

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Tema:

“Técnicas administrativas para la dirección de Recursos Humanos en la empresa Bros, S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de Santa Tecla, Departamento de La Libertad”

**Trabajo de Investigación Especialización en Recursos Humanos
Presentado por:**

Katerine Morelia De Jesús Deras
Yormi Yamileth Pérez Antillón
Henry Ernesto Ramírez Gámez

Para optar el grado de:
Licenciado(A) en Contaduría Pública

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO 2022

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías.
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Licenciado: Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

COORDINADOR DEL SEMINARIO

Licenciado: Rafael Arístides Campos.

TRIBUNAL EVALUADOR

Licenciada: Marseilles Ruthenia Aquino Arias.

Licenciado: Esaú Artiga Mejía.

Licenciado: Alfonso López Ortiz (Docente Asesor).

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

Agradecimientos.

Agradezco primeramente a Dios, por haberme iluminado, fortalecido, bendecido, por darme sabiduría e inteligencia cada día para poder lograr una meta más. A la Universidad De El Salvador por proporcionarme los conocimientos necesarios para desarrollarme profesionalmente. A mi familia, especialmente a mi madre, por su gran sacrificio que día con día hacía para poder darme el estudio, por sus valores, por sus consejos, por su apoyo infinito y por ser el punto de inspiración para poder salir adelante. Y finalmente a mis amigos y amigas, por estar a mi lado y darme aliento en los momentos de dudas y flaquezas.

Katerine Morelia De Jesús Deras

Dedico este logro y mis agradecimientos a Dios, por darme sabiduría, inteligencia y salud, para poder culminar mi carrera, todo lo que he logrado hasta el día de hoy ha sido por su misericordia y gracia en mi vida, a mi Madre Paula Pérez, quien me apoyó incondicionalmente desde que inicié la universidad, a mi prima Adriana Pérez, con quien compartí momentos únicos durante este proceso, a cada uno de mis compañeros que conocí y no puedo mencionar, pero tengo presente su ayuda en cada ciclo, a mi jefa inmediata Patricia Rivera por su comprensión con mis horarios de trabajo, a mis amigos Manuel Cerón y Abigail Quintanilla porque estuvieron en mis alegrías, tristezas, momentos de frustración, a mi equipo de trabajo en especial a Henry Ramírez por su amistad, su apoyo, responsabilidad y entrega, a una persona muy especial Erick Coreas, por su apoyo incondicional, comprensión y cariño, a nuestro asesor Lic. Alfonso López Ortiz, por compartir sus conocimientos y tiempo con nosotros, y finalmente a mis Hermanos Álvaro y Erika.

Yormi Pérez.

Agradezco infinitamente a Dios por brindarme salud, sabiduría e inteligencia para poder tomar las mejores decisiones y alcanzar un pedacito más en la vida; a mis padres Wilfredo Ramírez y Verónica Gámez por su sacrificio, apoyo y amor en cada momento de frustración, de alegrías y tristezas; a mi tío Meme y tía Beatriz por su incondicional apoyo y motivación para culminar mi carrera, a mi abuelo Manuel Gámez que desde el cielo celebra conmigo este logro, mi abuela Melania Sánchez que siempre ha velado por mí dando excelentes consejos para poder triunfar en la vida y por supuesto a mis hermanos Elmer, Wendy y Gerardo por darme ánimos en cada etapa y ser siempre un apoyo en mis actividades que por sí sólo no las hubiese podido lograr; a mis amigos que me apoyaron cuando ya no podía más; a mi compañera de trabajo Yormi por su responsabilidad, confianza, determinación y su amistad; a nuestro asesor Lic. Alfonso Ortiz, por su tiempo, conocimientos, paciencia y dedicación durante el desarrollo del trabajo de investigación y por último a todas las personas que formaron parte de este proceso, las que se fueron y las que llegaron inesperadamente, muy bendecido.

Henry Ernesto Ramírez Gámez.

