia y la educación facilitan alcanzar este “saber hacer”.

- **QUERER HACER:**

Si un empleado tiene los conocimientos necesarios y la capacidad de llevarlos a la práctica, pero no cuenta con el impulso necesario para realizarlo, no podrá alcanzar un desempeño exitoso. La motivación para llevar a cabo los comportamientos, la proactividad y el deseo de asumir responsabilidades constituyen un factor importante en la calidad del trabajo de un empleado, ya que aumenta su productividad y supone un valor añadido en el puesto de trabajo.

- **SABER ESTAR:**

Hace referencia a que las actitudes y comportamientos deberán adaptarse al entorno, a las normas de la compañía y a la cultura que la envuelva, ya que un comportamiento podrá ser valorado positivamente o negativamente en función del contexto en el que se produzca.

- **PODER HACER:**

No constituye un elemento de las competencias como tal, pero para dar cumplimiento a ellas es necesario contar con los medios y recursos que posibiliten llevar a cabo los comportamientos requeridos en el puesto de trabajo.

#### **4.4. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

Según el modelo del iceberg las destrezas y los conocimientos son los elementos más fácilmente detectables y desarrollables, mientras que las actitudes, los valores, el concepto de sí mismo y el núcleo de la personalidad, son los que presentan mayor dificultad para ser detectados y, por lo tanto, desarrollados.

#### **4.5. TIPOS DE COMPETENCIAS**

Encontramos la existencia de competencias técnicas y competencias comportamentales. de las cuales Pereda y Berrocal indican que las competencias técnicas son aquellas que hacen referencia a aspectos derivados de los conocimientos técnicos que el ocupante de un puesto debe tener, es decir, al conjunto de conocimientos adquiridos que necesita tener un empleado para desempeñar de forma exitosa su trabajo. Por otro lado, las competencias comportamentales, pueden dividirse en dos grupos: las generalizables a todos los empleados de una organización y las que no pueden generalizarse, ya que dependen del rol, cargo o del área en la que se encuentre el empleado.

Los autores tienden a denominar de forma diferente estos dos grupos de competencias. Mientras que la autora Martha Alles las etiqueta como competencias específicas y competencias cardinales, Pereda y Berrocal las denominan competencias estratégicas (genéricas) y específicas.

#### **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS O GENÉRICAS:**

Son aquellas que hacen referencia a los comportamientos que son exigibles a todos los empleados de la organización, ya que son a través de éstas como se alcanzarán los objetivos generales, al estar relacionadas con los valores, la cultura organizacional y la estrategia definida por el nivel superior.

#### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:**

Son aquellas que dependen del área y puesto que ocupa el empleado y dependerán de los objetivos que éste debe alcanzar, de su nivel de responsabilidades y de las funciones que realiza.

Pereda y Berrocal indican, a su vez, que estas competencias se pueden observar de forma horizontal o vertical. Desde el punto de vista horizontal, podríamos decir que encontramos las competencias que requieren todos los puestos de trabajo de un determinado nivel o rol,

mientras que, desde el punto de vista vertical, hacemos referencia a las competencias específicas comunes que se requieren en todos los trabajos de un mismo departamento. Teniendo en cuenta ambas perspectivas, se deduce que todos los puestos de responsabilidad (los puestos de trabajo de la empresa) deberán poseer tanto las competencias estratégicas como las específicas.

Según Roberth Marzano, en función el área donde se apliquen, las competencias pueden ser laborales, educativas o ciudadanas. Las competencias ciudadanas son el conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos que se demuestran en el ámbito laboral. Es decir, es la capacidad que tiene una persona para desempeñar las funciones de un puesto usando diversos recursos ante ciertas condiciones, y asegurando una calidad en el trabajo y en el logro de los objetivos establecidos. A su vez, las competencias laborales pueden clasificarse en:

### **BÁSICAS:**

Son de índole formativo y son las que necesita la persona para desempeñar cualquier actividad productiva, como leer, analizar e interpretar textos, ser capaz de emplear sistemas numéricos, expresarse y escuchar.

### **GENERALES:**

Están caracterizadas por no estar ligadas a una posición en particular en un área determinada, sino que son las que permiten a las personas acceder a un puesto de trabajo y mantenerse en él aprendiendo. Estas competencias tienen la cualidad de ser transferibles, es decir, que se pueden aplicar en cualquier ambiente donde existe una organización, ya sea una comunidad o en la propia familia, donde se produce un desarrollo continuo de nuevas capacidades. Dentro de estas competencias generales, encontramos:

**COMPETENCIAS INTELECTUALES:**

Son las condiciones intelectuales que se asocian con la atención, la concentración, la resolución efectiva de problemas, la toma de decisiones, la memoria y la creatividad.

**COMPETENCIAS PERSONALES:**

Son aquellas condiciones del individuo que le permiten actuar de forma adecuada en un entorno, aportando sus propios talentos y desarrollando sus potencialidades, en un contexto social aceptado. Se incluyen la inteligencia emocional, la adaptación al cambio y la ética.

**COMPETENCIAS INTERPERSONALES:**

Hacen alusión a la capacidad de adaptación, a la resolución de conflictos, al liderazgo, la proactividad y al trabajo en equipo.

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:**

Son aquellas relacionadas con la capacidad de gestionar recursos y manejar información, la orientación al servicio el aprendizaje a partir de las experiencias de otros.

**COMPETENCIAS EMPRESARIALES:**

Aluden a las capacidades que permiten a una persona crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia. Se incluyen la identificación de oportunidades, tolerancia al riesgo y capacidad para elaborar planes estratégicos.

**4.6. DIVISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Para clasificar correctamente las competencias, es necesario también definir los niveles organizacionales. Según Chiavenato, las organizaciones pueden estar divididas en los siguientes niveles:



**NIVEL INSTITUCIONAL:**

Es el nivel más alto dentro de una empresa, denominado también como nivel estratégico ya que es desde aquí desde donde se toman las decisiones y establecen los objetivos corporativos y la estrategia, a través de la cual se pretende lograr su consecución. Está constituido por los propietarios o accionistas, directores y altos ejecutivos.

**NIVEL INTERMEDIO:**

Considerado también como el nivel táctico, gerencial o mediador, engloba las divisiones y departamentos de una organización. Se sitúa entre el nivel institucional y el nivel operacional, ejerciendo una labor de articulación entre ambos.

**NIVEL OPERACIONAL:**

Conocido como nivel técnico, alude a las áreas internas e inferiores de la empresa. Hace referencia al nivel de la organización en el cual se realizan las tareas y operaciones, y las actividades diarias de la empresa.

A medida que se desciende o asciende a través de los niveles jerárquicos, las competencias requeridas pueden cambiar o variar el grado en el que son necesarias. Las organizaciones son dinámicas, como también lo son las personas que las componen y, por lo tanto, no debe observarse a las competencias desde un punto de vista estático, ya que variarían según los puestos y los empleados que los ocupan.

La jerarquización de las organizaciones está cambiando con respecto a décadas pasadas debido a las nuevas formas de distribuir el trabajo, enfocándose cada vez más en una visión menos rígida, a través del cual se facilita mayor y mejor información entre los empleados, se distribuye más el poder y la toma de decisiones y se otorga más valor a las personas que forman parte de las compañías, siendo consideradas como el valor distintivo que marca la diferencia dentro de un mercado tan competitivo.

Como resultado, los modelos de competencias han tomado un papel protagonista en la gestión integral de los Recursos Humanos, donde el fin perseguido es lograr asignar y situar a los empleados en los puestos más idóneos.

#### **4.7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La gestión de los recursos humanos hace referencia al conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. A lo largo de las décadas, la gestión de los recursos humanos ha atravesado diferentes fases:

##### **FASE ADMINISTRATIVA:**

De carácter burocrático y centrado en la disciplina, las remuneraciones y salarios, adoptando medidas de tipo reactivo.

##### **FASE DE GESTIÓN:**

Comienza a surgir una consideración hacia las necesidades de tipo psicológico y social de los empleados, adoptando medidas de tipo proactivo.

##### **FASE DE DESARROLLO:**

Se consideran las necesidades de los trabajadores, buscando la conciliación entre éstas y las necesidades económicas de la organización. Las personas son vistas como elementos importantes y existe una búsqueda para satisfacer sus motivaciones y lograr aumentar su eficiencia.

##### **FASE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA:**

La gestión de los recursos humanos se alinea con la estrategia empresarial, situando a los empleados como la principal fuente de ventaja competitiva.

A partir de 1970, las industrias a nivel mundial comenzaron a experimentar cambios radicales en los esquemas de producción que habían tenido hasta el momento. Esto surgió como consecuencia de la entrada de economías nacionales en mercados de un mundo globalizado, al aumento de las exigencias en los niveles de competitividad que las empresas debían alcanzar, y la necesidad de que los trabajadores contaran con el conocimiento requerido para aprovechar el desarrollo tecnológico que había acontecido. Estos cambios provocaron que las estructuras de los mercados de trabajo, la organización y la gestión de los sistemas productivos también cambiaran. Además, la transformación a la que tuvieron que someterse las industrias provocó un aumento en la demanda de perfiles específicos que pudieran desempeñar de forma adecuada las nuevas tareas surgidas. En este momento, las organizaciones se dieron cuenta de la enorme carencia que existía en los conocimientos y habilidades con respecto a las necesidades de la industria. La gestión por competencias, permite detectar y reducir esta brecha entre los requerimientos y las capacidades de los empleados que forman parte de las empresas, dejando de lado las dificultades que se atravesaron décadas atrás debido a una gestión inadecuada del talento en las organizaciones

La Gestión de Recursos Humanos por competencias es una herramienta estratégica para las organizaciones debido a la ventaja competitiva que puede suponer el capital humano que las conforman. Según Pereda y Berrocal, es importante que esté alineada con la estrategia corporativa, es decir, que emane de los objetivos y planes estratégicos organizacionales. De este modo, la gestión por competencias es el sistema que permite alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización.

Teniendo en cuenta que las personas "competitivas" son las que permiten alcanzar el éxito y la consecución de los objetivos, el área de Recursos Humanos debe fomentar el desarrollo competitivo de sus empleados a través de distintos subprocesos, los cuales comienzan por la elaboración de perfiles de puestos por competencias, para

posteriormente servir de guía en selección, formación y gestión del desempeño, entre otros.

Algunas de las ventajas asociadas a la gestión de los recursos humanos por competencias son:

1. Identifica las capacidades, actitudes y conocimientos necesarios para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo, así como el nivel de estos componentes en los empleados, poniendo de manifiesto el ajuste/desajuste entre ambos y posibilitando diseñar planes de capacitación y formación adaptados para cubrir esa deficiencia.
2. De lo comentado anteriormente, surge como consecuencia una mejora en el rendimiento, desempeño y productividad de la organización, al contar con trabajadores competentes
3. Mejora la capacidad de gestión y solución de problemas, generando soluciones efectivas y adaptadas a las necesidades de la compañía y su entorno.
4. Mediante la identificación de las competencias requeridas para lograr un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, las organizaciones pueden enfocar sus sistemas de selección, formación y desarrollo en evaluación del desempeño, planes de sucesión y de carrera y remuneración, entre otros.

La gestión por competencias configura en el núcleo en torno al cual se generan las políticas y procedimientos de recursos humanos. Esta transformación requiere que los distintos procesos se ajusten reemplazando las prácticas tradicionales. El reto se encuentra en integrar los distintos sistemas de recursos humanos de forma exitosa y, para ello, es necesario planificar de forma adecuada la implementación de la gestión antes de iniciar su desarrollo. En este punto, muchas compañías prefieren introducir la gestión por competencias de forma gradual, comenzando por aplicarlo a los sistemas de selección y capacitación.

Para ello, el primer paso es realizar la descripción de puestos, ya que es la columna vertebral de todos los procesos del área, y a partir de la cual podrán implementarse. En lo referente a "TE Y M", S.A. de C.V., no se nos facilitaron los descriptores de puestos ya que actualmente no contaban con dicha herramienta.

Nuestra investigación permite elaborar estos perfiles, adaptándolos en lo posible a la gestión por competencias.

A partir de la elaboración de estos perfiles, en el proceso de selección se buscará, de entre un grupo de aspirantes, aquél que muestre las competencias críticas y las capacidades más ajustadas a los requerimientos establecidos en dicho perfil. Spencer y Spencer indican que cuanto mejor es el ajuste entre las competencias de la persona y los requerimientos del puesto, mayor será el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

En relación al proceso de capacitación, algunas pueden ser fácilmente desarrollables, por lo que puede ser beneficioso no tenerlas tan en cuenta a la hora de llevar a cabo un proceso de selección, mientras que las competencias de tipo motivaciones y rasgos (iniciativa, por ejemplo) requerirán una mayor inversión de tiempo y recursos para ser desarrolladas, por lo que puede resultar más práctico seleccionar personas que ya posean estas competencias en el nivel deseado.

Los métodos de selección pueden consistir en entrevistas de eventos comportamentales, por ejemplo test como los de capacidad cognitiva, los cuales permiten observar y evaluar a los aspirantes durante la realización de casos prácticos y determinar si se despliegan las competencias requeridas durante la realización de estas dinámicas grupales. La aplicación de estos métodos de selección requieren un entrenamiento por parte de los entrevistadores, de modo que sean capaces de elaborar y utilizar preguntas de forma eficaz, abordar y explorar detalles específicos de la experiencia de los candidatos y saber interpretar adecuadamente las respuestas.

En cuanto a la gestión del desempeño, ésta se define como el ciclo a partir del cual los supervisores trabajan conjuntamente con el personal para definir las expectativas, responsabilidades y establecer los objetivos dentro de un periodo determinado; proporcionar Feedback acerca del desempeño de los trabajadores durante el periodo a evaluar, brindándoles el apoyo necesario para que alcancen la consecución de los objetivos prefijados y, por último, evaluar de manera formal el desempeño de los empleados al finalizar el período establecido

La evaluación de desempeño que se basan en competencias agrega en la evaluación las conductas de trabajo que son necesarias para realizar tareas específicas del puesto, además de utilizar como criterios de evaluación los estándares de actuación en el trabajo y los resultados obtenidos. De esta manera, las organizaciones pueden reforzar las conductas exitosas e identificar las que requieren desarrollo, con el fin de alcanzar un desempeño exitoso en el puesto de trabajo

A la hora de implantar la gestión basada en competencias, y tras identificar las competencias requeridas para desempeñar de forma exitosa el puesto de trabajo, se debe diseñar un sistema de gestión del desempeño en el que se combinen la planificación, la gestión y evaluación de los comportamientos y de los resultados de desempeño. Este enfoque integral del desempeño permite evaluar tanto resultados como la presencia de las competencias asociadas a un desempeño superior al estándar.

En cuanto al sistema de capacitación y desarrollo, al emplear la gestión por competencias permite a la empresa evitar que se adopten perspectivas cortoplacistas. Los beneficios de un sistema de capacitación basado en competencias son los siguientes:

1. Permite asegurar una alineación entre los objetivos corporativos y la capacitación y desarrollo de los empleados de la compañía.
2. Se focaliza en las destrezas y comportamientos relevantes y necesarios para tener un alto desempeño en el puesto de trabajo.

3. Supone un marco de referencia para gerentes y directores.
4. Los procesos de capacitación se vuelven más eficientes, al centrarse en los aspectos relevantes, ahorrando en tiempos y costes.

A partir de los procesos de evaluación del desempeño, la compañía puede desplegar los planes de formación necesarios para desarrollar las competencias necesarias según las necesidades existentes, ya sea a nivel de desarrollo de habilidades, en la modificación de actitudes o en la adquisición de conocimientos por parte de los empleados.

Los planes de carreras basados en competencias, según Dalziel son “mapas de carreteras que conectan los distintos puestos que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas en una determinada organización”. En la planificación de los planes de carrera, se deberán analizar las competencias requeridas por el puesto al cual se prevé promover al empleado en un futuro, al igual que las competencias que posee el individuo. De esta manera, se puede retener al personal “clave”, situándolo en las posiciones más adecuadas y anticipando sus futuros pasos dentro de la compañía.

La planificación de carreras permite realizar los movimientos entre puestos bajo criterios objetivos y transparentes (al realizarse bajo la comparativa entre las competencias requeridas por el puesto y las presentes en los empleados), hecho que favorece a generar un clima de integridad y transparencia dentro de la organización. Para llevar a cabo el diseño de un plan de carreras basado en competencias, es necesario:

1. Elaborar un mapeo de carreras que relacione las distintas posiciones de la organización.
2. Identificar las competencias características de los puestos precedentes.
3. Definir, para cada una de las competencias del plan de carrera, si se recomienda llevar a cabo un proceso de captación o selección.

Por otro lado, los planes de sucesión buscan identificar a la persona que, por su perfil competencial, mejor encaje con las requeridas por el puesto que se desea cubrir. Para que los planes de sucesión sean realmente efectivos, es necesario no sólo ser capaz de identificar aquellos empleados que pueden cubrir las vacantes actuales, sino también prever aquellos que, mediante la capacitación necesaria, pueden cubrir vacantes de mayor responsabilidad en un futuro, debido al gran potencial que tienen. No obstante, los planes de sucesiones requieren de buenos sistemas de selección, formación y evaluación del desempeño, para que funcionen de forma eficaz.

La diferencia entre los planes de carrera y los de sucesión, es que mientras que los primeros son los que posibilitan el desarrollo profesional del empleado dentro de la organización, permitiendo realizar ascensos, los segundos se producen cuando existe la necesidad de sustituir un puesto dentro de la empresa.

Los sistemas de compensación basados en competencias no tienen en cuenta únicamente la consecución de los resultados prefijados en la fase de definición de objetivos, sino que también se consideran las competencias de los trabajadores en relación al puesto que ocupan.

Los sistemas tradicionales pueden conllevar una desmotivación en los empleados, ya que, en muchas ocasiones, la consecución de los resultados no depende enteramente de ellos, por lo que se recomienda, desde la gestión por competencias, que una parte de la compensación se realice en base a las conductas manifestadas en el puesto de trabajo, a través de la elaboración de un diccionario de competencias, tanto estratégicas como específicas, adaptadas a estrategia y valores de la compañía, se consigue alinear a los trabajadores y facilitar la consecución de los objetivos organizativos, así como asegurar un buen ajuste entre la persona y el puesto que ocupa. Esto, a su vez, repercute en la satisfacción laboral de los empleados y, por ende, en su rendimiento.



#### 4.8. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Como se indicaba anteriormente, para poder implementar el sistema de gestión basado en competencias, es necesario diseñar un Diccionario de Competencias que suponga el punto de partida para los distintos procesos del área de Recursos Humanos. Cada diccionario es específico y adaptado a cada organización, debido a que éste emana de su estrategia y cultura. Además, sirve como un marco de referencia para los empleados, de forma que su descripción facilite comprender cómo realizar su trabajo, a través de los conocimientos, habilidades y actitudes que en él se reflejan y que posibilitan que aparezca un desempeño excelente.

Martha Alles define al Diccionario de Competencias como un “Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”.

La estructura del diccionario está compuesta por:

- **TÍTULO:** Hace referencia al nombre de la competencia y comprende los comportamientos que deben mostrar los empleados que ocupan el puesto.
- **DEFINICIÓN:** Proporciona una explicación genérica de la competencia que facilite su comprensión.
- **NIVELES:** Indican los comportamientos específicos que se asocian a la competencia definida y que permiten evidenciar si el empleado la posee y en qué grado. A partir de la división en niveles, se deben asignar comportamientos observables a cada nivel.

Las competencias pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **ALTO:** la competencia está altamente demostrada en la práctica y está desarrollada en un grado superior.
- **BUENO:** la competencia es empleada como recurso en un buen número de ocasiones, pero no está completamente desarrollada. Posee el potencial necesario para desarrollar la competencia hasta un nivel alto.

- **MÍNIMO NECESARIO:** muestra el requerimiento estándar o mínimo imprescindible para tener un desempeño suficiente en el puesto de trabajo.
- **INSATISFACTORIO:** no presenta la competencia o la presenta en un nivel inferior al mínimamente requerido. Requiere capacitación para desarrollarla hasta el estándar necesario. Este nivel no tiene por qué significar la ausencia de la competencia, sino su desarrollo en un nivel mínimo.

Para llevar a cabo la elaboración de un diccionario de competencias, es necesario:

- Realizar un análisis de la situación actual de la compañía, de su estructura y puestos que la configuran, su misión, valores, así como el entorno en el que está contextualizada.
- Identificar y definir las competencias que configurarán el diccionario, a partir del análisis y descripción de puestos realizado anteriormente y de la misión valores de la compañía. Una vez identificadas, se definen detalladamente.

Para llevar a cabo la detección de las competencias pueden emplearse distintos métodos. La elección de un método u otro dependerá de la finalidad del estudio y de los recursos de los que se disponga. Los métodos más comunes, según Pereda, Berrocal y Alonso, son:

### 1) **PRUEBAS SITUACIONALES:**

Le Boterf, define este tipo de pruebas como “conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos tienen que aplicar las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una tarea o actividad laboral concreta”. Permiten recoger información realista a partir de situaciones en las que se despliegan diversas competencias al mismo tiempo. No obstante, tienen el inconveniente de que representan un coste alto para la empresa en cuanto a recursos económicos y temporales, debido a que requieren la elaboración de ejercicios adaptados.

**2) ENTREVISTA POR COMPETENCIAS:**

Se trata de una entrevista semiestructurada que se centra en obtener ejemplos de situaciones reales en el trabajo, en el ámbito personal o en el educativo de la persona entrevistada, y que permiten predecir el comportamiento futuro de ésta en el puesto de trabajo. Representa una de las técnicas más empleadas por los entrevistadores a la hora de evaluar la adecuación de un candidato al puesto.