Contenido

- Resumen..... i
- Introducción..... ii
- CAPÍTULO I: Marco teórico general referido a la empresa y técnicas administrativas para la dirección de recursos humanos..... 1
 - A. Planteamiento del problema..... 1
 - 1. Antecedentes del Problema..... 1
 - 2. Formulación del problema..... 1
 - B. Marco Histórico de Bros, S.A. de C.V..... 1
 - 1.1. Generalidades de la Empresa Bros, S.A. de C.V..... 1
 - 1.2. Generalidades de la pirotecnia en El Salvador..... 2
 - 1.3. Filosofía de la Empresa..... 3
 - 1.4. Misión y Visión..... 3
 - 1.4.1 Misión..... 3
 - 1.4.2 Visión..... 3
 - 1.5. Principios y Valores..... 3
 - 1.6. Productos..... 4
 - 1.7. Servicios..... 5
 - 1.8. Organigrama de Bros, S.A. de C.V..... 7
 - 1.8.1 Descripción de puestos..... 8
- 2. Marco Legal e Institucional..... 9
 - 2.1. Marco legal..... 9
 - Constitución de la República de El Salvador..... 9
 - Código de Comercio El Salvador..... 9
 - Código de Salud El Salvador..... 10
 - Código de Trabajo de El Salvador..... 10
 - Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo..... 10
 - Ley Instituto Salvadoreño del Seguro Social..... 10
 - Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones..... 10
 - Ley de Control y Regulación de Armas, Municiones, Explosivos y Artículos Similares..... 11
 - Sala de lo constitucional de la Corte Suprema de Justicia..... 11
 - La Superintendencia de obligaciones Mercantiles..... 11
 - Ministerio de Salud..... 12

Ministerio de Trabajo y Previsión Social.....	12
Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	12
Sistema de Ahorro de Pensiones.....	12
Ministerio de la Defensa Nacional de El Salvador.....	12
3. Marco Teórico Conceptual sobre las Técnicas Administrativas.....	12
3.1 Marco Conceptual.....	12
3.1.1 Conceptos Relacionados a la administración de recursos humanos.....	12
4. Marco Teórico Referido a las Técnicas Administrativas de Recursos Humanos.....	15
Importancia de la Administración de los Recursos Humanos.....	15
Técnicas de Recursos Humanos en la Organización.....	16
Tipos de técnicas administrativas.....	17
Técnica para el proceso de adquisición de talento humano.....	17
a) Reclutamiento.....	17
b) Selección.....	17
c) Contratación.....	19
d) Inducción del Personal:.....	19
Capacitación y Desarrollo.....	20
Técnica de coaching.....	21
Técnica de Administración por valores.....	25
Técnica de Análisis FODA.....	26
Técnica de Motivación.....	28
a) Liderazgo.....	29
b) Inteligencia emocional.....	31
Técnica del Mentoring.....	32
Técnica de Reingeniería organizacional.....	34
Técnica Desarrollo organizacional.....	38
Modelos del Desarrollo Organizacional.....	39
a) Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con los Cambios Estructurales.....	39
b) Modelo de Desarrollo Organizacional Relacionado con Cambio en el Comportamiento.....	40
c) Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con Alteraciones Estructurales y de Comportamiento.....	40
Gestión o administración por competencias.....	41

CAPÍTULO II. Diagnóstico sobre la aplicación de Técnicas Administrativas en la Dirección de Recursos Humanos en la empresa Bros, S.A. de C.V.....	45
i. Importancia.....	45
ii. Objetivos.....	45
C. Diseño Metodológico.....	46
2.1 Técnica e Instrumento de recolección de datos.....	46
2.2 Instrumentos de la Investigación.....	46
2.3 Tipo de Investigación.....	46
2.4 Sujeto de estudio.....	47
2.5 Unidades de análisis población y muestra.....	47
2.6 Universo y Muestra.....	47
2.7 Operacionalización de variables.....	47
2.8 Descripción del Diagnóstico de la Investigación.....	49
Análisis de Entrevista.....	51
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	52
Capítulo III: Propuesta de Manual de Aplicación de Técnicas Administrativas para la dirección del Recursos Humanos, en la empresa Bros, S.A. de C.V.....	53
i. Importancia.....	53
ii. Objetivos.....	53
Objetivo General.....	53
Objetivos Específicos.....	53
Organigrama propuesto por el equipo investigador.....	54
Etapa I: Técnica para el proceso de adquisición de talento humano.....	55
Fase 1. Reclutamiento.....	55
Fase II: Proceso de selección.....	56
Fase III: Contratación de Personal.....	57
Fase IV. Inducción de Personal.....	57
Fase V. Capacitación y desarrollo.....	58
Etapa II. Sistemas de Compensaciones y Beneficios.....	59
Etapa II: Reingeniería organizacional.....	62
Fase I: Preparación.....	63
Fase II: identificación.....	64
Fase III: Visión.....	65