**3) DISCUSIONES DE GRUPO:**

Durante un periodo de tiempo, una hora aproximadamente, se propone y debate libremente acerca de un tema con el fin de llegar a una conclusión conjunta entre todos los asistentes. Al igual que las entrevistas por competencias, es otra de las técnicas más utilizadas a la hora de evaluar y desarrollar competencias. Son más sencillas que las pruebas situacionales y, además, representan un menor coste para la compañía.

**4) CUESTIONARIOS:**

Mediante la administración de un cuestionario al empleado o al candidato, se persigue identificar las competencias que posee y si existe concordancia con las que el puesto a ocupar requiere. La ventaja de esta herramienta se encuentra en que tiene un bajo coste y puede ser administrado de forma simultánea a varias personas, por lo que es de gran utilidad en procesos con un número muy elevado de candidatos.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V.**

### **1. IMPORTANCIA**

Desarrollar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual permita identificar las necesidades de los colaboradores en áreas como reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del personal y planes de carrera con base en habilidades y conocimientos técnicos en el desarrollo de las actividades propias según el puesto de trabajo.

La información obtenida a través de la investigación, se utilizó para identificar aspectos que dificultan el cumplimiento de objetivos y resultados en la empresa. Inicialmente en determinadas ocasiones la etapa de contratación no transcurre por un proceso de reclutamiento, entrevista y selección para conocer las habilidades, capacidades y experiencias del aspirante. Por otra parte, a pesar de la antigüedad, experiencia laboral y/o académica de los colaboradores no se les considera para participar por otro puesto de trabajo en la empresa, motivo por el cual la administración opta por buscar participantes de forma externa para ocupar esos puestos de trabajo.

### **2. OBJETIVOS**

#### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Recolectar información a partir de fuentes primarias para determinar la situación actual sobre la gestión de recursos humanos de la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V.

#### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Elaborar los instrumentos para recopilar información para el desarrollo de la investigación

- 2) Procesar, graficar e interpretar la información obtenida por los empleados de la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de. C.V.
- 3) Determinar la situación actual de la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de. C.V.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo de la investigación se llevó a cabo una serie de pasos que facilitaron la recolección de información, para mejorar la gestión de recursos humanos.

#### **3.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas e instrumentos ejecutados en la investigación se utilizaron como medios para recolectar información los cuales facilitaron la tabulación, interpretación y el análisis de los datos recolectados, mismos que se utilizaron para crear un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Para la ejecución y desarrollo de la investigación, se usaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

##### **3.1.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

###### **ENTREVISTA:**

Para la recolección de información se empleó la técnica de la entrevista, esta consistió en una conversación realizada de forma presencial en las instalaciones de TE Y M con la subgerente administrativa de la Empresa la cual se llevó a cabo mediante la formulación de preguntas orientadas a conocer la situación actual respecto a la gestión por competencias en la empresa, lo anterior permitió obtener información de primera mano para la investigación.

###### **ENCUESTA:**

Se utilizó la técnica de la encuesta como procedimiento de la investigación para la recolección de información respecto al personal de la Empresa TE Y M, La encuesta se

llevó a cabo de forma presencial a los colaboradores que forman parte la Casa matriz y de cada una de las sucursales la cual permitió recopilar información que permitió obtener datos que sirvieron de base para conocer la actual situación referente a gestión por competencias en la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., para posteriormente brindar solución a la problemática de la empresa.

### **3.1.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA:**

La guía de entrevista se realizó por medio de una serie de preguntas estructuradas las cuales fueron utilizadas en la entrevista realizada a la subgerente administrativa de la empresa, la guía de entrevista se basó en aspectos relacionados con el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y la gestión de recursos humanos basado en competencias.

#### **CUESTIONARIO:**

Se elaboró un cuestionario compuesto por una limitada serie de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, este se realizó para el personal de la Examinadora y Escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., cuyo propósito era conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre la gestión recurso humano por parte de la empresa.

## **4. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Durante la investigación se estudió la problemática en las que se detallaron las situaciones con vínculo en el área de recursos humanos, las cuales afectan en el resultado del personal lo que permitió fundamentar y argumentar este capítulo. La investigación descriptiva facilitó adquirir información de primera mano sobre la investigación en la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V.

Finalmente, la investigación pretende implementar la gestión de recursos humanos basado en competencias que contribuya al fortalecimiento del personal de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V.

## 5. OBJETO DE ESTUDIO

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue en la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., sucursales Plaza Mariachi, Al Roosevelt y Soyapango, ubicadas en el departamento de San Salvador.

## 6. UNIDAD DE ANÁLISIS

La información del objeto en estudio fue proporcionada por cuatro integrantes del personal administrativo y veinte integrantes del personal operativo y de venta de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., el detalle por departamento, sucursal y número de empleados se presenta a continuación:

Tabla N° 1 Descripción de la Unidad de Análisis.

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>SUCURSAL</b>	<b>N.º EMPLEADOS</b>
Administrativo	Casa Matriz	2
Administrativo	Roosevelt	1
Administrativo	Soyapango	1
Operativos y Ventas	Casa Matriz	15
Operativos y Ventas	Roosevelt	2
Operativos y Ventas	Soyapango	3
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

## 7. UNIVERSO Y MUESTRA

El universo en estudio se encuentra compuesto por veinticuatro personas, mismo que la muestra, por tal motivo no se usó la fórmula estadística, ya que el universo y la muestra son iguales. Finalmente se empleó el censo.

## 8. VARIABLES E INDICADORES

Cuadro N° 2 Descripción de Variables e Indicadores

TIPO DE VARIABLE	INDICADORES
<b>Variable Independiente</b>	Estructura orgánica
Diseño de gestión de recursos humanos	Capacitación constante
	Captar nuevos talentos
<b>Variable Dependiente</b>	Elaboración de políticas
Desempeño de los colaboradores	Identificar perfiles
	Estilo de talento humano renovado

TIPO DE VARIABLE	INDICADORES
<b>Variable Independiente</b>	Información general de la empresa
Elaboración de elementos teóricos	Gestión por competencias
	Tipos de gestión en recursos humanos
<b>Variable Dependiente</b>	Desarrollo de competencias
Gestión basada en competencias	Cambio en la toma de decisiones
	Creación de normas y políticas

## 9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 3 Operalización de Variables

VARIABLE 1	TIPOS DE VARIABLE	INDICADORES DE CADA VARIABLE
Diseñar una gestión de recursos humanos basado en competencias que permita a la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., el fortalecimiento del desempeño en sus colaboradores.	<b>Variable Independiente</b>	Estructura organizativa
	Diseño de gestión de recursos humanos	Conservar talento calificado.
		Reclutar talento calificado.
		Capacitación constante.
	<b>Variable Dependiente</b>	Elaboración de estrategias.
	Desempeño de los colaboradores	Identificar perfiles adecuados.
Estilo renovado en la dirección del talento humano.		



<b>VARIABLE 2</b>	<b>TIPOS DE VARIABLE</b>	<b>INDICADORES DE CADA VARIABLE</b>
Obtener los elementos teóricos que permitan implementar la gestión de recursos humanos basado en competencias.	<b>Variable Independiente</b>	Información general de la examinadora y escuela de manejo.
	Elaboración de elementos teóricos	Gestión por competencias.
		Gestión de recursos humanos.
	<b>Variable Dependiente</b>	Desarrollo de competencias.
	Gestión basada en competencias	Cambio en la toma de decisiones
		Creación de políticas y procedimientos

## **10. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La tabulación se llevó a cabo en hojas de cálculo de Microsoft Excel, esta fue ordenada correlativamente. La interpretación se redactó con base al análisis efectuado a la información obtenida por la entrevistada y los encuestados. Finalmente se elaboraron gráficos con el objetivo de presentar los resultados, cada uno acompañado por su respectiva interpretación.

## **DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V.**

### **1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **RECLUTAMIENTO:**

Se recurre al reclutamiento externo como principal herramienta para dar a conocer nuevas plazas de trabajo, estas se notifican a través de los periódicos de mayor circulación y la fanpage de Facebook. No obstante, en su mayoría los colaboradores expresaron conocer vacantes disponibles a través de páginas webs.

(Ver Anexo N° 2, Pregunta N° 1) (Anexo N° 4 Pregunta N° 6).

**PRESELECCIÓN Y ENTREVISTA DE TRABAJO:**

El proceso de preselección inicia a partir de la recepción virtual de la hoja de vida enviada por los aspirantes, esta etapa consiste en revisar el currículum y determinar que al menos cumpla con las habilidades y conocimientos mínimos requeridos, en caso de aplicar se coordina una entrevista de trabajo. Se determinó que aproximadamente la mitad de los colaboradores no participaron en una entrevista de trabajo.

(Ver Anexo N° 2, Pregunta N° 2) (Ver Anexo N° 4, Preguntas N° 5).

**EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL:**

Actualmente la empresa no cuenta con instrumentos para evaluar aspirantes previos a su selección, asumiendo el riesgo de escoger candidatos no aptos o contrarios a los principios y valores de la entidad. La responsabilidad de elegir personal corresponde a la subgerente administrativa y de recursos humanos y salvo determinadas circunstancias participan los encargados de sucursal.

(Ver Anexo N° 1, Preguntas N° 4, 5 y 6) (Anexo N° 4, Pregunta N° 7).

**CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN:**

El proceso actual de contratación en la empresa consiste básicamente en cotejar y adjuntar original y/o copia de documentos personales, referencias y otros al expediente del empleado. Por otra parte, la fase de inducción usada por la administración se basa en dar a conocer a los nuevos integrantes antecedentes, composición y funcionamiento de la empresa, finalizando con la presentación ante su jefe inmediato y compañeros de trabajo.

(Ver Anexo N° 2, Pregunta N° 7 y 8) (Ver Anexo N° 4, Pregunta N° 8).

**2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****MÉTODO DE EVALUACIÓN:**

La empresa cuenta con un sistema de evaluación el cual la administración considera obsoleto e inutilizable ya que esta basa en calificar métricas operativas y no en evaluar el desempeño de los colaboradores, lo anterior coincide con lo expresado en su mayoría por

los empleados, quienes al ser consultados por el tipo de test o prueba realizado los desconocen.

(Ver Anexo N° 2, Pregunta N° 12) (Ver Anexo, N° 4 pregunta N° 12).

### **3. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

#### **IMPORTANCIA Y FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN:**

La subgerente administrativa expresó el firme compromiso por parte de la empresa en capacitar constantemente al personal. Las capacitaciones son impartidas a través del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP, y están orientadas en servicio al cliente y asesoría en ventas, la frecuencia con la que imparten corresponde a un semestre generando la oportunidad de capacitar al menos dos veces al año. Finalmente, una parte representativa del personal coinciden en la relación capacitación continua y su efecto en el desempeño laboral.

(Ver Anexo N° 2, Pregunta N° 10 y 11) (Ver Anexo N° 4, Preguntas N° 13,14, 15 y 16).

### **4. COMPETENCIAS, INCENTIVOS Y PLANES DE CARRERA**

#### **COMPETENCIAS:**

Entre las principales competencias laborales que deben poseer los aspirantes se encuentran la responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo, iniciativa y creatividad e innovación, el orden de estas no está definido y su identificación varía dependiendo del reclutador. Por otra parte, se identificó que los empleados están conscientes del tipo de competencias que al menos deben tener para formar parte de la empresa.

(Ver Anexo N° 2, Pregunta N° 15). (Ver Anexo N° 4, Pregunta N° 18)

#### **INCENTIVOS:**

Se indago sobre el tipo de incentivos y su efecto en la formación profesional de los empleados. La administración comentó sobre el programa jornada laboral sin descuento, este consiste en brindar tiempo a los trabajadores que actualmente se encuentran cursando estudios superiores o de formación técnica, sin realizar descuentos, la continuidad del

programa es responsabilidad de la administración y depende principalmente del compromiso del colaborador en su formación.

(Ver Anexo N° 2, Pregunta N° 13) (Ver Anexo N° 4, Pregunta N° 20)

### **PLANES DE CARRERA:**

Al consultar a subgerencia administrativa y de recursos humanos referente a planes de carrera, expresamente respondieron: "*La empresa no cuenta con planes de carrera*", ignorando una de las principales estrategias para retener empleados, generando un sentimiento de no reconocimiento y valoración de parte de la empresa además de minimizar las habilidades y conocimiento de sus colaboradores impidiendo la oportunidad de participar por nuevos puestos de trabajo y/o ascensos dentro de la empresa.

(Ver Anexo N° 2, Pregunta N° 14) (Ver Anexo N° 4, Pregunta N° 19)

### **ALCANCE Y LIMITACIONES**

#### **1. ALCANCE**

El desarrollo de la investigación contó con apoyo de todo el personal de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., quienes aportaron información indispensable a través de los instrumentos de investigación aprobados, con los cuales se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa para consecutivamente elaborar una propuesta que englobe el diseño e implementación de la gestión de recursos humanos basado en competencias para aportar cambios significativos en el proceso de contratación, evaluación y capacitación del personal.

#### **2. LIMITACIONES**

La investigación que se llevó a cabo en la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V. se enumeran las siguientes limitantes:

- I. El tiempo de los trabajadores resultó hasta cierto punto un inconveniente que se presentó al momento de pasar los cuestionarios, dado que ellos se encontraban haciendo diversas actividades en su lugar de trabajo. Es por esta situación que fue

difícil que respondieran a todas las preguntas de complementar, así como efectuar un análisis más detallado a cada una de las interrogantes.

- II. Es conocida la situación que atraviesa el mundo producto de la pandemia de COVID 19, que obligó a las empresas a generar y/o transformar espacios con el objetivo de evitar contagios. Lo anterior provocó demoras al momento de correr los instrumentos de investigación aprobados ya que se esperó coincidir en tiempo y espacio con los empleados para poder asistir y proceder con el desarrollo de la actividad.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

1. El reclutamiento externo es la principal fuente de reclutamiento de la empresa.
2. El proceso de selección y contratación de personal se efectúa sin contar con políticas y procedimientos elaborados y autorizados.
3. En la etapa de selección colaboradores manifestaron no haber asistido al menos a una entrevista de trabajo para el puesto que actualmente ocupan.
4. En la etapa de selección no se realizan pruebas de conocimiento y/o psicotécnicas, limitando la medición de habilidades y competencias en determinados puestos de trabajo.
5. La empresa no cuenta con un sistema de evaluación que permita medir el desempeño del personal.

### **2. RECOMENDACIONES**

1. Elaborar, aprobar e implementar políticas y procedimientos orientados al reclutamiento interno.
2. Elaborar, aprobar e implementar políticas y procedimientos orientados en seleccionar y contratar personal idóneo para el puesto de trabajo.
3. Elaborar un formato de entrevista de trabajo e implementarlo en el proceso de selección de personal.
4. Implementar como parte del proceso de selección de personal el uso de pruebas de

conocimiento y/o psicotécnicas.

5. Elaborar, aprobar e implementar un sistema de evaluación el cual permita medir el crecimiento y desempeño del personal de forma periódica y constante.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS Y PLAN DE CAPACITACIONES QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V.**

#### **1. IMPORTANCIA**

Fomentar en la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., la gestión de recursos humanos basado en competencias como herramienta que brinde soluciones oportunas y congruentes en las fases de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del personal y planes de carrera, así como considerar las habilidades y/o conocimiento del personal. Lo anterior a través de la elaboración e implementación del manual de organización de recursos humanos.

#### **2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS.**

##### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar la gestión de recursos humanos basado en competencias mediante la elaboración e implementación del manual de organización de recursos humanos y plan de capacitaciones como herramienta en las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del personal.

##### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Diseñar e implementar políticas en el departamento de recursos humanos las cuales estén orientadas a gestión por competencias.
- 2) Elaborar formularios que contribuyan en la ejecución de la gestión de recursos humanos basado en competencias.
- 3) Retroalimentar a la administración la importancia de capacitar integralmente al personal y su efecto en las actividades cotidianas de trabajo.

### 3. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Diseñar un manual de organización para el área de recursos humanos, el cual se fundamente en clasificar y seleccionar el nivel de competencias según el grado de idoneidad para el puesto de trabajo. El contenido del manual se presentan a continuación:  
Introducción.

A. Aspectos generales del manual:

- Antecedentes de la empresa Examinadora y Escuela de Manejo “TE Y M”, S.A. de C.V.
- Organigrama propuesto.

Manual de descripción de puestos:

- Importancia, consideraciones y composición.
- Descriptores de puestos basados en función del organigrama propuesto.

B. Cuerpo del manual de organización:

Reclutamiento:

- Fuentes de reclutamiento.
- Procedimiento.

Selección:

- Procedimiento.
- Formulario de entrevista de trabajo basado en competencias.

Contratación:

- Procedimiento.

Inducción:

- Procedimiento
- Formulario de inducción de personal

Evaluación de desempeño escala gráfica por puntuación:

- Importancia.
- Utilidad.
- Procedimiento.
- Formulario de evaluación de desempeño



#### 4. MATRIZ FODA DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V.

Cuadro N° 4 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ser una empresa que se esfuerza por alcanzar la excelencia en los servicios que brinda.	Apertura por parte de la empresa en realizar cambios a determinadas actividades y/o procesos en RR.HH.
Ofrecer material didáctico actualizado y de gran variedad según los requerimientos de los diversos tipos de conductores.	Los empleados actúan como embajadores de la empresa y sus valores.
Brindar tutorías a cargo de instructores altamente capacitados.	Oportunidad de continuar con estudios académicos y otros.
Contar con una estructura bien definida de la capacitación al cliente.	Las críticas son constructivas
AMENAZAS	DEBILIDADES
Incertidumbre al reclutar personal externo a la empresa.	Reclutamiento externo como principal fuente de reclutamiento.
Seleccionar y contratar aspirantes de reputación dudosa.	No contar con políticas y procedimientos formalizados en selección y contratación.
No descubrir las verdaderas habilidades o falencias de los aspirantes.	No se realizan entrevistas de trabajo en el proceso de selección del personal.
No evaluar el razonamiento lógico y habilidades, las cuales permitirán medir cómo podrían realizar tareas o reaccionar ante diferentes situaciones.	No se realizan pruebas de conocimiento y/o psicotécnica en el proceso de selección del personal.
Bajo nivel de rendimiento, así como desmejorar la retención y la lealtad de los empleados	No realizan evaluaciones al personal, las cuales permitan medir el crecimiento y desempeño.

## **5. POLÍTICAS CORRESPONDIENTES AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

### **I. RECLUTAMIENTO**

- a) Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, la empresa analizará la posibilidad de realizar alguna promoción o rotación interna acorde a la vacante establecida.
- b) Por encima de los candidatos externos, se le dará prioridad a todos los candidatos que formen parte de la entidad, al existir una plaza vacante antes de hacerlo público se dará aviso a los colaboradores a través de medios internos.
- c) Procurar reclutar personal cercano a la ubicación de la empresa y/o sucursales.
- d) El reclutamiento de personal se llevará a cabo en igualdad de derechos y oportunidades para mujeres y hombres.
- e) No será motivo de descalificación las personas por su origen étnico, genero, edad estado civil, religión, cultura, nacionalidad, condición social o discapacidad.

### **II. SELECCIÓN**

- a) La Selección del personal se realizará debiendo considerar las aptitudes y competencias requeridas de acuerdo al perfil solicitado.
- a) En la selección del personal se debe guardar estricta confidencialidad, asegurando la protección de toda la información referente a cada uno de los aspirantes.
- b) Ningún aspirante se verá discriminado por razones de edad, sexo, estado civil, origen racional o étnico, condición social, religioso o convicciones, ideas políticas, orientación sexual y discapacidad.
- c) Evaluar a los candidatos en función de sus habilidades, aptitudes y conocimientos.
- d) Los beneficios a los empleados deben contar con una retribución competitiva, formaciones y crecimiento profesional.

### **III. CONTRATACIÓN**

- a) Requisito indispensable al momento de la contratación el colaborador debe cumplir con el perfil requerido.

- b) Todo nuevo empleado será sometido a un período probatorio, este será de tres meses, al finalizar este período el jefe inmediato deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación
- c) No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de reclutamiento y selección.
- d) Todo ex empleado puede ser recontratado siempre y cuando cumpla con el perfil del puesto de trabajo además de aprobar las evaluaciones correspondientes.

#### **IV. INDUCCIÓN**

- a) El departamento de Recursos Humanos es el encargado de dar a conocer el programa de inducción de la Organización. La inducción abarca la socialización, orientación, y entrenamiento de los empleados.
- b) Todo el personal que ingrese a la empresa deberá ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra los aspectos relacionados a su puesto de trabajo.
- c) El área de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, antecedentes, estructura organizativa, normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el área en la cual será ubicado.
- d) El programa de inducción, debe ser evaluado periódicamente por el departamento de Recursos Humanos, conjuntamente con gerencia administrativa; con el fin de hacer los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

#### **V. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- a) Será responsabilidad del jefe inmediato notificar al empleado días antes de llevar a cabo la evaluación del desempeño, así como agendar un espacio apropiado retroalimentación de la misma.
- b) Se deberá solicitar al empleado que consigne su firma de conformidad para su evaluación de desempeño. En caso de que el empleado se niegue a firmar la

evaluación, será responsabilidad del jefe inmediato incluir nombre, fecha y motivo de la negativa antes de cerrar la evaluación.

- c) En caso de que un empleado sea calificado por debajo del nivel esperado el jefe inmediato deberá coordinar con el departamento de recursos humano el seguimiento correspondiente.
- d) Aquellos empleados que sean promovidos, separados de su puesto de trabajo o que se jubilen deberán someterse a una evaluación de desempeño previo al momento del cambio.