Fase IV-A: Solución-Diseño técnico	65
Fase IV-B: Solución-Diseño social:.....	66
Etapa III: Administración por valores	67
Fase I: Aclaración de los valores, el propósito y la visión.....	67
Fase II: Comunicación.....	68
Fase III: Alinear	68
Etapa IV: Técnica de coaching.	69
Fase I: Preparación	70
Fase II: Discusión	70
Fase III: Definición de acuerdos.....	71
Fase IV: Seguimiento	72
Etapa V: Mentoring	73
Fase 1. Selección del Mentor.	73
Fase 2. Planeación y Desarrollo.....	74
Fase 3. Cierre.....	77
Implementación para la propuesta.....	77
Plan de acción	77
Presupuesto de Gastos de la Implementación.....	79
Cronograma de actividades para la implementación.	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	82
Anexo N° 1. Tabulación, análisis e interpretación de la información.	87
Anexo N° 2 Encuesta a los colaboradores de la Empresa Bross, S.A. de C.V.	111
Anexo N° 3 Entrevista dirigida al encargado de Recursos Humanos.	116
Anexo N° 4. Modelo de solicitud de Empleo.....	120
Anexo N°5. Modelo de requisición de personal.....	124
Anexo N°6. Modelo de entrevista	126
Anexo N° 7. Modelo de prueba psicométrica.	128
Anexo N° 8. Modelo de contrato de trabajo.....	141
Anexo N°9. Formulario de Competencias.	145
ANEXO 10: Modelo de Evaluaciones programa Mentoring	148
Anexo 11 Temario de capacitaciones.....	151

Resumen.

La idea de abordar el tema sobre las técnicas administrativas nace en una conversación con la persona encargada del área de Recursos Humanos de la empresa Bros, S.A. de C.V., donde comentó la importancia de tener designada a una persona en específico para las actividades que se necesitan llevar a cabo con el talento humano, a fin de realizar contrataciones exitosas y mejorar los procesos que actualmente aplican, es así como se determinó el tema denominado Técnicas administrativas para la dirección de Recursos Humanos en la empresa Bros, S.A. de C.V.

El principal objetivo de la investigación es brindar una propuesta de un manual de aplicación sobre técnicas administrativas, para cumplir con estos propósitos se debe: contratar a una persona con las competencias y destrezas adecuadas en la dirección del recurso humano, dicho manual de aplicación de técnicas administrativas, contribuirá al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron técnicas de recolección de datos como la entrevista y la encuesta con sus respectivos instrumentos que es la guía de entrevista y el cuestionario, obteniendo los datos necesarios para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa Bros, S.A. de C.V., por medio del diagnóstico se puedo concluir que:

1. La persona encargada de Recursos Humanos, también es la que se encarga del área de atención al cliente, lo que le ocasiona una sobrecarga de trabajo.
2. Las capacitaciones a los empleados no son constantes.
3. Los empleados están conscientes que los incentivos, aumenta la motivación personal a la hora de realizar sus actividades laborales.
4. Que el clima laboral es un factor de suma importancia, que contribuye a las relaciones interpersonales y laborales entre los colaboradores.

Recomendaciones:

1. Asignar a una persona para que realice las actividades que le competen al área de Recursos Humanos.
2. Establecer programas de capacitaciones a empleados.
3. Brindar incentivos a los empleados de forma equitativa.
4. Crear actividades en conjunto con los colaboradores, con el fin de aumentar el clima laboral dentro de la organización.

Introducción.

En las empresas dedicadas a la venta de productos pirotécnicos y prestación de servicios para cualquier tipo de evento, la atención al cliente en la distribución logística eficaz y eficiente posee una gran importancia, ya que, a través de la excelencia en estos procesos, se logra: percepción de calidad general de la organización por parte de los clientes, fidelización y reconocimiento de la marca representada, todo lo anterior, significa beneficios cualitativos y medibles en términos de resultados. Por lo tanto, el capital humano es el eje que concentra las operaciones de Bros, S.A. de C.V., siendo una ventaja competitiva y sustentable para la organización, dado que es lo único que le agrega un valor diferencial a las mismas, siendo inimitable e insustituible, por ello es importante dar al personal el verdadero valor que merece como factor clave del éxito o fracaso de la empresa. El documento consta de tres capítulos que son:

El capítulo I, se basa en la presentación del problema, la ubicación y situación actual de la empresa, así mismo, contiene las bases del marco teórico del tema en estudio, los antecedentes históricos de la administración, la descripción general de la empresa Bros, S.A. de C.V. fundamentos teóricos y legales que amparan el estudio del problema, definiciones conceptuales de términos que han sido empleados en el trabajo de investigación.

El capítulo II, se refiere al diagnóstico sobre la aplicación de técnicas administrativas en la dirección de recursos humanos de la empresa Bros, S.A. de C.V., incluyendo la metodología de investigación utilizada para la recolección, análisis e interpretación de datos, gráficos y los criterios para la elaboración de la propuesta, por último, se brindan una serie de conclusiones y recomendaciones para dar solución a las falta de técnicas administrativas en la dirección del recurso humano identificadas en el diagnóstico.

El capítulo III, presenta la propuesta de valor como alternativa a la solución de la problemática expuesta, denominada Manual de Aplicación de Técnicas Administrativas, que incluye las herramientas y directrices para la ejecución de procedimientos que se aplican en cada técnica administrativa, el cual tiene como propósito mejorar la eficiencia en la dirección del recurso humano de la empresa Bros, S.A. de C.V.

Finalmente se determina la bibliografía más relevante que se utilizó para el desarrollo de este trabajo de investigación incluyendo los anexos como herramientas que servirán de guía para la correcta aplicación de la técnica administrativa.

CAPÍTULO I: Marco teórico general referido a la empresa y técnicas administrativas para la dirección de recursos humanos.

A. Planteamiento del problema.

1. Antecedentes del Problema.

En la actualidad la empresa Bros, S.A. de C.V. ha mantenido una rotación de personal bastante reincidente causado por la falta de la implementación de técnicas o herramientas administrativas que les ayude a realizar las actividades del departamento, generando problemas a la empresa obstaculizando el logro de sus objetivos estratégicos debido a los constantes cambios, el cual se pudo comprobar empleando la formula

$$R = \frac{S}{(I + F)/2} \times 100$$

Dónde

R= Tasa de Rotación.

S= Personal desvinculado en el periodo.

I= Personal que se tenía el inicio del periodo.

F= Personal que se tenía al final del periodo.

Así mismo la carga laboral no está debidamente distribuida, las compensaciones laborales están fuera de la realidad actual, no existe un plan de capacitación constante que le permita al colaborador crecer profesionalmente dentro de la empresa.

2. Formulación del problema

¿Influirá la falta de técnicas administrativas de gestión al talento humano en la dirección de Bros, S.A. de C.V. para alcanzar los objetivos estratégicos de forma eficaz y eficiente?

B. Marco Histórico de Bros, S.A. de C.V.

1.1. Generalidades de la Empresa Bros, S.A. de C.V.

La empresa Bros, S.A. de C.V. Fue fundada en 1999, bajo el nombre Luces Chinas El Sol, se basa en tres elementos importantes que son: innovación, pasión y tecnología, siendo esta la filosofía y su razón de ser. Realiza eventos a nivel nacional, por medio de espectáculos profesionales como: bodas, fiestas patronales y otros tipos de eventos.

Posee una trayectoria de más de veinte años, la cual se distingue por el profesionalismo e innovación en el campo de la pirotecnia. Cuenta con 20 empleados, con dos sucursales en

El Salvador, una en el departamento de La Libertad y la otra en San Miguel de manera permanente durante el año y durante la temporada alta se habilitan veinte sucursales más; también posee dos sucursales a nivel centroamericano, una en Guatemala y la otra en Honduras, siempre con la finalidad de brindar sus productos de calidad al público tales como: productos aéreos (productos de efecto luminoso y ruidoso sus efectos se ven reflejados en el aire), de manos (son sostenidos manualmente, exclusivos para uso por niños con supervisión de un adulto), explosivos (producto que genera sonido intenso explotando con mayor rapidez), fuegos artificiales (producen efectos luminosos y sonido moderado) y de juguetería (productos que no requieren ser accionados por expertos su uso es de facilidad para niños).