## **VI. CAPACITACIÓN**

- a) Es responsabilidad del trabajador, agendar, asistir y aprobar los cursos obligatorios de acuerdo a su área ya sea de forma presencial o la línea que sean programados por Recursos Humanos.
- b) En el caso que las capacitaciones sean en línea recursos humanos programará los cursos en la plataforma a fin de que los colaboradores puedan tomarlas en el tiempo programado.
- c) Para el caso que las capacitaciones sean presenciales recursos humanos apoyara en la coordinación y programara el lugar adecuado, proporcionará el formato dependiendo de la naturaleza de la capacitación y seleccionara al proveedor de acuerdo con las necesidades de capacitación.
- d) Los encargados de sucursal en apoyo al departamento de recursos humanos son los responsables de resguardar los registros y constancias de los cursos en los cuales hayan participado los empleados.

## **6. FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

### **A. ANÁLISIS DE PUESTOS**

Es un procedimiento que se encarga de establecer diversas competencias, requisitos, obligaciones y habilidades que se necesitan en un determinado puesto de trabajo y del mismo modo la calidad del personal que requiere para ser seleccionado.

### **B. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

La selección de personal es un proceso que consiste en hacer coincidir los requisitos de la organización con las habilidades y conocimiento de una persona. Por otra parte, la contratación comprende la última fase de reclutamiento y selección, consiste en formalizar la entrada del candidato como nuevo trabajador. Por lo tanto, esta etapa es donde se debe realizar toda la documentación legal y el candidato debe aceptar firmar un contrato.

### **C. FORMACIÓN CONTINUA**

Consiste en una modalidad formativa compuesta por actividades y programas de aprendizaje de forma teórica y práctica que se suele realizar por medio de cursos especializados, así mismo consiste en un conjunto de acciones formativas desarrolladas para mejorar las cualificaciones, conocimientos y competencias de los trabajadores.

### **D. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es un sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, competencias, habilidades, relación con los compañeros, responsabilidad y cualquier arista relacionada al desempeño.

**PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS MEDIANTE EL DISEÑO DEL FORMULARIO DE ENTREVISTA DE TRABAJO, PLAN DE CAPACITACIONES, PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

**ENTREVISTA DE TRABAJO BASADA EN COMPETENCIAS**

Consiste en realizar una serie de preguntas al aspirante sobre aspectos específicos para comprobar que está preparado para desempeñar las actividades del puesto de trabajo. La entrevista no valora solo el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, sino la capacidad para aplicarlas en las distintas situaciones del día a día en la empresa.

**PASOS PARA COMPLETAR EL FORMULARIO ENTREVISTA DE TRABAJO BASADO EN COMPETENCIAS:**

- a) Establecer si el puesto de trabajo tendrá actividades adicionales o colaboradores bajo su responsabilidad.
- b) Describir en forma general las actividades que se llevarán a cabo.
- c) Definir las actividades de manera específica, así como la frecuencia de ejecución.
- d) Detallar las habilidades y conocimientos para el desarrollo de las actividades.
- e) Calificar los campos habilidades y conocimientos conforme a la siguiente tabla:

Nº	ESCALA	SIGNIFICADO
1	A	<b>Avanzado:</b> El puesto requiere de amplia experiencia.
2	I	<b>Intermedio:</b> El nivel de conocimientos permite efectuar tareas por encima de las básicas.
3	B	<b>Básico:</b> El puesto de trabajo requiere de conocimientos y habilidades básicas, este nivel es considerado como una etapa en la cual se está aprendiendo y permite realizar tareas más sencillas.

Cuadro N° 5 Escala de Calificación de Habilidades y Conocimientos.

- f) Completar según el descriptor de puestos el apartado especificaciones del puesto de trabajo.

g) Conforme a la tabla clasificación de competencias según el grado de idoneidad para el puesto de trabajo en función del descriptor de puestos marcar la casilla correspondiente.

NIVEL	DESCRIPCIÓN
A	Alto: la competencia está altamente demostrada en la práctica y está desarrollada en un grado superior.
B	Bueno: la competencia es empleada como recurso en un buen número de ocasiones, pero no está completamente desarrollada. Posee el potencial necesario para desarrollar la competencia hasta un nivel alto.
C	Mínimo Necesario: muestra el requerimiento estándar o mínimo imprescindible para tener un desempeño suficiente en el puesto de trabajo.
D	Insatisfactorio: no presenta la competencia o la presenta en un nivel inferior al mínimamente requerido. Requiere capacitación para desarrollarla hasta el estándar necesario. Este nivel no tiene por qué significar la ausencia de la competencia, sino su desarrollo en un nivel mínimo

Cuadro N° 6 Clasificación de Competencias Según Grado de Idoneidad.

h) Consignar firma del reclutador y del aspirante.





<b>Especificaciones del puesto de trabajo</b>				
<b>Requerimiento</b>				<b>Nivel Requerido</b>
Grado académico:				
Estudios especializados:				
Experiencia:				
Requisitos de idioma:				
Requisitos adicionales:				
<b>Competencias</b>				
<b>Competencias</b>	<b>Nivel</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Condiciones Laborales</b>				
Jornada de trabajo:				
Disponibilidad para viajar:				
Cambio de residencia:				
<b>Firma del Reclutador</b>			<b>Firma del Aspirante</b>	

## **PLAN DE CAPACITACIONES**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La capacitación de personal permite a los empleados mejorar y realizar de manera más adecuada sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la empresa; por lo tanto, es relevante formar un equipo de trabajo capaz de realizar una labor profesional con altos estándares de calidad. Entre los principales beneficios se encuentran:

- a) Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
- b) Disminuir la rotación de personal.
- c) Mejorar los estándares de reclutamiento y selección de personal.
- d) Levantar la moral de los trabajadores.
- e) Prevenir accidentes de trabajo.
- f) Lograr que el personal se sienta identificado con la empresa.

### **2. OBJETIVOS**

#### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar conocimientos para implementar procesos administrativos que se utilicen como herramientas aplicables en el área de recursos humanos para el fortalecimiento del desempeño del personal de la empresa.

#### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Brindar instrumentos administrativos necesarios que contribuyan en la gestión de recurso humano.
- 2) Determinar el tiempo que se necesita para implementar la gestión de recursos humanos, desarrollo del plan de capacitaciones y su implementación.
- 3) Fomentar en el personal la importancia de las competencias en el desarrollo de sus actividades laborales.

### **3. RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN.**

#### **3.1. RECURSOS HUMANOS**

Las capacitaciones estarán a cargo del Instituto Salvadoreño de Formación profesional (INSAFORP) y serán impartidas por Global Education Academy, para el personal operativo y de sistemas. Además, se incorpora como herramienta innovadora la oportunidad de realizar pruebas de aprendizaje a través del portal Web de la fundación Carlos Slim y su programa Capacítate, organización sin fines de lucro con esto, se busca fortalecer las habilidades y conocimientos de los colaboradores de la empresa.

A continuación, se detallan los siguientes módulos que serán abordados en el plan de capacitaciones:

1. Hábitos para tener éxito en las ventas.
2. Habilidades para profesionales en la atención al público.
3. Administración y finanzas.
4. Excel completo desde principiantes hasta avanzado.
5. Redes sociales.
6. Tecnología en redes.
7. Transporte y conducción segura.

#### **3.2. RECURSOS MATERIALES**

Debido a la situación actual producto del COVID-19, se sugiere que las capacitaciones se realicen de forma virtual, acordando la inscripción y asistencia de los participantes generalmente una hora antes de iniciar su jornada de trabajo. Al momento de recibir la capacitación se permitirá a los empleados que utilicen cualquier medio tecnológico con acceso a internet (Celulares, Tablet y/o Computadora, etc.). Mismos que harán la función para listas de asistencia. La empresa cuenta con los recursos necesarios para que los colaboradores se capaciten de manera efectiva.

#### **3.3. RECURSOS FINANCIEROS**

El costo aproximado del plan de capacitaciones asciende a USD 399.53 el detalle es el

siguiente y su desglose en el presupuesto del plan de capacitaciones:

- Servicios básicos USD 46.04
- Alimentación por USD 204.50
- Cursos a impartir por USD 148.99

Las capacitaciones estarán a cargo:

- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), y serán impartidas por medio de Global Education Academy, institución que solicita adquirir módulos en línea, el costo de estos se detalla en el presupuesto de capacitaciones.
- Fundación Carlos Slim a través de su plataforma online "**Capacítate**", plataforma que no representa costo alguno para la entidad.

### **3.4. PERIODO DE DURACIÓN**

Se ha considerado programar período de cuatro meses para llevar a cabo el plan de capacitaciones. Las capacitaciones serán impartidas entre semana los días lunes, miércoles y viernes generalmente por el turno de la mañana y salvo condiciones ajenas a "TE Y M", S.A. de C.V., por el turno de la tarde, el detalle de la programación y horarios se adjunta en el plan de capacitaciones.

### **3.5. TEMARIO**

#### **3.5.1. HÁBITOS PARA OBTENER ÉXITO EN LAS VENTAS:**

Importancia de la empatía vendedor-cliente en la obtención de mejores resultados para la empresa.

#### **3.5.2. HABILIDADES PARA PROFESIONALES EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO:**

Prácticas para ser un buen profesional, dentro y fuera del ámbito laboral, con el objetivo de tener mejores estándares en la calidad de vida y conocimiento de las habilidades para ponerlas en práctica en el trabajo.

### **3.5.3. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:**

Se dará a conocer la importancia de la educación financiera, la estructura de los mercados financieros y para qué sirve tener equilibrio económico a partir de realizar buenas inversiones.

### **3.5.4. EXCEL DESDE PRINCIPIANTES HASTA AVANZADO:**

En este apartado se expondrá la necesidad e importancia del tener conocimientos de la herramienta Excel y con esto tener un manejo profesional, además de ser una herramienta de control eficaz dentro de la empresa.

### **3.5.5. REDES SOCIALES:**

Se busca el asimilar y poner en práctica la importancia de la integración del mundo empresarial y la web social, reforzar conocimientos sobre el dominio de las herramientas de las redes sociales para ser un profesional más demandado.

### **3.5.6. TECNOLOGÍA EN REDES:**

Conocer los temas en el dominio y manejo de la tecnología para obtener ahorro y optimización de los recursos en el área de trabajo, además de incrementar los conocimientos para brindar un adecuado soporte técnico e innovador.

### **3.5.7. TRANSPORTE Y CONDUCCIÓN SEGURA:**

Se pretende concientizar al conductor sobre el respeto a la ley de tránsito, educación vial, y práctica personaliza.

El plan de capacitaciones contiene seis columnas, las cuales corresponden a:

1. Tema: Asunto o módulo a impartir.
2. Objetivo de la capacitación: Fin de la capacitación.
3. Fecha: Día agendado para impartir la capacitación.
4. Horario: Momento programado para impartir la capacitación.

5. Participantes: Empleados que asistirán a la capacitación.

6. Impartido: Encargado o responsable de impartir la capacitación.

A continuación, se presenta el plan de capacitaciones y presupuesto del mismo.

### 3.6. PLAN DE CAPACITACIONES

Tabla N° 2 Descripción del Plan de Capacitación N° 1


PLAN DE CAPACITACIÓN N°1		Versión 1.0		
				
TEMA	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	HORARIO	PARTICIPANTES	IMPARTIDO
<b>HÁBITOS PARA TENER ÉXITO EN LAS VENTAS</b>				
Protocolos de atención y servicio (Servicios de excelencia y protocolos de vestimenta)	Determinar que obligaciones debe de cumplir un agente de ventas	7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Asesores de Ventas Sucursal Casa Matriz	Fundación Carlos Slim (Programa Virtual Capacítate)
Protocolos de venta ( Perfil y canales de venta)	Prever los canales de venta y los factores de satisfacción en los consumidores, como herramienta de éxito			
Protocolos de atención y servicio (Atención dirigida y comunicación no verbal)	Interpretar lo que el cliente requiere a través de lo que explica y aplicar la retentiva			
Protocolos de venta ( Motivaciones del cliente)	Comprender que es lo mas significativo para un comprador	7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Sucursal Roosevelt	
Protocolos de atención y Servicio (Identificación de necesidades y acercamiento al cliente)	Brindar servicios de excelencia en conjunto de responsabilidades, confidencialidad y manejo de información	7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Asesores de Ventas Sucursal Soyapango	Fundación Carlos Slim (Programa Virtual Capacítate)
Protocolos de venta (Comunicación eficaz con el cliente)	Verificar el profesionalismo y percepción de las necesidades de los clientes			

Tabla N° 3 Descripción del Plan de Capacitación N° 2


PLAN DE CAPACITACIÓN N°2		Versión 1.0		
				
TEMA	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	HORARIO	PARTICIPANTES	IMPARTIDO
<b>HABILIDADES PARA PROFESIONALES EN ATENCIÓN AL PÚBLICO</b>				
Claves prácticas para mejorar las relaciones profesionales y Personales	Mejorar las habilidades mas demandadas como la capacidad resolutiva, la flexibilidad, la comunicación empática y la gestión del estrés	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Asistente Administrativa Cajera	Recursos Humanos (en Línea por medio de Teams)
Conocer cuales son las habilidades clave para un buen profesional	Aprender a comunicarse mejor con los clientes			
Descubrir la manera de mejorar las habilidades	Descubrir como afectan las tendencias actuales a las relaciones laborales	8:00 a.m. a 10:00 a.m.		
Como aplicar una serie de herramientas en la vida que resulte mas fácil	Ser mas feliz en el trabajo y en la vida.			
<b>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>				
Programa de educación financiera	Conocimientos sobre la cultura del ahorro y cultura de la inversión	7:00 a.m. a 12:00 p.m.	Contador General	Fundación Carlos Slim (Programa Virtual Capacítate)
Mercados Financieros	Estructura de los mercados financieros			
Finanzas para invertir	Como funciona el equilibrio económico y la dependencia y éxito de las inversiones			



Tabla N° 4 Descripción del Plan de Capacitación N° 3



PLAN DE CAPACITACIÓN N°3		Versión 1.0			
TEMA	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	HORARIO	PARTICIPANTES	IMPARTIDO	
<b>EXCEL COMPLETO DESDE PRINCIPIANTE HASTA AVANZADO</b>					
Programa de educación financiera	Manejar Profesionalmente el Excel	7:00 a.m.	Asistente: - Administrativa - Analista Contable - Analista de	Udemy (En Línea)	
Mercados Financieros	Manejo integral de Excel	a			
Finanzas para invertir	Automatizar tareas con macros	7:00 a.m.			
	Crear formulas y funciones integradas en Excel	a 8:30 a.m.			
<b>REDES SOCIALES</b>					
Conocimiento de la RED 2.0, estructura, Tipología, y recomendaciones para redes sociales	Asimilar el nuevo contexto de actuación que supone la integración del mundo empresarial y la Web social	7:00 a.m.	Asesores de Ventas Instructores Evaluadores	Global Educación Academy a través del INSAFORP	
Administración del contenido de buenas prácticas	Conocer los secretos de las redes sociales mas populares	a 8.00 a.m.			
	Herramientas para dominar las redes sociales y convertirse en el profesional mas demandado	7:00 a.m. a 8.00 a.m.			

Tabla N° 5 Descripción del Plan de Capacitación N° 4

PLAN DE CAPACITACIÓN N°4		Versión 1.0			
TEMA	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	HORARIO	PARTICIPANTES	IMPARTIDO	
<b>TECNOLOGÍA EN REDES</b>					
Montar un sistema de red	Dominio y manejo de la tecnología	1:00 p.m.	Analista de Sistemas	Global Educación Academy a través del INSAFORP	
Configurar una red con determinado protocolo	Aplicación en la comunicación informática y telemática en red	a 3:00 p.m.			
Configurar redes con Windows	Ahorro de costos y optimización de los recursos en el área de trabajo	1:00 p.m. a 3:00 p.m.			
<b>TRANSPORTE Y CONDUCCIÓN SEGURA</b>					
Lineamientos y políticas para manejar de una manera segura	Aprender los distintos elementos para un transporte seguro	6:30 a.m. a 8:30 a.m.	Gerente de Sucursal Instructores Evaluadores	Educación Corporativa a través de INSAFORP	
Responsabilidad compartida	Aclarar la responsabilidad que tienen los conductores y usuarios de la vía peatonal	6:30 a.m. a		Fundación Carlos Slim	
Movilidad motorizada	Condición responsable de autotransporte	8:30 a.m.		(Programa Virtual)	

### 3.7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES

Para elaborar el presupuesto del plan de capacitaciones se estimaron los siguientes cálculos:


<b>PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES</b>					
					
<b>Desembolso</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Costo total</b>
Energía Eléctrica	\$ 15.63	\$ 9.38	\$ 6.25	\$ 4.17	\$ 35.42
Servicio de Internet	\$ 4.69	\$ 2.81	\$ 1.88	\$ 1.25	\$ 10.63
Alimentación (Desayuno)	\$ 8.00	\$ 32.00	\$ 52.00	\$ 48.00	\$ 140.00
Refrigerio	\$ 13.50	\$ 12.00	\$ 19.50	\$ 19.50	\$ 64.50
Módulo Impartido por Udemy (Compra en Línea)	\$ -	\$ 18.99	\$ -	\$ -	\$ 18.99
Módulo impartido por Global Educación Academy (Compra en Línea)	\$ -	\$ -	\$ 65.00	\$ -	\$ 65.00
Módulo impartido por Global Educación Academy (Compra en Línea)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 65.00	\$ 65.00
<b>Total Presupuesto</b>					<b>\$ 399.53</b>

Tabla N° 6 Presupuesto del Plan de Capacitaciones

#### CONSIDERACIONES DEL PRESUPUESTO:

- La estimación por consumo de energía eléctrica y servicio de internet corresponde a la base de asignación consumo mensual entre horas de capacitación.
- El gasto por alimentación (desayuno) es una retribución a los empleados que ingresan antes de su hora de trabajo, su base de cálculo corresponde al número de asistentes por valor en concepto de viáticos de alimentación USD 4.00.

- El gasto por refrigerio es una retribución a los empleados que asisten a su capacitación, su base de cálculo corresponde al número de asistentes por valor simbólico de USD 1.50.
- Los empleados que asistan a sus respectivas capacitaciones, tendrán derecho al finalizar a un receso de 20 minutos antes de incorporarse a su jornada de trabajo.
- Previo a la adquisición de los módulos de capacitación "TE Y M", S.A. de C.V., debe realizar un cruce entre el aporte anual INSAFORP (1%) y el costo de los módulos, en cuyo caso si el aporte es mayor al costo de los cursos no se realizarán desembolsos, caso contrario se cancelará el valor de ellos.
- El modulo impartidos por Global Education Academy es responsabilidad de INSAFORP.
- El modulo impartidos por Udemty es responsabilidad de la Fundación Carlos Slim..

## **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **3.8. OBJETIVO GENERAL**

Proveer a TE Y M, un plan que asista en la Implementación de la propuesta de gestión de recursos humanos basado en competencias, facilitando su desarrollo en la búsqueda de personal calificado de acuerdo al puesto de trabajo.

### **3.9. RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN**

#### **3.9.1. RECURSOS HUMANOS:**

El plan de implementación será responsabilidad del gerente de RR.HH., quien estará a cargo de apoyar en la supervisión, evaluación y actualización del mismo. El departamento de Recursos humanos será el responsable de la logística del mismo.

#### **3.9.2. RECURSOS MATERIALES:**

La examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V. cuenta con las instalaciones necesarias y adecuadas para llevar a cabo los procesos de capacitaciones, además del equipo de cómputo, mobiliario y equipo necesario para que los colaboradores puedan recibir las capacitaciones en línea.

#### **3.9.3. RECURSO FINANCIEROS:**

Como se detalló anteriormente en el presupuesto del plan de capacitaciones la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V. para implementar la propuesta incurrirá en erogar aproximadamente USD 148.99, es de resaltar que esta cantidad corresponde al costo de los módulos, el detalle en el presupuesto del plan de implementación.

### **3.10. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN**

#### **3.10.1. PRESENTACIÓN:**

Se entregará el manual de organización a la subgerente administrativa de la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V. para comentarle la importancia, ventajas, y utilidad de la gestión de recursos humanos basado en competencias.

#### **3.10.2. REVISIÓN DEL DOCUMENTO:**

El director administrativo en apoyo de subgerencia administrativa, analizarán la propuesta entregada, expresando los puntos de mejora que estimen convenientes.

#### **3.10.3. APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN:**

De acuerdo a los puntos expresados en la etapa anterior, así como su corrección e incorporación, será el director administrativo quien aprobará la propuesta y la puesta en marcha del mismo.

#### **3.10.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Posterior a la aprobación, iniciará la implementación de la propuesta.

#### **3.10.5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

Cinco meses después de la puesta en marcha, se podrá efectuar verificación a los resultados de la propuesta con el fin de verificar los resultados obtenidos.

### 3.10.6. PRESUPUESTO DE LA PUESTA EN MARCHA

Para elaborar el presupuesto de la puesta en marcha se estimaron los siguientes cálculos:


<b>PRESUPUESTO DE LA PUESTA EN MARCHA</b>					
					
<b>Desembolso</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Costo total</b>
Módulo Impartido por Udemy (Compra en Línea)	\$ -	\$ 18.99	\$ -	\$ -	\$ 18.99
Módulo impartido por Global Educación Academy (Compra en Línea)	\$ -	\$ -	\$ 65.00	\$ -	\$ 65.00
Módulo impartido por Global Educación Academy (Compra en Línea)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 65.00	\$ 65.00
<b>Total Presupuesto</b>					<b>\$ 148.99</b>

Tabla N° 7 Presupuesto del Plan de la Puesta en Marcha

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO TE Y M, S.A. DE C.V**

A continuación, se presenta el cronograma de actividades, en el cual se enumeran las actividades a desarrollar, así como los responsables de ellas para iniciar la ejecución de la propuesta.