Por la actividad económica a la que se dedica, se organiza formalmente con una misión, visión y funciones definidas, de las cuales conllevan diferentes tareas y responsabilidades, por las que el capital humano está comprometido a ofrecer a los clientes una amplia gama de productos de primera calidad.

1.2. Generalidades de la pirotecnia en El Salvador

Fue a mediados del siglo XIX que da inicio la pirotecnia en El Salvador, cuando el gobernante de esa época tenía gran afición por los fuegos artificiales, y queriendo celebrar con mucho colorido las fiestas contrató a un pirotécnico francés (Claude Berthollet) especializado en pirotecnia de jardín o recreativa que tenía su apogeo en Francia por aquella época, para que se elaboraran éstos productos en el país; dicho francés contrató obreros de origen salvadoreño a los cuales transmitió los conocimientos de la pirotecnia, fue así como muchas personas aprendieron éste oficio, que luego heredaron a sus familiares, y es así, como inició la pirotecnia en El Salvador.

Puede decirse que, en Centroamérica, así como Panamá, Colombia y aún México; El Salvador se destaca en éste arte, ya que algunos pirotécnicos salvadoreños son contratados por éstos países para que elaboren fuegos artificiales en ciertas celebraciones. No así, no se deje de un lado la importación de productos en el país, en el caso de Bros, S.A de C.V. los productos son totalmente importados desde China que anualmente ascienden a un monto de 1 Millón de dólares, siendo 4 contenedores de diversos productos.

1.3. Filosofía de la Empresa¹

La filosofía de Bros, S.A. de C.V., se basa en tres elementos que son Innovación, pasión, y tecnología. A través del esfuerzo que el personal hace para poder brindar a los clientes el mejor servicio, para lograr los objetivos de la empresa.

1.4. Misión y Visión.²

1.4.1 Misión.

Producir eventos de calidad e innovación, a través de nuestros productos de luces chinas y audiovisuales.

1.4.2 Visión.

Ser reconocidos como líderes en los mercados donde operamos. Proporcionando eventos que excedan las expectativas de nuestros clientes.

1.5. Principios y Valores.

Los valores y principios de Bros, los identifican como una empresa sólida, y se definen como una guía para alcanzar los objetivos organizacionales, entre ellos están:

- i. **Respeto:** significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad.
- ii. **Servicio al cliente:** el cliente es la razón de ser, ya que gracias a ellos se sustenta la existencia del negocio.
- iii. **Responsabilidad:** ser leales con las directrices culturales y administrativas de la empresa.
- iv. **Ética:** es un valor fundamental, la cual rige todas las acciones que realizamos todos los días.
- v. **Productividad:** el trabajo siempre va enfocado a generar resultados medibles, para ser mejores día a día.

¹ Proporcionado por la empresa Bros, S.A. de C.V.

² Proporcionado por la empresa Bros, S.A. de C.V.

1.6. Productos.

Nombre del producto	Descripción	Producto
Ametralladora 2,000 tiros	Articulo explosivo	
Arcoíris nocturno 36 luces	Luces con efectos especiales de larga distancia y de muchos colores	
Artillería Carnaval 6 tiros	Luces con efectos especiales que se manipula a través de un cañón.	
Brillos nocturnos 19 Luces	Luces con efectos especiales de larga distancia.	
Candela Romana 20 luces	Pirotecnia de bajo impacto de luces de colores.	
Carnaval	Combo infantil, una combinación de diferentes productos de bajo impacto.	
Concierto de Zeus 150 luces	Luces con efectos especiales de larga distancia y distintas formas.	
Estrella gigante 10 unidades	Fuegos artificiales de manipulación manual.	
Pilly cracker 50 unidades	Fuegos artificiales o pirotecnia de bajo impacto	
Rey del trueno 25 luces	Luces con efectos especiales de larga distancia y de muchos colores.	




Súper nova Luces mixtas	Combo realizado con la combinación de diferentes tipos de pastes o baterías de diferentes colores.	
Trompito con cracker 10 unidades	Fuegos artificiales explosivos de bajo impacto	
Volcán pequeño el sol 20 unidades	Fuegos artificiales o pirotecnia de bajo impacto	

Figura 1 "Productos disponibles.