N°	MES/AÑO 2022	RESPONSABLE	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	SEMANA/ ACTIVIDAD:		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	1		Presentación de la propuesta	Grupo de Investigación	■	■																
2	Revisión y discusión del documento	Director Administrativo/ Subgerente Administrativa			■	■																
3	Aprobación	Director Administrativo					■															
4	Autorización	Director Administrativo/						■														
5	Difusión de la propuesta	Gerentes de sucursal							■	■	■	■										
6	Ejecución	Empleados "TE Y M", S.A. de C.V.									■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Evaluación	Gerentes de RR.HH.																	■	■	■	■
8	Seguimiento	Gerente de RR.HH./ Subgerente Administrativa																				■

Gráfico N° 2 Cronograma de Actividades para Implementar la Propuesta.



# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**



**EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA  
DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V**

## ÍNDICE

Introducción	
1) Aspectos Generales del Manual de Organización	1
A) Objetivo del Manual de Organización	1
B) Antecedentes de la Empresa Examinadora y Escuela de Manejo "TE Y M", S.A. de C.V.	1
C) Organigrama Propuesto	3
D) Uso del Manual	4
E) Manual de Descripción de Puestos	4
2) Cuerpo del Manual de Organización	34
A) Reclutamiento	34
I) Fuentes de Reclutamiento Interno	34
II) Fuentes de Reclutamiento Externo	35
Procedimiento	35
B) Selección	36
Procedimiento	36
Formulario Entrevista de Trabajo Basada en Competencias	38
C) Contratación	39
Procedimiento	39
D) Inducción	40
Procedimiento	41
Formulario de Inducción de Personal	42
E) Evaluación de Desempeño Escalas Graficas por Puntuación	42
Importancia	43
Utilidad	44
Procedimiento	44
Formulario de evaluación de Desempeño Escalas Graficas por Puntuación	46

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V.**

### **A. INTRODUCCIÓN**

El manual de organización es una guía de orientación que describe todo el procedimiento de la gestión de recursos humanos, con el propósito de auxiliar a los encargados en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de las personas de acuerdo a las habilidades y destrezas del personal sirviendo como guía en las decisiones administrativas para facilitar los procesos del departamento de recursos humanos.

### **1. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL**

#### **A. OBJETIVO DEL MANUAL**

Contribuir a la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. DE C.V., en la gestión de recursos humanos basado en competencias, presentando los procedimientos a realizar para incorporar, evaluar y desarrollar a los colaboradores de la entidad.

#### **B. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EXAMINADORA Y ESCUELA DE MANEJO "TE Y M", S.A. DE C.V.**

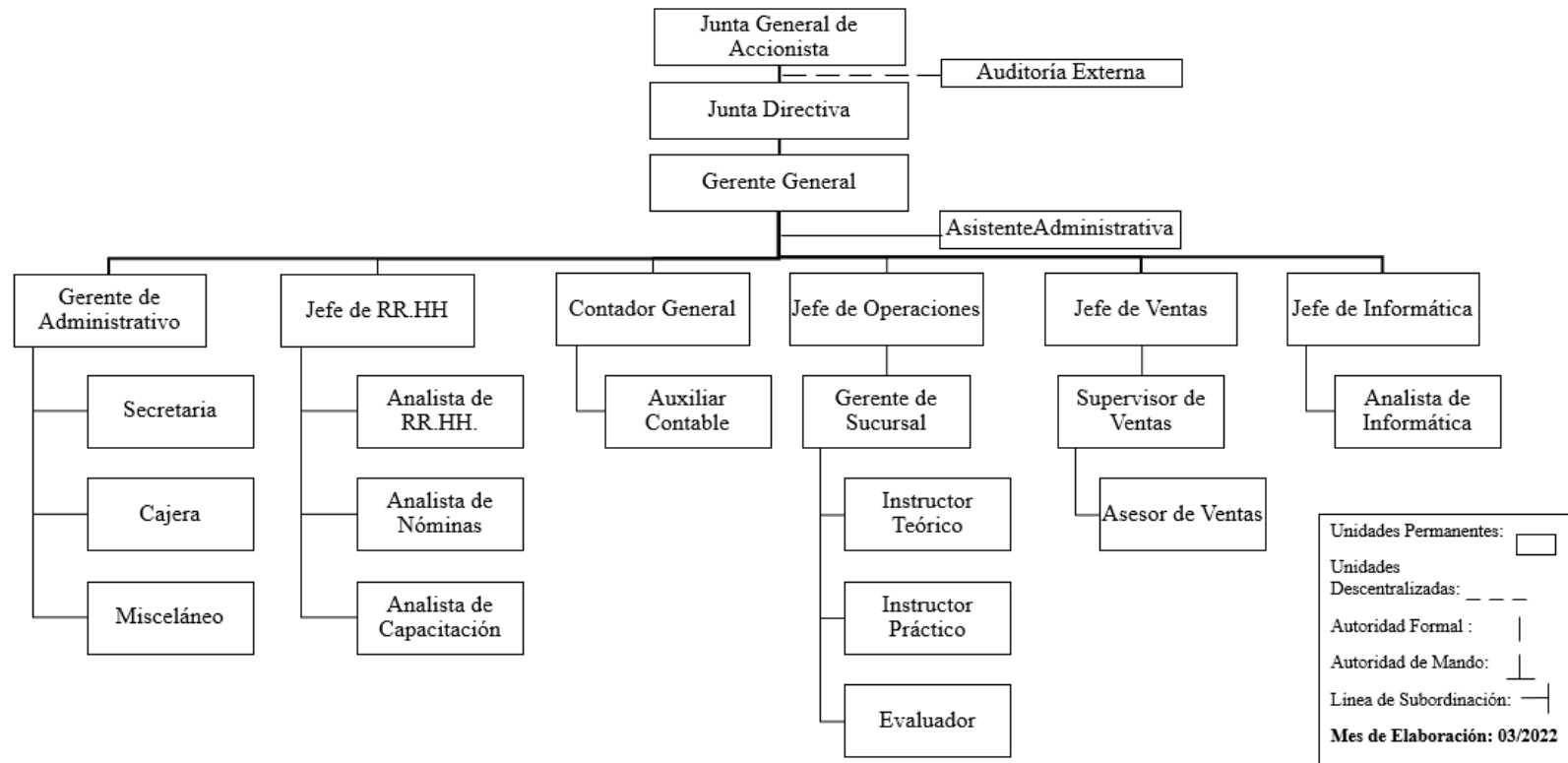
La empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V. apertura sus operaciones el 13 de septiembre del año 2010, a través del Licdo. Ovidio Chacón, empresario de gran reconocimiento y trayectoria en el país.

La empresa inicialmente brinda servicios como escuela de manejo, pero sin autorización por parte del Viceministerio de Transporte (VMT) para realizar exámenes para tramitar la licencia de conducir.

Se identificó que el departamento de sub gerencia administrativa y de recursos humanos no cuenta con procedimientos establecidos en la etapa de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación de personal y plan de carrera, además de minimizar las capacidades y/o experiencia de sus colaboradores al momento de participar por otro

puesto de trabajo en la empresa, motivo por el cual la administración opta por buscar participantes de forma externa para ocupar esos puestos de trabajo.

### C. ORGANIGRAMA PROPUESTO



#### **D. USO DEL MANUAL**

El presente manual debe ser del conocimiento y podrá ser utilizado por el personal que labora en el departamento de recursos humanos de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V.

#### **E. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

##### **IMPORTANCIA**

Ofrece una visión más amplia de las necesidades de un puesto de trabajo; lo que ayuda en la etapa de reclutamiento y selección de personal. Además, brinda transparencia en el proceso de contratación, en algunos casos muy necesario, ya que evita favoritismo y contrataciones por "afinidad". Esto mismo hace que el resto de empleados consideren justa y apropiada la contratación, evitando susceptibilidades.

##### **CONSIDERACIONES DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS.**

- 1) El descriptor de puestos debe ser conocido por todos los empleados de la examinadora y escuela de manejo TE Y M, S.A. de C.V., a fin de que cada uno estén enterado de las actividades, conocimientos y competencias propias de cada puesto de trabajo.
- 2) Cualquier modificación o ajuste debe ser informado por escrito a los empleados y señalar en la parte superior la fecha de modificación.
- 3) Las actividades descritas deberán ser realizadas por el personal responsable del puesto de trabajo.
- 4) Se recomienda revisar periódicamente para garantizar su confiabilidad, por lo menos una vez al año.

##### **COMPOSICIÓN DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS.**

- a) Fecha de emisión/ modificación.
- b) N° de páginas.
- c) Puesto de trabajo.

- d) Dependencia.
- e) Descripción.
- f) Actividades específicas.
- g) Nivel de estudios.
- h) Experiencia previa.
- i) Conocimientos y habilidades.
- j) Competencias.

A continuación, se detallan los siguientes descriptores de puestos de la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V.

1. Gerente Administrativo
2. Cajera
3. Misceláneo
4. Jefe de RR. HH
5. Analista de RR. HH
6. Contador General
7. Auxiliar Contable
8. Jefe de Operaciones
9. Instructor Teórico/Práctico
10. Jefe de Ventas
11. Asesor de Ventas
12. Jefe de Informática
13. Analista de Informática

A continuación, se presentan los descriptores de puestos anteriormente descritos conforme al organigrama propuesto.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Fecha de Emisión 02/02/2022

Página: 1 de 2



**Puesto de Trabajo:** Gerente Administrativo

**Dependencia:** Gerente General

**Descripción:**

Responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa para el logro de metas, potencializando el recurso humano.

**Actividades Específicas:**

- 1) Planificar y coordinar procedimientos administrativos, así como idear modos de optimizar procesos.
- 2) Aprobar compensaciones y todo tipo de remuneraciones al personal.
- 3) Representar a la empresa en eventos referentes al ámbito de su competencia, según lo requiera el Director Administrativo.
- 4) Supervisar los procedimientos que conllevan a la contratación de bienes y/o servicios, de acuerdo al cumplimiento de los procedimientos y legislación vigente.
- 5) Apoyar en el control físico de los recursos de "TE Y M", S.A. de C.V., así como aquellos que les sean transferidos para su administración.
- 6) Identifica riesgos en las operaciones; definiendo las debilidades y fortalezas para formular cambios concretos que a corto, mediano y largo plazo permitan mejorar y fortalecer las actividades asignadas.
- 7) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.



Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### **Perfil de Contratación:**

#### **1 Nivel de Estudios:**

Maestría en Gestión Estretegica en Negocios, Ingeniero Industrial o Licenciatura en Administración de Empresas.

#### **2 Experiencia Previa:**

De tres a cinco años de experiencia en puestos similares .

#### **3 Conocimientos y Habilidades:**

- El rol del gerente en la empresa moderna
- Valores y principios éticos en el desempeño gerencial
- Manejo de prioridades y otras aptitudes para aumentar la productividad
- Dominio de softwares y herramientas de ofimática
- Familiaridad con la legislación vigente
- Capacidad de redacción de informes
- Dominio de softwares y herramientas de ofimática
- Familiaridad con la legislación vigente

#### **4 Competencias:**

- Honestidad
- Integridad
- Resilencia
- Orientación al resultado
- Uso efectivo del tiempo
- Confianza

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Fecha de Emisión 02/02/2022****Página: 1 de 2****Puesto de Trabajo:** Asistente Administrativa**Dependencia:** Gerente General**Descripción:**

Proveer a los colaboradores la documentación correspondiente, registro y procesamiento de información, administración de archivos y la relación con usuarios internos y externos.

**Actividades Específicas:**

- 1) Redactar con adecuada gramática y/o transcribir textos con corrección ortográfica, en formato y tiempo adecuados.
- 2) Uso del conmutador, recepción de correspondencia, entrega de cheques a proveedores, entrega de quedas.
- 3) Recibir, clasificar y distribuir la documentación que ingrese y egrese a la empresa.
- 4) Ser el primer enlace de contacto entre clientes, proveedores, empleados, entre otros.
- 5) Contribuir en la actualización de la agenda de las autoridades, asistiendo en la organización de citas, entrevistas, eventos, reuniones y seminarios.
- 6) Manejo, archivo y resguardo de documentos y expedientes, tanto en físico como digital.
- 7) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.

Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### Perfil de Contratación:

#### 1 Nivel de Estudios:

Estudiante de segundo año en carrera afines a administración, Técnico en administración y finanzas o Técnico administrativo contable.

#### 2 Experiencia Previa:

De uno a dos años de experiencia en puestos similares .

#### 3 Conocimientos y Habilidades:

- Habilidad de redacción de documentos administrativos.
- Redacción y ortografía.
- Capacidad de manejar equipos de oficina como fotocopiadoras y conmutador telefónico, etc.
- Archivar, clasificar y recuperar documentos escritos y digitales.

#### 4 Competencias:

- Iniciativa y creatividad.empresa.
- Responsable.
- Capacidad de mantenerse tranquilo y cortés, pero firme bajo presión.
- Proactividad
- Cooperativa.
- Buenas relaciones interpersonales.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Fecha de Emisión 02/02/2022**

**Página: 1 de 2**



**Puesto de Trabajo:**

Cajera

**Dependencia:**

Gerente Administrativo

**Descripción:**

Responsable de recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, y documentos de valor, a fin de resguardar la recaudación de ingresos y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.

**Actividades Específicas:**

- 1) Resguarda cheques, efectivo, depósitos bancarios y documentos de valor.
- 2) Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- 3) Proporcionar al jefe superior inmediato los movimientos diarios de caja.
- 4) Realizar cobros por ventas o prestación de servicios a clientes, elaborando y proporcionando el comprobante fiscal correspondiente.
- 5) Asesorar a los clientes sobre cuestionamientos, características de productos, precio, promociones y descuentos del día.
- 6) Encargado de resguardar los valores cobrados por bienes o servicios adquiridos.
- 7) Consultar al cliente sobre la experiencia de compra y mostrar un gesto amable al cliente.
- 8) Realizar corte de caja diariamente.
- 9) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.

Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### Perfil de Contratación:

#### 1 Nivel de Estudios:

Estudiante de segundo año en carrera afines en contaduría o administración o Bachiller Técnico Vocacional.

#### 2 Experiencia Previa:

De uno a dos años de experiencia en puestos similares .

#### 3 Conocimientos y Habilidades:

- Técnicas para el manejo de máquina registradora y contometro.
- Facturación.
- Legislación tributaria.
- Habilidad en manos para operar cajas registradoras y escanear productos.
- habilidades matemáticas y de cálculo.

#### 4 Competencias:

- Comunicación clara.
- Tolerancia al estrés.
- Honestidad.
- Resistencia a la monotonía.
- Actitud para resolver problemas.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Fecha de Emisión 02/02/2022**

**Página: 1 de 2**



**Puesto de Trabajo:**

Misceláneo

**Dependencia:**

Gerente Administrativo

**Descripción:**

Mantener el aseo y orden de las instalaciones de la empresa. Revisar que los implementos de limpieza y cuidado de higiene personal estén suplidos.

**Actividades Específicas:**

- 1) Mantener limpias las áreas administrativas y de uso público.
- 2) Mantener limpios y desinfectados los baños públicos.
- 3) Mantener el stock de elementos normalmente utilizados en los baños (papel higiénico, jabón) y en sus labores de limpieza, según instrucciones asignadas.
- 4) Levantar, transportar y almacenar diversos materiales, como artículos de aseo.
- 5) Retirar y trasladar la basura desde los diferentes departamentos hasta la sala de basura o compactador.
- 6) Limpiar las áreas de pasillos, escaleras y, en general, todas las áreas de ventas.
- 7) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.

Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### Perfil de Contratación:

#### 1 Nivel de Estudios

Bachiller General o Educación básica de sexto a noveno grado.

#### 2 Experiencia Previa:

De 1 año o más de experiencia en área de limpieza en oficinas y/o establecimientos.

#### 3 Conocimientos y Habilidades:

- Uso de los productos de higiene y desinfección.
- Uso de equipos de protección personal.
- Higiene personal y prevención de accidentes.

#### 4 Competencias:

- Demostrar receptividad ante las instrucciones que se le indiquen.
- Disposición y facilidad de adaptación.
- Capacidad de mantenerse tranquilo y cortés, pero firme bajo presión.
- Responsabilidad al momento de seguir el plan de limpieza y
- Trabajar bien sin supervisión.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Fecha de Emisión 02/02/2022**

**Página: 1 de 2**



**Puesto de Trabajo:**

Jefe de RR.HH

**Dependencia:**

Gerente General

**Descripción:**

Responsable de supervisar, planificar, coordinar y dirigir las funciones administrativas del departamento de recursos humanos.

**Actividades Específicas:**

- 1) Organizar y controlar las actividades y acciones del departamento de RR.HH.
- 2) Planificar y coordinar la fuerza laboral.
- 3) Servir como consultor para asesorar a otros gerentes.
- 4) Elaborar, mantener y revisar el manual de políticas y procedimientos de la empresa.
- 5) Conocimiento de elaboración de planillas (AFP, ISSS, IPSFA, Salarios, etc.).
- 6) Será responsable del reclutamiento, selección y contratación del personal en todas las etapas.
- 7) Administrador de tramites y gestiones con el Ministerio de Trabajo .
- 8) Conocimiento sobre el funcionamiento del Comité de Seguridad y Salud ocupacional.
- 9) Manejo de plan de capacitaciones, implementación y presupuestos.
- 10) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.



Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### Perfil de Contratación:

#### 1 Nivel de Estudios:

Maestría en Administración de Recursos Humanos, Licenciatura en Psicología ó de Administración de Empresa.

#### 2 Experiencia Previa:

De cuatro o más años de experiencia en puestos similares .

#### 3 Conocimientos y Habilidades:

- Legislación laboral.
- Conocimientos sobre reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Métodos de evaluación al personal
- Team Building
- Capacitación al personal.
- Habilidades de Team Building.
- Business intelligence.
- Habilidades de comunicación digital.
- Gestión de crisis.

#### 4 Competencias:

- Comunicación asertiva.
- Mentalidad de crecimiento.
- Conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño
- Capacidad de tomar decisiones.
- Capacidad negociadora
- Direccionamiento estratégico
- Proactividad

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Fecha de Emisión 02/02/2022**

**Página: 1 de 2**



**Puesto de Trabajo:** Analista de RR.HH

**Dependencia:** Jefe de RR.HH

**Descripción:**

Coordinar, supervisar y evaluar programas de selección, contratación, desarrollo y capacitación de personal.

**Actividades Específicas:**

- 1) Manejo del ciclo completo de planillas: (horas extras, vacaciones, aguinaldo, indemnizaciones, liquidaciones).
- 2) Recopilar y archivar toda la documentación que respalde la elaboración de la planilla (Incapacidades, permisos, y soportes de planilla).
- 3) Elaborar contratos, coordinar la firma de ambas partes y enviar al Ministerio de Trabajo.
- 4) Apoyar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- 5) Elaborar cartas de trabajo, referencias y amonestaciones.
- 6) Validar las comisiones a pagar a los asesores de ventas.
- 7) Realizar cualquier otra función afín que se le solicite.

Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### **Perfil de Contratación:**

#### **1 Nivel de Estudios:**

Licenciado en Psicología, Administración de Empresas o Egresado.

#### **2 Experiencia Previa:**

De 1 a 2 año de experiencia en puestos similares.

#### **3 Conocimientos y Habilidades:**

- Amplio dominio de legislación laboral vigente.
- Amplio dominio de legislación tributaria vigente.
- Elaboración de Planillas (ISSS, AFP, IPSFA, Salarios, etc.)
- Capacidad de planificar, organizar, controlar y evaluar procesos.
- Conocimiento en procesos de reclutamiento, selección y contratación
- Administración de expedientes de trabajo .
- Conocimientos en gestión de Recursos Humanos.
- Elaboración e interpretación de pruebas psicológicas.
- Dominio de Microsoft office a nivel intermedio.

#### **4 Competencias:**

- Demostrar receptividad ante las instrucciones que se le indiquen.
- Disposición y facilidad de adaptación.
- Capacidad de mantenerse tranquilo y cortés, pero firme bajo presión.
- Alta orientación hacia el orden, cumplimiento de normas y manejo confidencial de la información
- Responsabilidad.
- Puntualidad.
- Honestidad.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Fecha de Emisión 02/02/2022**

**Página: 1 de 2**



**Puesto de Trabajo:** Contador General

**Dependencia:** Gerente General

**Descripción:**

Analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa. Preparar reportes auxiliares y estados financieros acordes al marco técnico aplicable.

**Actividades Específicas:**

- 1) Registrar y verificar en el sistema los movimientos y transacciones realizadas (pagos a proveedores, cargos bancarios, transferencias, facturas, inventario, entre otras).
- 2) Elaborar y presentar juego completo de estados financieros de las operaciones de la empresa, revisar y señalar las variaciones encontradas con respecto a años anteriores.
- 3) Elaborar, presentar y efectuar el pagos de impuestos correspondiente de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley.
- 5) Mantener los libros contables y legales actualizados .
- 6) Llevar un registro auxiliar por los ingresos y egresos realizados.
- 6) Mantener actualizados el cuadro auxiliar de activo fijo y depreciación.
- 7) Realizar cualquier otra actividad afín que se le asigne.

Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### **Perfil de Contratación:**

#### **1 Nivel de Estudios:**

Maestría en Finanzas ó Licenciatura en Contaduría Pública.

#### **2 Experiencia Previa:**

De tres a cinco años de experiencia en puestos similares.

#### **3 Conocimientos y Habilidades:**

- Conocimiento en legislación Salvadoreña vigente.
- Conocimiento de NIA's y NIIF.
- Experiencia en el uso de sistemas contables computarizados.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Dominio de softwares y herramientas de ofimática.
- Analisis e interpretacion de estados financieros.
- Asesorar en materia contable fiscal y financiera.