Fuente: Bros, S.A. de C.V" (El sol 2021)

1.7. Servicios.

Nombre del servicio	Descripción
Show de luces	Fuegos artificiales y luces de bengala, con duración al gusto del cliente, el precio depende del tiempo del show
Pirotecnia de día	<ul style="list-style-type: none"> • Truenos de día • Murales de humo <p>Estos son algunos fuegos de artificiales que se pueden apreciar durante el día, ya sea en escenarios de eventos, coreografía, eventos deportivos, eventos políticos, entre otros.</p>
Show para escenarios	<ul style="list-style-type: none"> • Pirotécnica de bajo impacto • Pirotecnia para interiores • Efectos especiales <p>Son solicitados principalmente en aquellos espectáculos musicales o artísticos, generalmente montados en escenarios donde diversas personas presentan temas populares ante el público de fantásticos seguidores.</p>

Show para Bodas

- Pirotecnia fría
- Confeti
- Estrellitas

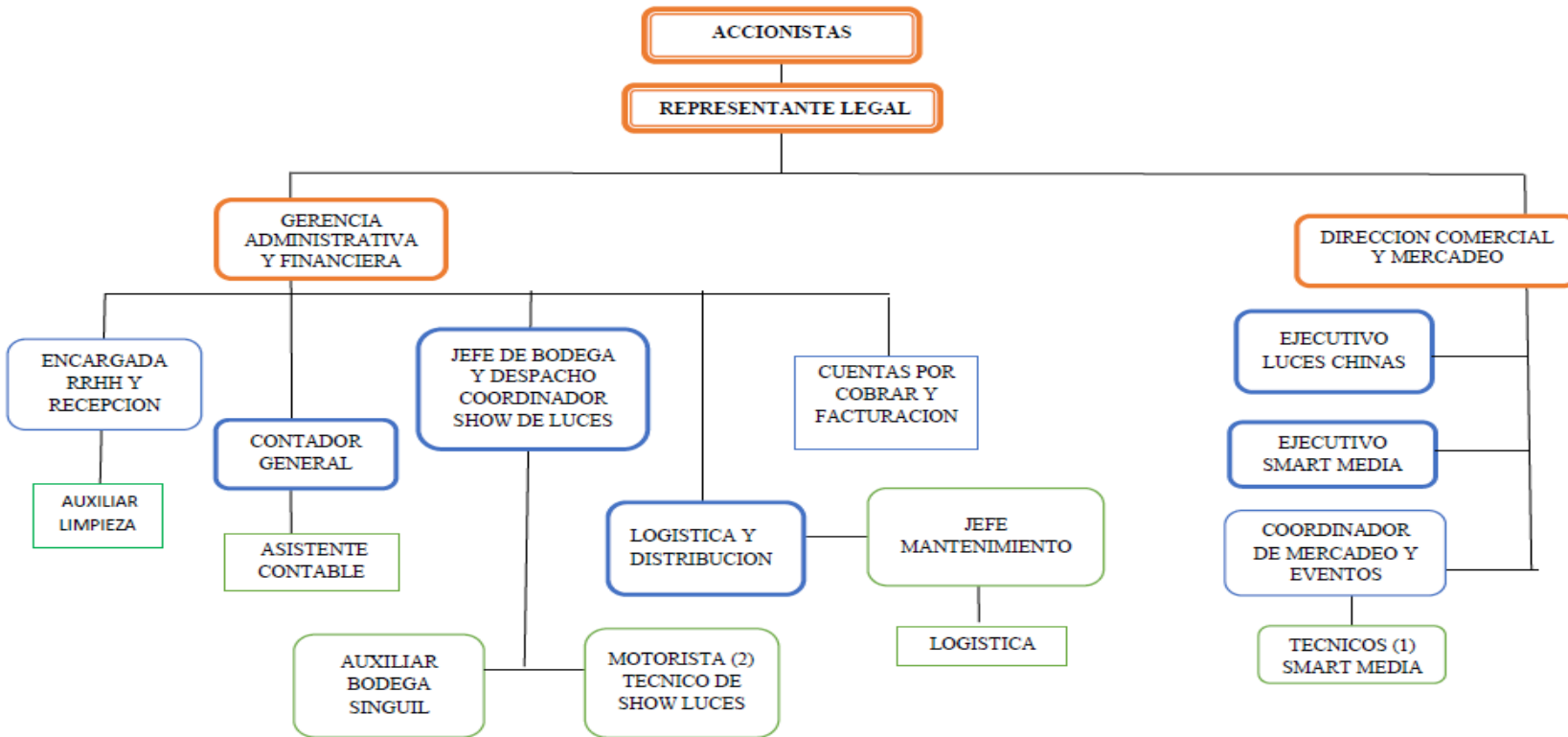
Diversos paquetes especiales, es el que se ofrece al cliente donde tiene la opción de elegir a su gusto y agregar un factor sorpresa en el lugar deseado por el cliente, en el cual es el punto focal digno para su espacio, ideal como fondo de ceremonia, para iluminar pistas de baile y para telones de fondos de cabinas de fotos.