#### **4 Competencias:**

- Capacidad de cuestionamiento y critica.
- Disposición para el trabajo en equipo.
- Capacidad para el trabajo bajo presión.
- Desempeñarse con ética.
- Actualizarse de manera continua.
- Desarrollas y difundir el conocimiento.
- Combinar conocimiento con otras áreas.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Fecha de Emisión 02/02/2022**

**Página: 1 de 2**



**Puesto de Trabajo:** Auxiliar Contable

**Dependencia:** Contador General

**Descripción:**

Registrar oportuna y correctamente las operaciones contables derivadas de las actividades comerciales de la empresa asegurando la integridad y cumplimiento fiscal y mercantil.

**Actividades Específicas:**

- 1) Registrar y verificar en el sistema los movimientos y transacciones contables realizadas en la empresa (pagos a proveedores, cargos bancarios, transferencias, facturas, inventario, entre otras).
- 2) Elaborar las conciliaciones bancarias.
- 3) Generar el pago a proveedores bajo la aprobación del superior inmediato (cheques, banca electrónica, transferencias).
- 4) Elaborar las declaraciones de impuesto, informes de proveedores, clientes y los requeridos por Ministerio de Hacienda.
- 5) Preparar y efectuar pagos de impuestos de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley.
- 6) Realizar y/o gestionar trámites en instituciones de Gobierno y Municipales.
- 7) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.

Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### **Perfil de Contratación:**

#### **1 Nivel de Estudios:**

Egresado o Estudiante de 5to año de Licenciatura en contaduría pública.

#### **2 Experiencia Previa:**

2 años como Auxiliar contable, preferiblemente que de despachos contables.

#### **3 Conocimientos y Habilidades:**

- Legislación laboral.
- Legislación tributaria.
- Legislación mercantil.
- Legislación municipal.
- Elaboración de planillas (ISSS, AFP, IPSFA, Salarios, etc.)
- Manejo de sistemas integrados de ERP.
- Manejo de herramientas de ofimáticas.
- Elaboración de partidas contables y conciliaciones bancarias.
- Elaboración y control de auxiliares activo fijo, cuentas por cobrar y pagar etc.
- Elaboración y presentación de informes fiscales, municipales y mercantiles.
- Manejo de herramientas de ofimáticas.

#### **4 Competencias:**

- Sociable.
- Amable
- Analítico.
- Discreto.
- Con excelente gestión del tiempo.
- Responsable.
- Autodidacta.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Fecha de Emisión 02/02/2022**

**Página: 1 de 2**



**Puesto de Trabajo:** Jefe de Operaciones

**Dependencia:** Gerente General

**Descripción:**

Responsable de planificar, dirigir y asegurar el adecuado manejo de los recursos de la empresa con la finalidad de lograr los objetivos trazados.

**Actividades Específicas:**

- 1) Definir los planes, políticas y objetivos de la gerencia de operaciones.
- 2) Lograr los niveles de eficiencia productiva que permitan, proporcionar los servicios acordados con los clientes, dentro de los costos establecidos.
- 3) Optimizar los procesos (mayor rendimiento, menor costo, mejor calidad)
- 4) Plantear estrategias de negocio.
- 5) Implementar métodos de comunicación para que todo el equipo de trabajo conozca las metas del negocio y el papel que cada uno tiene para el logro de estas metas.
- 6) Evaluar la incorporación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos operativos, propiciando un ambiente adecuado para la innovación y desarrollo.
- 7) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.



Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### **Perfil de Contratación:**

#### **1 Nivel de Estudios:**

Maestría en Gestión de Operaciones ó Licenciatura en Administración de Empresa.

#### **2 Experiencia Previa:**

Cuatro años de experiencia en cargos similares .

#### **3 Conocimientos y Habilidades:**

- Planeación y liderazgo de las operaciones y procesos organizacionales.
- Diseño de las operaciones y procesos organizacionales.
- Eficiencia y calidad de las operaciones y procesos organizacionales.
- Gestión de procesos operacionales y mejora continua.
- Capacidad de planificar
- Capacidad de negociación

#### **4 Competencias:**

- Capacidad de análisis para detectar áreas de mejora y oportunidades de negocio dentro de la empresa.
- Capacidad innata de liderazgo y gestión de equipos, así como dotes comunicativos.
- Manejo de idiomas.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Proactividad.
- Capacidad de negociación.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Fecha de Emisión 02/02/2022**

**Página: 1 de 2**



**Puesto de Trabajo:**

Instructor Teórico Práctico

**Dependencia:**

Gerente de Sucursal

**Descripción:**

Impartir clases teórico prácticas y brindar asesoramiento a los clientes mediante metodologías y técnicas que aporten al desarrollo del proceso de aprendizaje de manejo.

**Actividades Específicas:**

- 1) Asistir regular y puntualmente, a la hora y lugar convenidos a desarrollar las clases (teóricas o prácticas de manejo).
- 2) Mantener informado respecto a la evolución y desarrollo de las clases, además proponer soluciones en caso de presentarse irregularidades y presentar sugerencias que ayuden al mejoramiento del sistema formativo.
- 3) Informar a los clientes (participantes) acerca de las actividades programadas para el desarrollo de los temas a su cargo así como de todas las actividades proyectadas y ejecutadas.
- 4) Mantener en orden y ser responsable de los equipos y materiales otorgados para el buen desarrollo de las clases impartidas.
- 5) Mantener un registro de datos sobre los cursos completados, las ausencias, los problemas, etc. y elaborar informes al respecto.
- 6) Elaborar informes mensuales de actividades realizadas.
- 7) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.

Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### Perfil de Contratación:

#### 1 Nivel de Estudios:

Egresado, Técnico o Estudiante de 5to año de Ingeniería en Automotriz.

#### 2 Experiencia Previa:

2 años en puestos de trabajo similares.

#### 3 Conocimientos y Habilidades:

- Normativa legal de tránsito aplicable en El Salvador.
- Señalización de tránsito.
- Seguridad vial y principios que rigen la circulación.
- Posición al conducir.
- Usuarios vulnerables.
- Estado psicofísico del conductor
- Factores que influyen en las aptitudes del conductor.
- Fatiga y su efecto en la carretera.
- Percepción de velocidad y tiempo en la carretera.
- Distancia y seguridad.
- Respeto de los espacios en las vías.
- Ingreso a las vías

#### 4 Competencias:

- Confianza en sí mismo y en su habilidad para conducir.
- Respeto por las leyes y normas de circulación.
- Paciencia para enfrentar con serenidad las dificultades del camino.
- Amabilidad con los demás, cediendo el paso cuando es necesario y respetando las zonas delimitadas.
- Ético en el sentido de no realizar acciones que atenten contra los demás como conducir borracho, con estupefacientes, así como no utilizar el móvil.

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Fecha de Emisión 02/02/2022****Página: 1 de 2**

**Puesto de Trabajo:** Jefe de Ventas  
**Dependencia:** Gerente General

**Descripción:**

Responsable de supervisar y dirigir las actividades del departamento de ventas, basándose en su liderazgo deberá organizar los planes de ventas, incentivos y cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Actividades Específicas:**

- 1) Coordinar las operaciones del departamento de ventas.
- 2) Definir e implementar políticas y procedimientos de ventas.
- 3) Establecer metas y objetivos de ventas semanales, mensuales, trimestrales y anuales procurando mantenerlas reales y realizables.
- 4) Desarrollar nuevas estrategias e innovadoras para la consecución de metas.
- 5) Investigar e identificar las oportunidades de venta, generando indicadores y detectando clientes potenciales.
- 6) Reunirse con los demás gerentes de la empresa para verificar que los objetivos generales estén siendo ejecutados conforme a la planificación realizada.
- 7) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.

Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### **Perfil de Contratación:**

#### **1 Nivel de Estudios:**

Maestría en Marketing y Gestión Comercial ó Licenciatura en Mercadeo

#### **2 Experiencia Previa:**

Tres años de experiencia en puestos similares .

#### **3 Conocimientos y Habilidades:**

- Marketing digital
- Publicidad
- Psicología publicitaria
- Atención y servicio al cliente.
- Administración de ventas

#### **4 Competencias:**

- Liderazgo y toma de decisiones.
- Pensamiento estratégico y analítico.
- Interés por lo nuevo
- Creatividad y flexibilidad
- Habilidades de comunicación para relacionarse.
- Capacidad de negociación.
- Disciplina y trabajo en equipo.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Fecha de Emisión 02/02/2022

Página: 1 de 2



**Puesto de Trabajo:** Asesor de Ventas  
**Dependencia:** Supervisor de Venta

**Descripción:**

Brindar un servicio de calidad y personalizado a cada cliente ofreciendo productos y servicios de acuerdo a su necesidad.

**Actividades Específicas:**

- 1) Saludar y recibir a los clientes de una manera amistosa, cortés y profesional.
- 2) Explicar las cualidades y características de los productos y servicios.
- 3) Estar al corriente de las promociones especiales en vigencia e informar a los clientes sobre los precios, descuentos y ofertas.
- 4) Tener conocimiento sólido de los productos y servicios y de todos los aspectos de atención al público.
- 5) Lidar con las inquietudes y reclamos de los clientes.
- 6) Ayudar en las actividades de limpieza, procurando que la tienda permanezca organizada y limpia en todo momento.
- 7) Identificar de manera oportuna casos potenciales de hurto o robo y brindar una pronta respuesta atendiendo a los procedimientos de seguridad de la empresa.
- 8) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.

Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### **Perfil de Contratación:**

#### **1 Nivel de Estudios:**

Estudiante de primer año en Mercadeo Internacional o Bachiller general.

#### **2 Experiencia Previa:**

1 año de experiencia en puestos similares..

#### **3 Conocimientos y Habilidades:**

- Comunicación comercial.
- Planificación y organización del trabajo.
- Técnicas de comunicación en la venta
- Técnicas de venta.
- Atención al cliente en el proceso comercial.
- Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes.
- Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes.
- Habilidad para cerrar la venta.
- Habilidad para brindar servicios posventa.

#### **4 Competencias:**

- Capacidad de escuchar.
- Comunicación eficaz.
- Empatía y confianza.
- Proactividad.
- Paciencia e insistencia.
- Autonomía.
- Dinamismo.
- Responsabilidad.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Fecha de Emisión 02/02/2022**

**Página: 1 de 2**



**Puesto de Trabajo:** Jefe de Informática

**Dependencia:** Gerente General

**Descripción:**

Responsable de gestionar, coordinar y planificar plataformas tecnológicas, que mejoren y realicen los procesos de forma eficaz. Además de resolver las necesidades de la empresa a través de la informática. .

**Actividades Específicas:**

- 1) Instalar, documentar y probar actualizaciones de software y hardware.
- 2) Administrar las políticas y la documentación de los sistemas de información, incluidas las estrategias de respaldo, los materiales de capacitación del usuario, los mapas de red y las políticas de seguridad.
- 3) Evaluar la funcionalidad de los sistemas.
- 4) Diseñar procedimientos de mantenimiento y ponerlos en funcionamiento.
- 5) Implementar y administrar procedimientos de seguridad y respaldo.
- 6) Consultar a los usuarios para determinar las necesidades y asegurarse de que las instalaciones cumplan con los requisitos del usuario o del proyecto.
- 7) Proporcionar formación, apoyo y asesoramiento a los usuarios.
- 8) Realizar cualquier otra actividad afín que se le solicite.



Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### **Perfil de Contratación:**

#### **1 Nivel de Estudios:**

Maestría en Marketing y Gestión Comercial o Licenciatura en Mercadeo

#### **2 Experiencia Previa:**

Tres años de experiencia en puestos similares .

#### **3 Conocimientos y Habilidades:**

- Análisis de Big Data.
- Marketing digital.
- Programación.
- Seguridad de la información.
- Gestión de bases de datos.
- Arquitectura de software.
- Habilidades comunicativas e interpersonales.

#### **4 Competencias:**

- Orientar los beneficios de la tecnología para la resolución de los problemas del negocio
- Comunicación y liderazgo.
- Resolución de problemas y toma de decisiones.
- Organización y gestión del tiempo.

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Fecha de Emisión 02/02/2022****Página: 1 de 2****Puesto de Trabajo:** Analista de Informática**Dependencia:** Jefe de Informática**Descripción:**

Apoyo en el desarrollo continuo y optimización de los sistemas de TI que resulten en una mejora competitiva para la empresa.

**Actividades Específicas:**

- 1) Análisis de los sistemas de TI existentes y los procesos de trabajo
- 2) Definición de necesidades de información y desarrollo de nuevas medidas de TI.
- 3) Diseñar bases de datos o estructura de tablas para los sistemas nuevos o en uso.
- 4) Diseño de sistemas más eficientes.
- 5) Mantener en orden equipos y sitios de trabajo, reportando cualquier anomalía
- 6) Realizar pruebas para verificar integridad de los datos y rendimiento.
- 7) Realizar además de las tareas prevista en el puesto, aquellas que sean encomendadas dentro del alcance del mismo.

Fecha de Emisión: 02/02/2022

Página: 2 de 2



### **Perfil de Contratación:**

#### **1 Nivel de Estudios:**

Egresado o Estudiante de 5to año de Ingeniería en sistemas o carreras afines.

#### **2 Experiencia Previa:**

Dos años de experiencia en puestos similares.

#### **3 Conocimientos y Habilidades:**

- Informática y programación.
- Conocimientos de seguridad informática, arquitectura de software y bases de datos.
- Software Utilitarios.
- Programación, análisis y diseño de sistemas.
- Sistemas de información gerencial.
- Mantenimiento de Computadoras
- Aplicación de herramientas Ofimáticas y TIC.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de computo..
- Soporte técnico en instalación de redes cableadas e inalámbricas.
- Diseño e implementación de una base de datos
- Diseño e implementación de una página web
- Análisis en seguridad informática

#### **4 Competencias:**

- Fuertes habilidades analíticas.
- Pensamiento crítico.
- Creatividad.
- Flexibilidad.
- Adaptabilidad.
- Iniciativa

## **2. CUERPO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

### **1. RECLUTAMIENTO:**

Las vacantes en "TE Y M", S.A. de C.V., pueden cubrirse por medio de fuentes de reclutamiento interno y externo, es decir, mediante la promoción de los empleados actuales o renovando el personal. El detalle se presenta a continuación:

#### **A. FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

##### **1. PROMOCIÓN Y TRASLADO DE EMPLEADOS**

Se realiza cuando se analiza y concluye que un empleado encaja "idóneamente" en un nuevo puesto de trabajo. Considerando al momento de la promoción o el ascenso contar con información sobre las capacidades y experiencias del colaborador. Lo anterior motivará a los trabajadores a mejorar su desempeño y crecimiento profesional.

##### **2. RECOMENDACIONES POR PROGRAMA DE REFERIDOS:**

Consiste en comunicar e implicar a los trabajadores de "TE Y M", S.A. de C.V., en la búsqueda de nuevos perfiles ya que hacen de prescriptores de la marca. Si las recomendaciones llegan de la mano de los colaboradores, el perfil elegido "ofrecerá más garantías" de ser el adecuado.

##### **3. RECONTRATACIÓN:**

Como toda empresa en el pasado se prescindió de trabajadores por determinados motivos. Pero, y sí ¿Estas personas servirían para desarrollar las actividades de esos nuevos puestos de trabajo? La recontractación cuenta con grandes méritos entre ellos que se conoce personalmente como laboralmente a los aspirantes.

##### **4. BECARIOS:**

Como última pero no menos importante fuente de reclutamiento, se debe tener en cuenta al personal de prácticas, detectando aptitudes que encajen con la empresa y

no dejarlos marchar resultará primordial. Asimismo, se debe prestar atención en aquellos que marcan diferencia en la entidad.

## **B. FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

### **1. PÁGINAS DE EMPLEO**

Estas serán utilizadas para divulgar vacantes de empleo, se trata de un "excelente" canal de comunicación, dando a conocer la misión, visión y valores de la empresa, así como el testimonio de los empleados.

### **2. FERIAS DE EMPLEO**

Se basa en encontrar perfiles de acuerdo con las necesidades de la empresa. Su principal ventaja es que permite conocer a los aspirantes y saber si encajan o no en la entidad.

### **3. ANUNCIOS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Es un proceso caro, se recomienda utilizarlo después de agotar los otros procesos, estos exigen detallar adecuadamente la descripción del puesto de trabajo.

## **PROCEDIMIENTO**

- I. Las vacantes serán ocupadas por aspirantes que cumplan con las características y experiencia requerida para el área.
- II. Requerimiento de personal, se deberá notificar la necesidad, confirmar la disponibilidad y coordinar los tiempos para el seguimiento del proceso con el departamento de RR.HH.
- III. Posterior a la confirmación, se deberá publicar la plaza a través de la fuente de reclutamiento seleccionada, respetando las fases y tiempo de la misma.
- IV. Se brindará prioridad a las fuentes de reclutamiento interno, agotando cada una de ellas y de no identificar un perfil adecuado se iniciará con las de reclutamiento externo partiendo por aquellas que no representen erogaciones.

- V. En la recepción de los currículums vitae, se procederá a vaciar la información del aspirante en una hoja de cálculo, con el objetivo de generar una base comparativa que cuente con información básica del candidato, detallando datos personales, experiencia laboral, expectativas salariales y nivel académico.
- VI. La base se utilizará para almacenar la información de aquellos aspirantes que no lograron cumplir con los requisitos mínimos de la plaza para que pueden aplicar en procesos futuros.

## **2. SELECCIÓN**

La selección de personal se basará en elegir al candidato más adecuado, que pueda cumplir con las actividades propias del puesto de trabajos para ello es importante evaluar varios atributos de cada aspirante. Entre algunos de ellos se encuentran habilidades, experiencias, actitud general, etc. En este proceso, se elige al candidato más adecuado después de la eliminación de los candidatos, que no son adecuados para el trabajo vacante.


## **PROCEDIMIENTO**

El proceso de selección es imparcial, no debe existir ningún tipo de sesgo y sobre todo se debe guardar estricta confidencialidad con toda la información proporcionada por parte de los aspirantes, conforme a lo siguiente:

1. Analizar y preseleccionar a los candidatos que mejor se ajusten al perfil del puesto de trabajo solicitado.
2. Se procede a contactar al aspirante y agendar entrevista.
3. El día de la entrevista, el entrevistador deberá utilizar el formulario de entrevistas basado en competencias, este debe ser completado en todas sus partes con la información proporcionada del aspirante.
4. Finalizada la entrevista, se procede a solicitar y validar documentos, referencias personales y laborales.

5. Confirmados los documentos, referencias personales y laborales., se envía al correo electrónico la prueba psicotécnica, la cual cuenta con un plazo de 24 horas para ser finalizada.
6. El siguiente día hábil el Analista de RR. HH deberá notificar al Gerente RR. HH, quienes en conjunto evaluarán y determinarán su resultado.
7. Se notificará al aspirante en cuyo caso haya sido seleccionado.
8. El candidato seleccionado, se presentará para continuar con su proceso dentro de los siguientes 7 a 10 días hábiles.
9. Toda la documentación proporcionada, así como guía de entrevista, resultado de la prueba psicotécnica entre otros se adjuntarán en el expediente del empleado para su resguardo.

El detalle del formulario entrevista de trabajo basada en competencias se presenta a continuación.

	<b>FECHA:</b> /     /		
<b>Generalidades:</b>			
Puesto de trabajo:			
Departamento:			
Personal a supervisar:			
Jefatura inmediata:			
<b>Descripción del puesto:</b>			
<b>Actividades:</b>			
<b>Descripción</b>		<b>Frecuencia de Ejecución</b>	
<b>Habilidades y conocimientos:</b>			
<b>Descripción</b>		<b>Escala de conocimientos</b>	
		<b>A</b>	<b>I</b>
			<b>B</b>



<b>Especificaciones del puesto de trabajo</b>						
<b>Requerimiento</b>				<b>Nivel Requerido</b>		
Grado académico:						
Estudios especializados:						
Experiencia:						
Requisitos de idioma:						
Requisitos adicionales:						
<b>Competencias</b>						
<b>Competencias</b>			<b>Nivel</b>			
			<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Condiciones Laborales</b>						
Jornada de trabajo:						
Disponibilidad para viajar:						
Cambio de residencia:						
<b>Firma del Reclutador</b>			<b>Firma del Aspirante</b>			

### 3. CONTRATACIÓN

El proceso de contratación como tal no es complejo, lo más importante son los momentos previos es decir la fase de reclutamiento y selección de personal. Si estos se realizaron conforme a las políticas y procedimientos de la examinadora y escuela de manejo "TE Y M", S.A. de C.V., este proceso será sencillo. El inconveniente estaría si alguno de estos elementos falla.

## **PROCEDIMIENTO**

1. Dentro del plazo de 7 a 10 días hábiles el seleccionado deberá presentarse a las instalaciones de la empresa en la fecha y hora acordada para firmar contrato de trabajo, así como definir fecha de presentación, esta no deberá exceder de 15 días calendario.
2. El salario acordado se pagará quincenalmente a través de transferencia electrónica a la cuenta del empleado, en caso que no tengan cuenta con el banco correspondiente se entregará carta de apertura con la cual deberá ir al banco a aperturar su cuenta.

De acuerdo a la legislación actual se debe formalizar el proceso de contratación con el contrato de trabajo cumpliendo con lo establecido en la legislación laboral:

1. El plazo del contrato es indefinido e iniciará el día acordado con el patrono.
2. Se diseñarán 3 ejemplares del contrato individual de trabajo, de los cuales el contratante y contratado conservarán uno y el tercero se remitirá a enviarlo al Ministerio de Trabajo.
3. El salario acordado con el aspirante no deberá ser menor al salario mínimo vigente actual, además la jornada de trabajo no excederá los límites establecidos en la ley, salvo acuerdo

## **4. INDUCCIÓN**

El proceso de inducción básicamente consiste en incorporar a un empleado en su nuevo puesto de trabajo. La inducción de personal no tiene por qué suponer un costo adicional para "TE Y M", S.A. de C.V., siempre y cuando exista un protocolo adecuado previamente definido.

Con el proceso de inducción se pretende:

1. Apoyar a los nuevos empleados para conocer los aspectos generales, políticas y del personal de la empresa para poder adaptarse al nuevo ambiente de trabajo.

2. Orientar al trabajador sobre las funciones que desempeñará.
3. Facilitar el proceso de integración al ambiente laboral de la empresa e introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación de la misma. }

## **PROCEDIMIENTO**

### **1. Bienvenida**


### **2. Introducción:**

1. Antecedentes de la empresa.
2. Lectura y explicación de misión, visión, valores y políticas de la empresa.
3. Exposición del código de ética y reglamento interno de trabajo.
4. Descripción de las principales dependencias jerárquicas.

### **3. Enseñanzas:**

1. Detalle general del puesto de trabajo.
2. Principales actividades a desarrollar en el puesto de trabajo.

El detalle del formulario de inducción de personal se adjunta a continuación:

<b>FORMULARIO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>		
<b>DATOS BÁSICOS:</b>		
Nombre del empleado:		
Puesto de trabajo:		
Jefe inmediato:		
Puesto de trabajo:		
Tipo de contrato:		
<b>DATOS GENERALES PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN:</b>		
<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>		
Fecha de inicio:		
Fecha de finalización:		
<b>INDUCCIÓN GENERAL:</b>		
Marcar "X" la casilla correspondiente por cada punto transmitido al nuevo personal.		
	Bienvenida	
	Presentación general de "TE Y M" S.A. de C.V.	
	Código de ética y reglamento interno de trabajo.	
	Estructura jerárquica	
	Normativa interna de trabajo	
<b>OTRAS ESPECIFICACIONES</b>		
<b>ASPECTOS A TRATAR</b>	<b>DETALLES</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>
Entrega del puesto de trabajo:	Asignación del lugar de trabajo	
	Entrega de equipo a utilizar	
	Asignación de actividades a ejecutar	
Perfil y actividades del puesto de trabajo:	Lectura del puesto de trabajo	
	Detalle de actividades a realizar	
	Competencias del puesto de trabajo	

<b>OTRAS OBSERVACIONES</b>	
<b>OBSERVACIONES GENERALES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN</b>	
<b>Nombre y Firma del Responsable de la Inducción</b>	<b>Nombre y Firma del Empleado</b>

## **5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ESCALA GRÁFICA POR PUNTUACIÓN**

La evaluación de desempeño es una herramienta para supervisar al personal. Entre sus principales objetivos se encuentra el desarrollo del personal y profesional de colaboradores. Estas pueden ayudar a determinar la falta de políticas de recursos humanos adecuada a las necesidades de la empresa y para que sean eficaces deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del colaborador en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

### **IMPORTANCIA**

La evaluación de desempeño debe realizarse al personal de la empresa con base al descriptor de puesto con el objetivo de establecer relación persona-puesto, instante en el cual será posible evaluar el desempeño y definir estrategias de capacitación y entrenamiento a los colaboradores.

## **UTILIDAD**

- I. Adecuación del individuo al puesto de trabajo.
- II. Entrenamiento.
- III. Ascensos.
- IV. Incentivo salarial por buen desempeño.
- V. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- VI. Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- VII. Mejoramiento de las relaciones entre superiores y subordinado.
- VIII. Otras decisiones de personal.

## **PROCEDIMIENTO**

1. Planear la reunión de evaluación.
2. Definir el puesto y asegurarse que tanto el supervisor como el supervisado estén de acuerdo y comprendan su contenido.
3. Al momento de evaluar el desempeño en función del puesto de trabajo, es recomendable asignar un tipo de calificación en relación a una escala previamente definida.
4. El evaluador se reunirá con el evaluado para explicar el contenido y desarrollo de la evaluación; así como los pasos a seguir y tiempo para realizar la evaluación.
5. En la revisión de la evaluación de desempeño es recomendable marcar los aspectos positivos, indicar los aspectos negativos, presentar aspectos de mejora y evitar emociones.
6. Finalizada la revisión se programará la entrevista de evaluación (devolución de la evaluación), para lo cual se considerará lo siguiente:
  1. Solicitar autoevaluación.
  2. Invitar a la participación.
  3. Demostrar aprecio.
  4. Minimizar la crítica.
  5. Intentar cambiar conductas.

6. Enfocarse en la solución de problemas.
7. Apoyar.
8. Establecer metas coherentes.
9. Dar seguimiento continuo.

El detalle del formulario de evaluación de desempeño escalas graficas por puntuación se presenta a continuación:



## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ESCALA GRÁFICA POR PUNTUACIÓN

**Fecha de la evaluación:** \_\_\_\_\_

### Información del evaluado

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

**Información del evaluador:** \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

### Indicaciones:

Califique cada uno de los factores marcando con una "X" en la casilla correspondiente, considerando la siguiente escala por puntos.

- 1-2 No cumple expectativas, reprobado
- 3-4 En ocasiones no cumple expectativas, debe mejorar
- 5-6 A veces no cumple expectativas, puede mejorar
- 7-8 Cumple las expectativas
- 9-10 Supera las expectativas, sobresaliente

### DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Productividad

Evalúe la cantidad de trabajo ejecutado normalmente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comentarios:</b>									

#### 2. Calidad de trabajo

Evalúe la frecuencia de errores, presentación, esmero y orden del trabajo ejecutado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comentarios:</b>									

#### 3. Conocimiento del trabajo

Evalúe el grado de conocimiento y experiencia para ejecutar su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comentarios:</b>									



## VALORES Y COMPORTAMIENTO PERSONAL

### 4. Juicio

Evalúe el grado con que percibe un problema y la capacidad para adaptarse a situaciones fuera de lo común.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comentarios:</b>									

### 5. Responsabilidad

Evalúe la puntualidad y la dedicación al trabajo, así como la realización del mismo dentro del plazo estipulado y la necesidad de supervisión para obtener resultados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comentarios:</b>									

### 6. Habilidad para aprender

Evalúe si se le facilita aprender cosas nuevas, así como la aplicación de lo aprendido en su trabajo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comentarios:</b>									

### 7. Relaciones con otras personas

Evalúe si es aceptado por sus compañeros y su capacidad para colaborar con los demás y trabajar en equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comentarios:</b>									

### 8. Pasión e innovación

Evalúe su capacidad para proponer ideas y sugerencias, así como la iniciativa y el entusiasmo que demuestra al realizar su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comentarios:</b>									

### COMENTARIOS DEL EVALUADO:

--

### ACTIVIDADES DE AUTODESAROLLO PARA EL EMPLEADO:

--

## BIBLIOGRAFÍA

### A. LIBROS

- Alles, M. (2006). Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. 1ª edición, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.
- Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias Nueva edición actualizada 2015
- Alles Martha Alicia, Diccionario de competencias la trilogía Tomo I
- Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager, N.Y. Wiley and Sons
- Charles G. Tharp y Ben E. Dowell, Nueva York, 2003 Capítulo 4 análisis y descripción de puestos
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw Hill.
- Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. Hay Group (2000). Las Competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. Bilbao.
- Hernández Sampieri Metodología de la Investigación, 6ª. Edición
- Le Boterf, G. (1991). Ingeniería y evaluación de los planes de formación. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Levi Leboyer, C. (2002). Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. 2ª edición. Ediciones Gestión 2000.com. Editorial Barcelona.

- Louffat, Enrique, Administración del Potencial Humano 1ra. Edición Capítulo 4, Capítulo 5
- Levi Leboyer, C. (2002). Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. 2ª edición. Ediciones Gestión 2000.com. Editorial Barcelona.
- Marzano, Robert J. (1992). A different Kind of Classroom: Teaching with Dimensions of Learning. Dirección General Sistema de Gestión de la Calidad, SENA, Bogotá Colombia
- McClelland, C (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, (1). Pp. 423- 447.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias. 1ª edición. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons.

## **B. TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

Ramos Mejía Marcela Alejandra & Otros. (05/2018). Gestión de recursos humanos basado en competencias que contribuya al fortalecimiento del desempeño del personal. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador

García Minero, Claudia Guadalupe & Otros. (11/2018). Sistema de gestión de personal que contribuya al desarrollo del talento humano de los empleados. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador.

Echeverría, Ed Brahyam & Otros. (febrero de 2008). Diseño del plan de capacitación para el fortalecimiento de los procesos administrativos de la pequeña industria de

productos no metálicos Decoraciones Arte colonial. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador

### **C. LEYES**

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto N°. 38, Diario Oficial N° 234, del 16/12/1983, Tomo N° 281. Decreto Constituyente No.32 del 20/07/1983, Diario Oficial N° 142, Tomo N° 280
- Código de Trabajo de la República de El Salvador, Decreto N°. 15, del 23/06/1972, Diario Oficial N°. 142, Tomo N°. 236
- Código Tributario, Decreto N°. 230, del 14/12/2000, Diario Oficial N°. 241, Tomo N°. 349
- Código de Comercio de la República de El Salvador, Decreto N°.671 Diario Oficial N° 140, del 31/07/1970 Tomo N° 228, Reforma: Decreto N° 641, Diario Oficial N° 120 del 27/06/2008, Tomo 379.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto N°. 134, Diario Oficial N° 242, del 21/12//1991. Tomo N° 313
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Decreto No. 1263 Diario Oficial N° 226, del 03/12/1953, Tomo N° 161.
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto No. 296 Diario Oficial N° 143, del 31/07/1992, Tomo N° 316.
- Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones, Decreto N° 927, Diario Oficial N° 243, del 23/12/1996, Tomo N° 333. Reforma mediante Decreto No. 787 Diario Oficial N° 180 de fecha 28/09/2017 Tomo N° 416
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Decreto N°. 254, Diario Oficial N° 82 del 5/05/2010 Tomo 387.

- Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial, Decreto N°. 61, Diario Oficial N° 121 del 1/07/1996 Tomo 332.

#### **D. OTROS**

- [https://www.academia.edu/7789137/GESTI%C3%93N\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\\_POR\\_COMPETENCIAS](https://www.academia.edu/7789137/GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_POR_COMPETENCIAS)
- <https://dokumen.pub/direccion-estrategica-de-recursos-humanos-gestion-por-competencias-casos.html>
- <http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo9/DICCIONARIO.pdf>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_cualitativa](https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa)
- <https://docplayer.es/14460076-Administracion-recursos-humanos.html>
- Habilidades para la empleabilidad. (s. f.). Madrid, Ciencia y Tecnología. Recuperado 2 de noviembre de 2021, de [https://mcyt.educa.madrid.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2\\_5.asp](https://mcyt.educa.madrid.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_5.asp)
- [www.transparencia.gob.sv](http://www.transparencia.gob.sv) (Manual de políticas de recursos humanos)

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A:** Subgerencia administrativa de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M" S.A. de C.V., ubicada en el departamento de San Salvador.

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de la empresa respecto a la gestión de recursos humanos, con la finalidad de recopilar información para la investigación.

Agradecemos su valiosa colaboración al responder la siguiente guía de entrevista. La información proporcionada será tratada confidencialmente y será utilizada para fines académicos.

**INDICACIONES:** Conteste las siguientes preguntas.

1. ¿Qué medios de comunicación utilizan para informar nuevas plazas de trabajo?
2. Narre brevemente ¿En qué consiste el proceso de selección de personal?
3. ¿Cuáles son los documentos solicitados para completar el expediente del empleado?
4. ¿Realizan test de conocimiento y/o psicológicos previo a seleccionar aspirantes?
5. ¿Qué tipo de test de conocimiento y/o psicológicos utilizan en la empresa?
6. ¿Quiénes son los responsables de realizar el proceso de selección?

7. Narre brevemente ¿Cómo realizan el proceso de contratación?
8. Narre brevemente ¿Cómo se realiza el proceso de inducción a nuevos empleados?
9. ¿Quiénes son los responsables de realizar el proceso de inducción?
10. ¿Proporcionan capacitaciones al personal de la empresa? Si su respuesta es afirmativa ¿Qué áreas capacitan?
11. ¿Con qué frecuencia programan las capacitaciones?
12. ¿Qué modelo de evaluación del desempeño utilizan en la empresa?
13. ¿Existen políticas de incentivo al personal para que continúe con su formación profesional?
14. ¿La empresa cuenta con plan de carrera para los empleados? Si su respuesta es afirmativa ¿En qué consiste el plan?
15. ¿Cuáles son las principales competencias que requiere la administración en sus colaboradores?
16. ¿Conoce o ha escuchado sobre la gestión de recursos humanos basado en competencias? Si su respuesta es afirmativa ¿En qué consiste?

**MUCHAS GRACIAS.**

**ENTREVISTÓ:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_



## ANEXO N° 2



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A:** Subgerencia administrativa de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M" S.A. de C.V., ubicada en el departamento de San Salvador.

**INDICACIONES:** Conteste las siguientes preguntas.

**1. ¿Qué medios de comunicación utilizan para informar nuevas plazas de trabajo?**

Los medios de comunicación más utilizados son:

- a) Redes sociales, principalmente la fanpage de Facebook.
- b) Periódicos de mayor circulación.

**Interpretación:**

Los principales medios de comunicación utilizados para notificar sobre nuevas plazas de trabajo son la fanpage de Facebook y los periódicos de mayor circulación, el uso del primero de estos permite a la empresa no incurrir en erogaciones para publicitar vacantes disponibles de trabajo.

**2. Narre brevemente ¿En qué consiste el proceso de selección de personal?**

Inicialmente se realizan publicaciones de trabajo en los periódicos de mayor circulación y la Fanpage de Facebook, en esos medios se proporciona el correo electrónico de la

subgerente administrativa y de recursos humanos con el objetivo que los interesados en aplicar envíen su currículum vitae para comenzar un proceso de análisis y selección. Con la información de los aspirantes se eligen a quienes cumplen con el conocimiento y las habilidades para el desarrollo del puesto de trabajo, finalizando el proceso con una entrevista de trabajo.

**Interpretación:**

La empresa lleva a cabo un proceso de preselección y posterior selección de candidatos potenciales, para ello recurre principalmente al reclutamiento externo, con el objetivo de escoger candidatos que puedan desarrollar las actividades del puesto de trabajo.

**3. ¿Cuáles son los documentos solicitados para completar el expediente del empleado?**

Cuando un empleado es contratado se le solicitan los siguientes documentos:

- Currículum vitae.
- Hoja de entrevista
- Referencias personales y laborales.
- Solicitud de empleo.
- Documentos personales DUI, N° de afiliación del ISSS y AFP.
- Contrato de trabajo.
- Referencias personales y laborales.

**Interpretación:**

El expediente de los empleados está conformado por documentos personales e información de terceros, entre ellos DUI, N° de afiliación ISSS, AFP y NIT, referencias personales y laborales, identificando que no solicitan antecedentes penales, solvencia de la PNC etc., asumiendo el riesgo de contar con personal de dudosa reputación.

**4. ¿Realizan test de conocimiento y/o psicológicos previo a seleccionar aspirantes?**

Actualmente, la empresa no realiza ningún tipo de test o prueba de conocimiento y/o psicológicas para seleccionar personal.

**Interpretación:**

No realizar test o pruebas de conocimiento y/o psicológicas previo a la selección de candidatos, aumentan el riesgo de elegir y posteriormente contratar aspirantes sin las habilidades y/o conocimientos necesarios para desempeñar determinado puesto de trabajo, así como con principios y valores contrarios a los de la empresa.

**5. ¿Qué tipo de test de conocimiento y/o psicológicos utilizan en la empresa?**

Actualmente, la empresa no utiliza ningún tipo de test o prueba de conocimiento y/o psicológica, ya que no se realizan pruebas técnicas previo a seleccionar personal.

**Interpretación:**

No utilizar instrumentos técnicos como test o pruebas de conocimiento y/o psicológicas previo a la selección de candidatos, aumentan el riesgo de elegir y posteriormente contratar aspirantes con principios y valores contrarios a los de la empresa, además de no contar con las habilidades y conocimientos necesarios para determinado puesto de trabajo.

**6. ¿Quiénes son los responsables de realizar el proceso de selección?**

La responsabilidad de seleccionar aspirantes compete principalmente a sub gerencia administrativa y de recursos humanos y salvo determinadas circunstancias apoyan los encargados de sucursal.

**Interpretación:**

El proceso de selección es responsabilidad de sub gerencia administrativa y de recursos humanos, pero no se encuentra totalmente definido bajo que "circunstancias" pueden

participar en la selección de personal los encargados de sucursal.

### **7. Narre brevemente ¿Cómo realizan el proceso de contratación?**

El proceso de contratación consiste en cotejar y adjuntar en el expediente de los empleados los siguientes documentos:

- Currículum vitae.
- Hoja de entrevista.
- Referencias personales y laborales.
- Solicitud de empleo.
- Documentos personales DUI, N° de afiliación del ISSS y AFP.
- Contrato de trabajo.

#### **Interpretación:**

El actual proceso de contratación se encuentra orientado en cotejar y recaudar una serie de documentos, omitiendo la confirmación de los mismos, así como un periodo de prueba.

### **8. Narre brevemente ¿Cómo se realiza el proceso de inducción a nuevos empleados?**

Todo empleado debe participar de una charla informativa para conocer antecedentes, composición y funcionamiento de la empresa. Finalizando con la presentación ante su jefe inmediato y compañeros de trabajo.

#### **Interpretación:**

Básicamente la fase de inducción consiste en informar aspectos relacionados a la empresa e involucrar al nuevo elemento en su entorno de trabajo.

### **9. ¿Quiénes son los responsables de realizar el proceso de inducción?**

Subgerencia administrativa y de recursos humanos es la encargada de la fase de inducción general. Para áreas específicas como instructorías, ventas, atención al cliente, etc. Los responsables son los encargados de sucursal.

**Interpretación:**

La fase de inducción general es responsabilidad de subgerencia administrativa y de recursos humanos, mientras tanto en áreas específicas apoyan los encargados de sucursal ya que ellos se encuentran inmersos en las operaciones cotidianas y conocen el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo

**10. ¿Proporcionan capacitaciones al personal de la empresa? Si su respuesta es afirmativa ¿Qué áreas capacitan?**

Sí. Generalmente las capacitaciones son impartidas a través del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP y están orientadas en servicio al cliente y asesoría en ventas.

**Interpretación:**

La administración es responsable de identificar las áreas en donde los empleados necesitan ser capacitados, en ocasiones, dicha tarea es designada al azar, a quien tenga menos carga de trabajo, o se dividen la capacitación entre varios compañeros. Esto puede afectar el desempeño de los colaboradores, pérdida de tiempo y una deficiente capacitación para el nuevo talento, por lo tanto, es recomendable capacitar en aspectos, no solo en aquellos relacionados con sus actividades cotidianas sino con perspectiva a futuro del empleado.

**11. ¿Con qué frecuencia programan las capacitaciones?**

Semestralmente, se estima realizar al menos dos capacitaciones al año.

**Interpretación:**

La empresa capacita al personal en un lapso de tiempo "razonable" atendiendo a las necesidades de la empresa y no la de los empleados con el objetivo de contribuir a adquirir conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades y visión a futuro.

**Un empleado capacitado se encuentra motivado, toma mejores decisiones y aumenta su productividad en la empresa.**

**12. ¿Qué modelo de evaluación del desempeño utilizan en la empresa?**

La empresa contaba con un sistema de evaluación, el cual consideraba obsoleto en su estructura por tal motivo no se usa. El sistema de evaluación por bonificación consistía en asignar dos notas, calificando del 0 al 10 determinado aspecto a evaluar (variaban constantemente), las notas se debían promediar y posterior categorizar de la siguiente manera: del 0.00-7.50 sin bonificación, 7.51-7.99 bonificación del 20%, 8.00-8.99 bonificación del 35% y del 9.00 en adelante bonificación del 50%. Las notas eran asignadas por parte de subgerencia administrativa y de recursos humanos y por los encargados de sucursal.

**Interpretación:**

Realizar evaluaciones de desempeño permiten identificar oportunidades de crecimiento en los empleados, este tipo de actividades deben informarse y ejecutarse en un ambiente en el cual los colaboradores cuenten con apoyo, teniendo en cuenta que no es una herramienta para calificarlo y corregirlo cuando el resultado sea negativo.

**13. ¿Existen políticas de incentivo al personal para que continúe con su formación profesional?**

Sí. La empresa cuenta con el programa de incentivo titulado jornada laboral sin descuento, este consiste básicamente en brindar tiempo a los empleados que se encuentran cursando estudios superiores o de formación técnica, sin realizar descuentos, la continuidad del programa es responsabilidad de la administración y depende principalmente del avance del colaborador en su formación.

**Interpretación:**

Brindar incentivos al personal tiene diversos beneficios, no solo para los trabajadores sino también para la empresa, ya que ayuda a mejorar la productividad y contribuye a alcanzar los objetivos de la entidad. **Los incentivos al personal aumentan la motivación ya que perciben que su esfuerzo es recompensado por parte de la empresa.**

**14. ¿La empresa cuenta con plan de carrera para los empleados? Si su respuesta es afirmativa ¿En qué consisten el plan?**

La empresa no cuenta con plan de carrera.

**Interpretación:**

Un plan de carrera es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la entidad. Este se ejecuta de manera conjunta con la empresa e implica comprender qué conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requieren para que un empleado progrese laboralmente. La falta de implementación del mismo aumenta el riesgo de no contar con el empleado, sino también con su fidelidad y compromiso.

**15. ¿Cuáles son las principales competencias que requiere la administración en sus colaboradores?**

- Responsabilidad.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Creatividad e innovación.

**Interpretación:**

Existe diversidad de competencias, las cuales se dividen en personales, sociales, y transversales, entre ellas el aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación de resultados, resolución de problemas, proactividad entre otras.

**16. ¿Conoce o ha escuchado sobre la gestión de recursos humanos basado en competencias? Si su respuesta es afirmativa ¿En qué consiste?**

No se brindó respuesta a la interrogante citada.

**Interpretación:**

Se induce que la administración desconoce y no ha escuchado sobre la gestión por competencias, permitiendo de esta manera aportar valor a la investigación ya que la propuesta permitirá al departamento de recursos humanos contar con una herramienta innovadora en sus diferentes etapas.



## Anexo N° 3



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A:** Los empleados de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M" S.A. de C.V. ubicados en el departamento de San Salvador.

Agradecemos su valiosa colaboración al completar el siguiente cuestionario. Toda la información proporcionada será tratada confidencialmente y será utilizada para fines académicos.

**INDICACIONES:** Lea detenidamente cada una de las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una "X" la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

### A. PERFIL DEL ENCUESTADO

Género: Femenino  Masculino

Rango de edad: 18-30 años

31-42 años

43 o más

Tiempo de laborar en la empresa: Menos de 1 año  1-4 años

5-9 años  Más de 10 años

Grado académico : Profesional  Técnico

Bachiller  E. Básica

Si es profesional universitario, título obtenido:

---

## **B. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Asistió a entrevista de trabajo para el puesto que desempeña actualmente?

**Objetivo: Validar si el personal actual participó en una entrevista de trabajo previo a su selección.**

Si

No

2. ¿A través de qué medio de comunicación se enteró de la convocatoria de trabajo?

**Objetivo: Indagar sobre los medios de comunicación utilizados por la empresa para ofertar plazas de trabajo.**

Redes sociales.

Radio y televisión.

Feria de empleo.

Periódicos.

Publicaciones internas de trabajo

Páginas Webs

3. En la etapa de selección, recuerda ¿qué tipo de prueba respondió?

**Objetivo: Conocer el tipo de pruebas o test realizados por el personal de la empresa en la etapa de selección.**

- a) De conocimiento.
- b) Cuestionarios de personalidad.
- c) Cuestionario psicotécnico.
- d) Pruebas situacionales.
- e) Todas las anteriores.
- f) Ninguna de las anteriores.

4. El primer día de trabajo, antes de iniciar sus actividades ¿recibió inducción por parte de la empresa?

**Objetivo: Describir si la empresa posee y ejecuta procesos de inducción al nuevo personal.**

Si

No

### **C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

5. De las siguientes opciones ¿qué asimila por desempeño laboral?

**Objetivo: Indagar sin considerar el académico de los empleados si tienen idea sobre desempeño laboral.**

- a) Formas en la que una persona es eficiente en su trabajo.
- b) Cumplir las actividades del puesto de trabajo
- c) Cumplir los objetivos y metas de la empresa.
- d) Satisfacción de los usuarios cuando reciben un servicio.
- e) Todas las anteriores.

6. ¿Considera que rendimiento laboral es igual a desempeño laboral?

**Objetivo: Conocer sin considerar el nivel jerárquico o académico de los empleados, si diferencian entre los términos rendimiento y desempeño laboral.**

Si

No

¿Por qué?:`

---

7. Durante el tiempo que tiene de trabajar en la empresa ¿ha realizado evaluaciones de desempeño?

**Objetivo: Conocer si en la empresa se realizan evaluaciones de desempeño al personal.**

Si

No

Algunas veces

Si su respuesta es no, ¿conoce los motivos por los cuales no se hace?

Explique:

---

---

---

8. ¿Conoce o le han comentado sobre alguno de los siguientes métodos de evaluación del desempeño?

**Objetivo: Indagar si el personal conoce sobre métodos de evaluación del desempeño.**

Evaluación 360 grados

Evaluación por competencias

Verificación de comportamiento

Valoraciones psicológicas

Ninguno de los anteriores

#### **D. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

9. Por parte de la empresa ¿ha recibido capacitaciones?

**Objetivo: Indagar si la empresa posee y ejecuta planes de capacitación al personal.**

Si

No

Algunas veces

10. Aproximadamente ¿cuánto tiempo ha transcurrido desde la última capacitación?

**Objetivo: Determinar la frecuencia de capacitación al personal.**

1 mes  3 meses  6 meses

1 año  Más de un año

11. ¿Considera que la empresa debería brindar la oportunidad de capacitar continuamente a sus colaboradores?

**Objetivo: Conocer la percepción de los empleados referente a la oportunidad de capacitarse profesionalmente.**

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

12. ¿Considera que capacitar al personal incrementa su desempeño laboral?

**Objetivo: Conocer la opinión de los empleados sobre el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral.**

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

### **E. COMPETENCIAS**

13. ¿Sus necesidades son atendidas oportunamente por parte de la empresa?

**Objetivo: Conocer la percepción de los empleados sobre la atención oportuna a sus necesidades.**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>

14. ¿Cuáles de las siguientes valoraciones son tomadas como competencias en la empresa?

**Objetivo: Conocer la opinión que tienen los empleados sobre las competencias que son valoradas en la empresa.**

Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>
Oportunidad de carrera	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

15. ¿Considera que la empresa cuenta con plan de carrera para promover a sus colaboradores?

**Objetivo: Conocer la percepción de los empleados sobre la existencia de planes de carrera en la empresa.**

Si

No

16. ¿Considera que la empresa cuenta con plan de incentivos para el personal?

**Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores sobre la forma en que la empresa incentiva a sus empleados**

Si

No

**MUCHAS GRACIAS.**

**ENCUESTÓ:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

## Anexo N° 4



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**



**ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A:** Los empleados de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M" S.A. de C.V. ubicados en el departamento de San Salvador.

**INDICACIONES:** Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

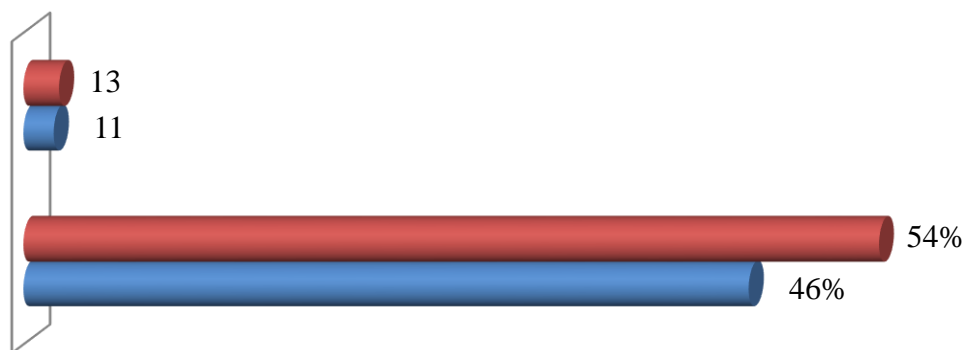
### A. PERFIL DEL ENCUESTADO

#### 1. Género.

**Objetivo:** Determinar la proporción de los empleados de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M" S.A. de C.V.

**TABLA N°1**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Femenino	11	46%
Masculino	13	54%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El 46% de los encuestados son del sexo femenino y el restante al masculino. Esto indica que los puestos de trabajo son ocupados por ambos géneros.

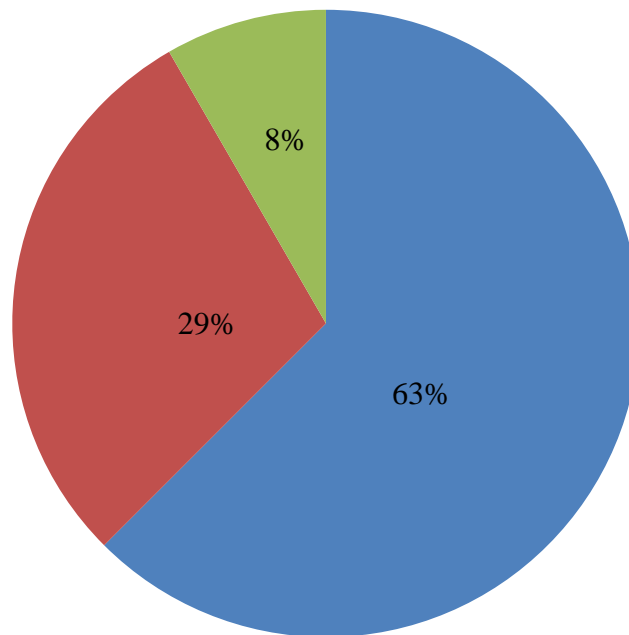


## 2. Rango de edad.

**Objetivo:** Conocer el rango de edad del personal de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M" S.A. de C.V.

**TABLA N°2**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
18-30	15	63%
31-42	7	29%
43 o más	2	8%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El rango de edad predominante en los empleados corresponde al rango de 18 a 30 años representando estos el 63%. Lo que permite inferir que la empresa cuenta con personal joven.

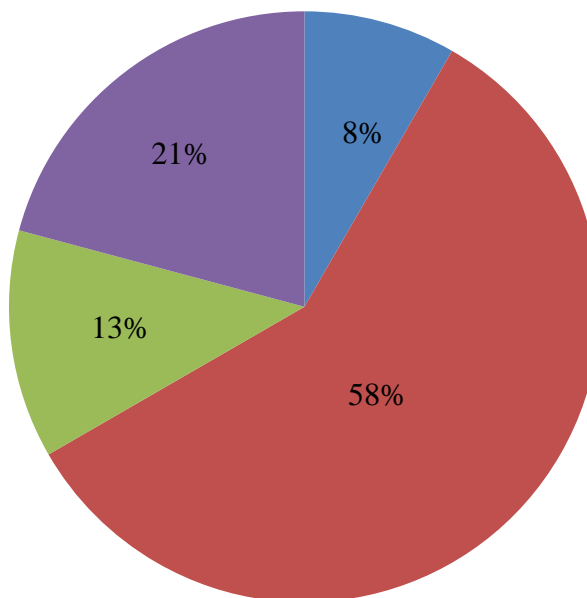
### 3. Tiempo de laborar en la empresa.

**Objetivo:** Determinar la rotación de personal que ha tenido la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M" S.A. de C.V. durante los últimos diez años y nivel de antigüedad del personal.

**TABLA N°3**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Menos de 1 año	2	8%
1-4 años	14	58%
5-9 años	3	13%
Más de 10 años	5	21%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 3**



**Interpretación:** El 58% del personal tiene de trabajar en la empresa de uno a cuatro años, es decir que existe un alto índice estabilidad laboral. Además, 21% manifestaron contar con diez años de antigüedad, esto permite suponer que conocen los procedimientos y actividades propios de la entidad.

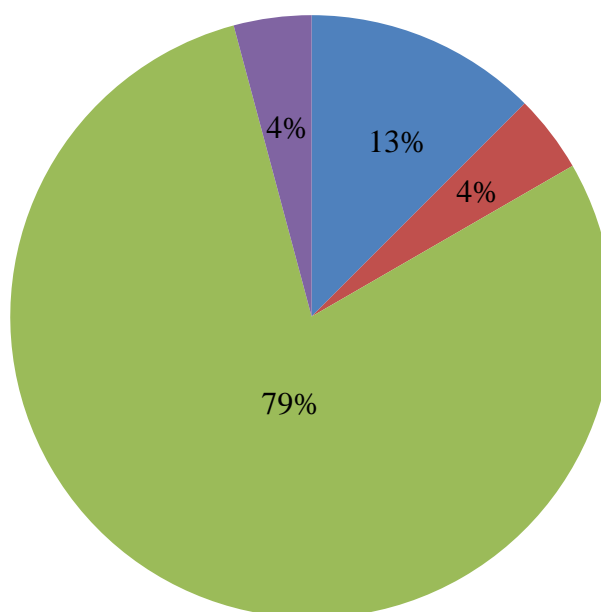
#### 4. Grado académico.

**Objetivo:** Identificar el nivel de académico que poseen los empleados de la empresa examinadora y escuela de manejo "TE Y M" S.A. de C.V.

**TABLA N°4**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Profesional	3	13%
Técnico	1	4%
Bachiller	19	79%
E. Básica	1	4%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 4**



**Interpretación:** El 79% del personal cuentan con grado académico de bachiller lo que permite inducir que no cuentan con conocimientos sobre gestión por competencias, únicamente el 13% poseen grado académico como universitarios, es de considerar que en este intervalo se encuentra: 1 Ingenieros, 1 Contador y 1 Administrador de empresas.

## B. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

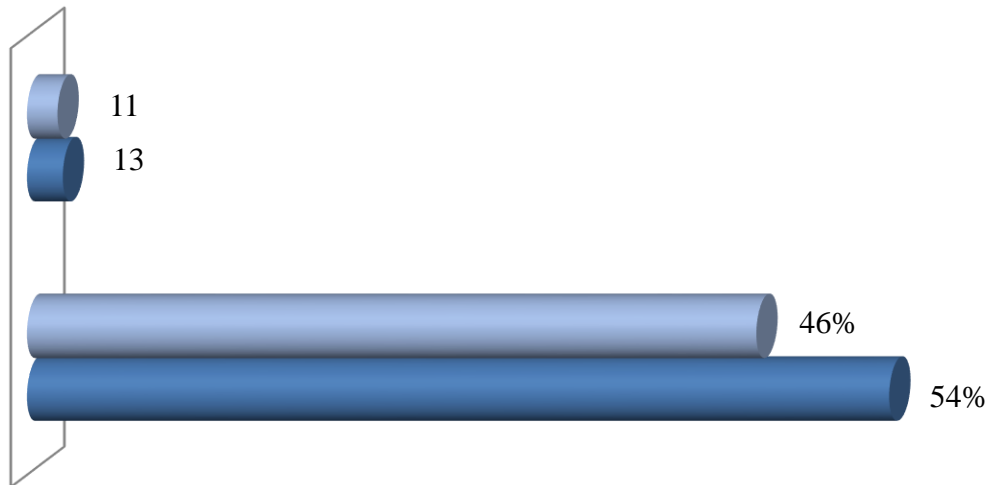
### 5. ¿Asistió a entrevista de trabajo para el puesto que desempeña actualmente?

**Objetivo:** Validar si el personal actual participó en una entrevista de trabajo previo al momento de ingresar a la empresa.

**TABLA N°5**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	13	54%
No	11	46%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 5**



**Interpretación:** El 46% de los empleados comunicaron no haber participado en una entrevista de trabajo, uno de los puntos más determinantes en la etapa selección y posterior contratación del personal, ya que permite descubrir las verdaderas habilidades, conocimientos y falencias en los aspirantes.

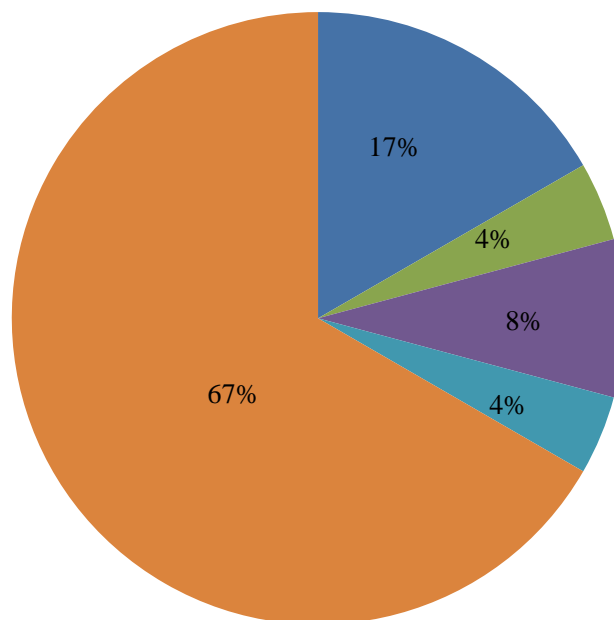
**6. ¿A través de qué medio de comunicación se enteró de la convocatoria de trabajo?**

**Objetivo:** Indagar sobre los medios de comunicación utilizados por la empresa para ofertar plazas de trabajo.

**TABLA N°6**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Redes sociales	4	17%
Radio y televisión	0	0%
Feria de empleo	1	4%
Periódicos	2	8%
Publicaciones internas de trabajo	1	4%
Páginas webs	16	67%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 6**



**Interpretación:** El 67% de los empleados manifestaron conocer nuevas ofertas de trabajo a través de páginas webs usualmente bolsas de trabajo. Coincidiendo tan solo el 17% con lo expresado por subgerencia administrativa y de recursos humanos.

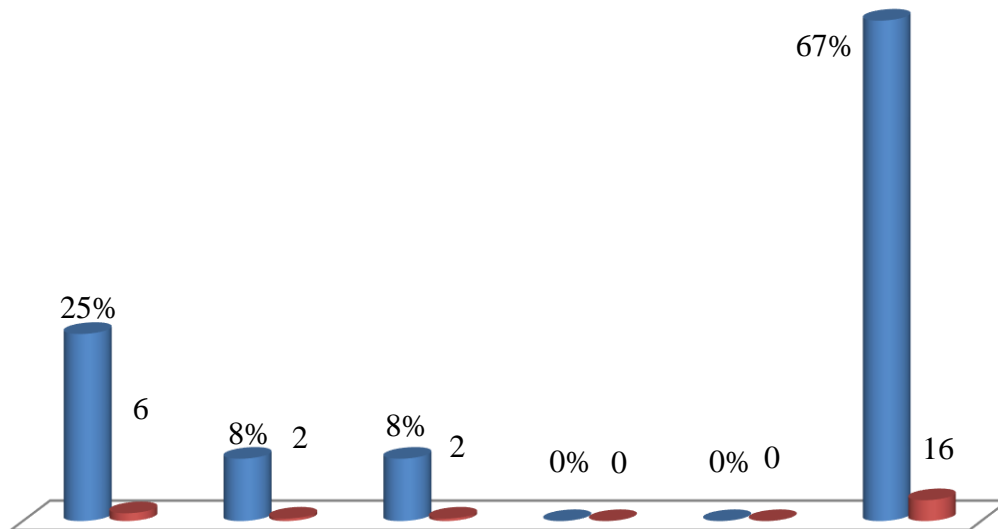
### 7. En la etapa de selección, recuerda ¿qué tipo de pruebas respondió?

**Objetivo:** Conocer el tipo de pruebas o test realizados al personal de la empresa en la etapa de selección.

**TABLA N°7**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
De conocimiento	6	25%
Cuestionarios de personalidad	2	8%
Cuestionarios psicotécnicos	2	8%
Pruebas situacionales	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Ninguna de las anteriores	16	67%

**GRÁFICO N° 7**



#### **Interpretación:**

Las pruebas técnicas como test o pruebas de conocimiento, son utilizados como herramienta previa a la selección del personal, la obtención de resultados por medio de estas pruebas permite conocer las habilidades y conocimientos de los aspirantes. A través de los resultados obtenidos se logra observar que más de la mitad de los empleados expresan que en la empresa no se hace ningún tipo de prueba o test.

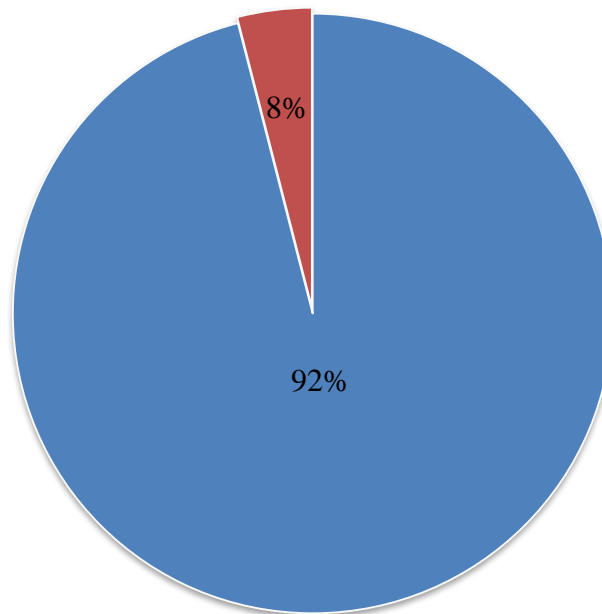
**8. El primer día de trabajo, antes de iniciar sus actividades ¿recibió inducción por parte de la empresa?**

**Objetivo:** Describir si la empresa posee y ejecuta procesos de inducción al nuevo personal.

**TABLA N°8**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Sí	22	92%
No	2	8%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 8**



**Interpretación:** El proceso de inducción permite la incorporación de un empleado en su nuevo entorno de trabajo, más del 90% de los censados confirman que efectivamente la empresa realizó inducción previa a incorporarse a sus actividades de trabajo.

## C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

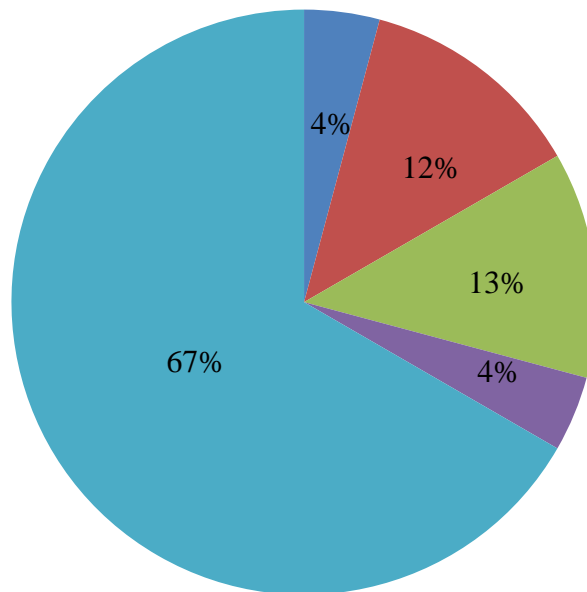
### 9. De las siguientes opciones ¿qué asimila por desempeño laboral?

**Objetivo:** Indagar sin considerar el académico de los empleados si tienen idea sobre desempeño laboral.

**TABLA N°9**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Formas en la que una persona es eficiente en su trabajo	1	4%
Cumplir las actividades del puesto de trabajo	3	13%
Cumplir los objetivos y metas de la empresa	3	13%
La satisfacción de los usuarios cuando reciben un servicio	1	4%
Todas las anteriores	16	66%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 9**



**Interpretación:** El desempeño laboral consiste en la capacidad de realizar adecuadamente una actividad mostrando calidad y compromiso para realizar de forma correcta su trabajo. El 67% de los colaboradores manifestó tener conocimiento sobre el desempeño laboral, lo que contribuye a que desarrollen sus labores con mayor compromiso y calidad.



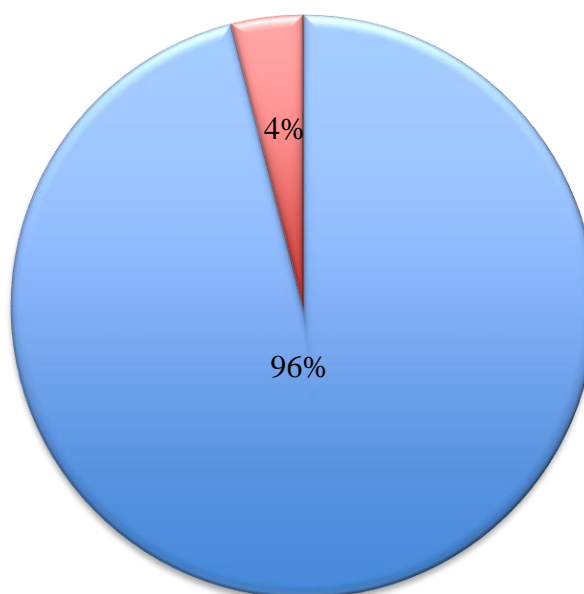
**10. ¿Considera que rendimiento laboral es igual a desempeño laboral?**

**Objetivo:** Conocer sin considerar el académico de los empleados, si diferencian entre los términos rendimiento laboral y desempeño laboral.

**TABLA N°10**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Sí	23	96%
No	1	4%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 10**



**Interpretación:** El rendimiento laboral es el resultado del trabajo físico y/o mental hecho por los colaboradores, el desempeño consiste en la estimación de cómo se cumplen las actividades, el 62% de los consultados sin considerar su grado académico y/o nivel jerárquico no conocen en qué consisten ambas definiciones.

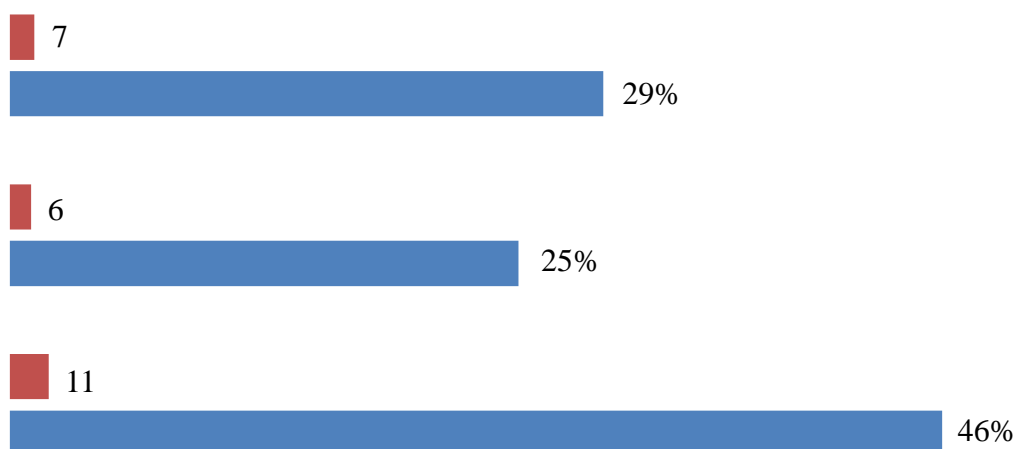
**11. Durante el tiempo que tiene de trabajar en la empresa ¿ha realizado evaluaciones de desempeño?**

**Objetivo:** Conocer si en la empresa se realizan evaluaciones de desempeño al personal.

**TABLA N°11**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Sí	11	46%
No	6	25%
Algunas veces	7	29%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 11**



**Interpretación:** El 75% de los empleados manifiestan haber participado en al menos una evaluación de desempeño en el tiempo que tienen de formar parte de la empresa.

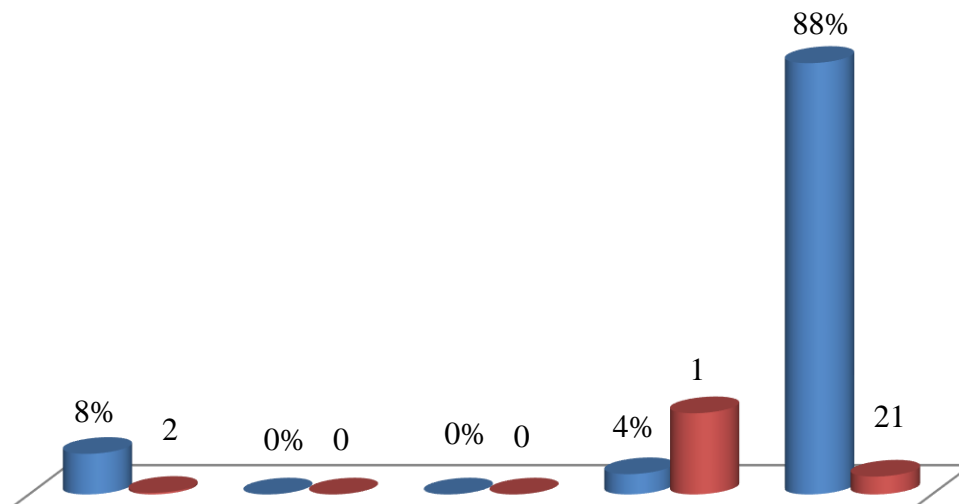
**12. ¿Conoce o le han comentado sobre alguno de los siguientes métodos de evaluación de desempeño?**

**Objetivo:** Indagar si el personal conoce sobre métodos de evaluación del desempeño.

**TABLA N°12**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Evaluación 360 grados	0	0%
Evaluación por competencias	0	0%
Verificación de comportamiento	2	8%
Valoraciones psicológicas	1	4%
Ninguno de los anteriores	21	88%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 12**



**Interpretación:** Aproximadamente el 90% de los empleados desconocen sobre métodos de evaluación del desempeño, probablemente sus causas correspondan a desconocimiento o falta de compromiso de la administración con el personal.

## D. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

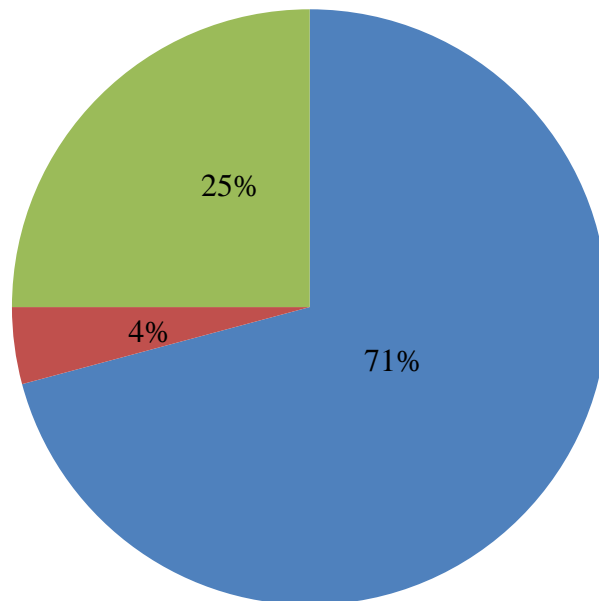
### 13. Por parte de la empresa ¿ha recibido capacitaciones?

**Objetivo:** Indagar si la empresa posee y ejecuta planes de capacitación al personal.

**TABLA N°13**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	17	71%
No	1	4%
Algunas veces	6	25%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 13**



**Interpretación:** Más del 70% afirman que se invierte en capacitaciones, aunque se conoce que las empresas muchas veces realizan este tipo de actividades para mejorar su productividad y no los conocimientos y habilidades de los empleados y de esta forma aportar al crecimiento laboral como personal del mismo.

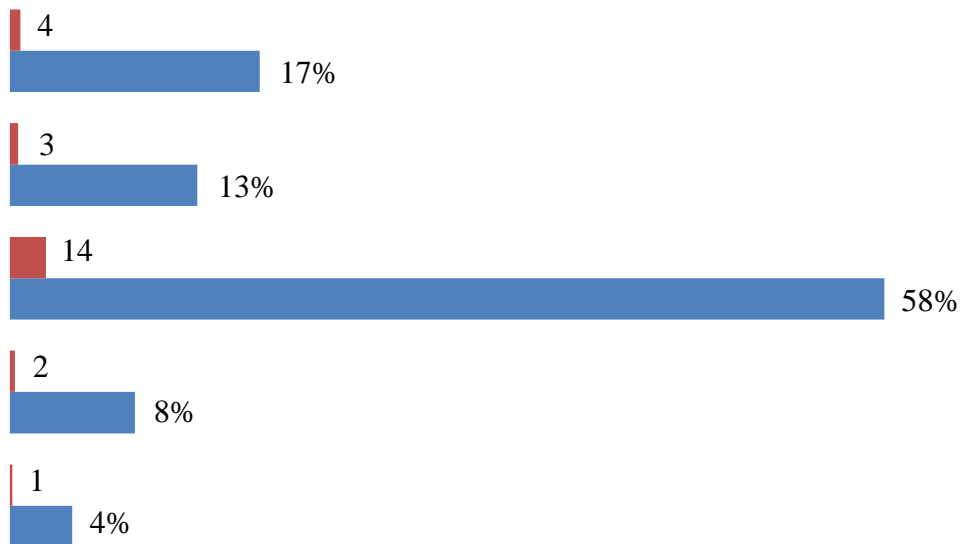
**14. Aproximadamente ¿cuánto tiempo ha transcurrido desde la última capacitación?**

**Objetivo:** Identificar con qué frecuencia la empresa ejecuta sus planes de capacitación al personal.

**TABLA N°14**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
1 mes	1	4%
3 meses	2	8%
6 meses	14	58%
1 año	3	13%
Más de un año	4	17%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 14**



**Interpretación:** La frecuencia con la que los empleados reciben capacitaciones es relativamente aceptable. Las capacitaciones constantes y continuas permiten contar con personal apto para poder enfrentar los retos más desafiantes para la empresa.

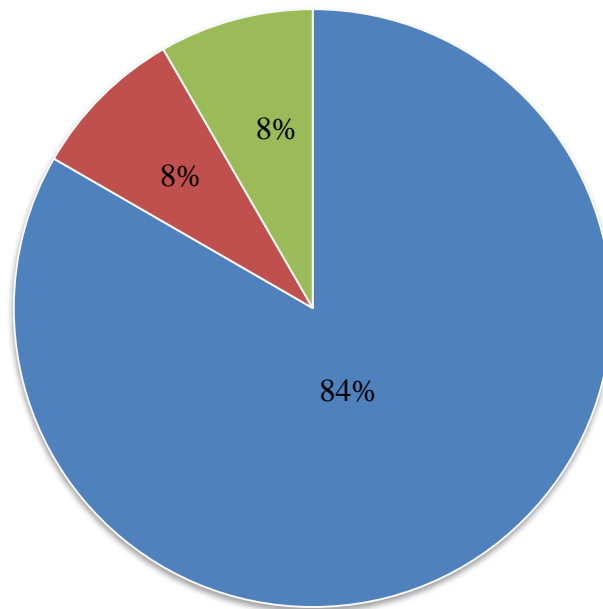
**15. ¿Considera que la empresa debería brindar la oportunidad de capacitar continuamente a sus colaboradores?**

**Objetivo:** Conocer la percepción de los empleados referente a la oportunidad de capacitarse profesionalmente.

**TABLA N°15**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
De acuerdo	20	84%
Parcialmente de acuerdo	2	8%
En desacuerdo	2	8%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 15**



**Interpretación:** Un porcentaje superior al 80% indica que es de suma importancia contar con capacitaciones constantes ya que entre las principales ventajas se encuentra actualizar y reforzar conocimientos y descubrir nuevas habilidades.

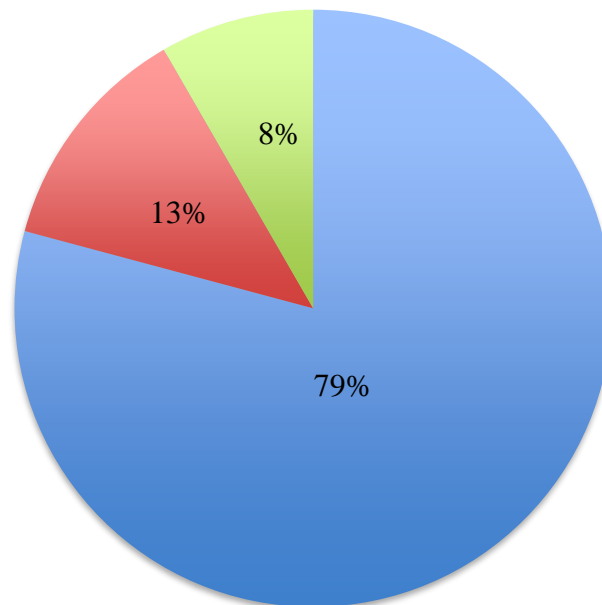
**16. . ¿Considera que capacitar al personal incrementa su desempeño laboral?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados sobre el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral.

**TABLA N°16**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Totalmente de acuerdo	19	79%
Parcialmente de acuerdo	3	13%
Totalmente en desacuerdo	2	8%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 16**



**Interpretación:** Es de suma importancia contar con un plan de capacitaciones acorde a las necesidades del personal, aproximadamente el 80% concuerdan, que las capacitaciones aportarían en aumentar la productividad y la calidad del trabajo, levantar la moral de los trabajadores, disminuir la necesidad de supervisión y lograr que el personal se sienta identificado con la empresa.

## E. COMPETENCIAS

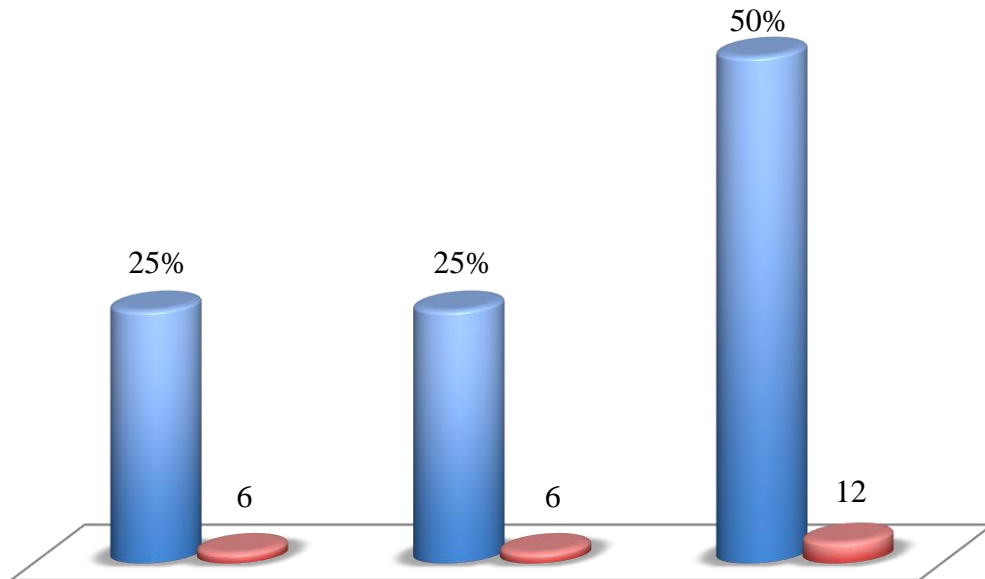
### 17. ¿Sus necesidades son atendidas oportunamente por parte de la empresa?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los empleados sobre la atención oportuna a sus necesidades.

**TABLA N°17**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	6	25%
No	6	25%
Algunas veces	12	50%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 17**



**Interpretación:** El 25% de los colaboradores consideran que sus necesidades no son atendidas oportunamente por parte de la empresa. Usualmente esto puede provocar inconformidad y desmotivación en los empleados, así como en la ejecución de sus actividades, repercutiendo en un mal ambiente laboral dentro de la empresa.



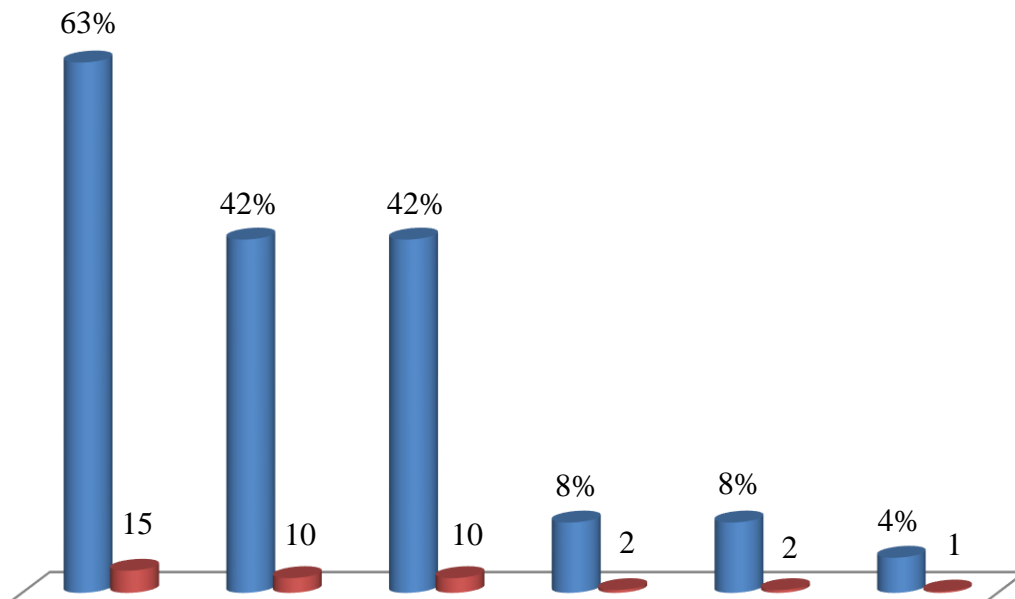
**18. ¿Cuáles de las siguientes valoraciones son tomadas como competencias en la empresa?**

**Objetivo:** Conocer la opinión que tienen los empleados sobre las competencias que son valoradas en la empresa.

**TABLA N°18**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Responsabilidad	15	63%
Comunicación	10	42%
Trabajo en equipo	10	42%
Iniciativa	2	8%
Creatividad e innovación	2	8%
Ninguna de las anteriores	1	4%

**GRÁFICO N° 18**



**Interpretación:** El personal censado considera como competencias principales: la responsabilidad, comunicación y el trabajo en equipo, estas se convierten en piezas fundamentales para el logro de los objetivos de la empresa.

**19. ¿Considera que la empresa cuenta con plan de carrera para promover a sus colaboradores?**

**Objetivo:** Conocer la percepción de los empleados sobre la existencia de planes de carrera en la empresa.

**TABLA N°19**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Sí	1	4%
No	23	96%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 19**



**Interpretación:** Más del 90% de los colaboradores afirman que la empresa no cuenta con plan de carrera, repercutiendo en el compromiso y productividad de los empleados al brindarles actividades poco relevantes por cumplir, generando un sentimiento de no reconocimiento y valoración de parte de la empresa.

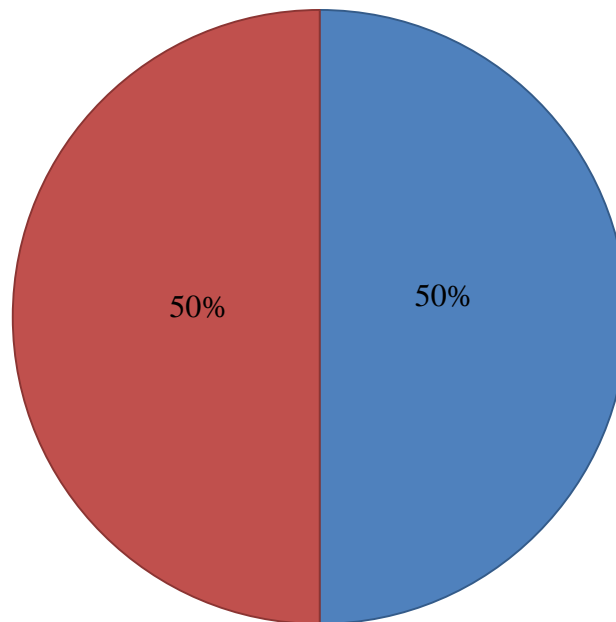
**20. ¿Considera que la empresa cuenta con planes de incentivos para el personal?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los trabajadores sobre la forma en que la empresa incentiva a sus empleados.

**TABLA N°20**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
Sí	12	50%
No	12	50%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°20**



**Interpretación:** Establecer objetivos y metas realizables para los colaboradores favorece a la motivación, el cumplimiento de cada uno de estos permite al trabajador estar satisfecho con lo que hace. Se puede observar que la mitad de los colaboradores opinan que la empresa no cuenta con planes de incentivos, esto conlleva a los empleados a estar desmotivados afectando el entorno de trabajo