Figura 2 "Servicios disponibles.

Fuente: Bros, S.A. de C.V " (El sol 2021)

1.8. Organigrama de Bros, S.A. de C.V

BROS, S.A.DE C.V.



Fuente: Empresa BROS, S.A. DE C.V.

1.8.1 Descripción de puestos.

N°	ÁREA	DESCRIPCIÓN
1	Área de contabilidad.	Se encargan de elaborar estados financieros y de llevar los libros contables de la empresa, su misión consiste en velar que se cumpla con la legislación aplicable con los procedimientos establecidos, además de garantizar que haya registro de los ingresos y egresos de sus cuentas.
2	Logística y distribución	Las principales funciones del departamento de logística y distribución son: control de inventario, procesos operativos de bodega, transporte y distribución de personal para respectivos eventos.
3	Cuentas por cobrar y facturación	El departamento de facturación es el encargado de la emisión de facturas y emisión de Boucher para cobranza, a través del personal de ventas, es así cuando pasa al departamento de cobros, teniendo un control de saldos de los clientes, emitiendo reportes de antigüedad de saldos y realizar cierres mes a mes.
	PUESTO	DESCRIPCIÓN
1	Encargada de recepción y recursos humanos.	Se encarga: de la atención al cliente, brindar información sobre dudas acerca de los servicios y productos que se ofrecen, atender llamadas telefónicas, recibir y enviar correspondencia, Gestión administrativa de personal, Reclutamiento y selección de personal, Relaciones laborales.
2	Ejecutivo de ventas	Se encarga de ofrecer servicios para diferentes eventos o show de pirotecnia, dando a cada calidad de gran espectáculo para cada evento.
3	Coordinador de mercadeo y diseño	Las funciones principales son: desarrollar, establecer y mantener estrategias de marketing para cumplir con los objetivos organizacionales; esto incluye la gestión eficaz de las actividades de marketing, publicidad y promoción de la organización. También será responsable del diseño diario del sitio web y su implementación.

2. Marco Legal e Institucional.

2.1. Marco legal.

A continuación, se muestran una serie de leyes vigentes las cuales controlan y regulan el funcionamiento de la empresa Bros, S.A. de C.V.

Constitución de la República de El Salvador.

Art. 2.- Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores. “Incluirá especialmente los derechos siguientes”:

1º- 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;

2º- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo.

4º- El salario debe pagarse en moneda de curso legal.³

Código de Comercio El Salvador.

Art. 1.- Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles.

Art. 18.- Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.

Son de capital:

I- Las sociedades anónimas.

II- Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.⁴

³ Constitución De La Republica De El Salvador, decreto Constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial

⁴ Código de Comercio, decreto legislativo N° 671, fecha 26 de mayo de 1970, publicado en Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228 de fecha 31 de julio de 1970.

Código de Salud El Salvador.

Art. 78.- El Ministerio, directamente o por medio de los organismos competentes tomará las medidas que sean necesarias para proteger a la población de contaminantes tales como: humo, ruidos, vibraciones; olores desagradables, gases tóxicos; pólvora u otros atmosféricos.⁵

Código de Trabajo de El Salvador.

Art. 2. Las disposiciones de este código regulan:

A) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados;

Art. 119 Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 122 El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo Fijado.⁶

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

Art. 5.- Será competencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social, y de la Dirección General de Inspección de Trabajo, garantizar el cumplimiento y promoción de la presente ley.

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.⁷

Ley Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

Art. 1.- “Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema.”

⁵ Código de Salud, decreto legislativo N° 955, fecha 28 de abril de 1988, publicado en Diario Oficial N° 86, Tomo N° 299 de fecha 11 de mayo de 1988.

⁶ Código De Trabajo, decreto Legislativo N°15, Fecha 31 de Julio de 1972, publicado en el Diario Oficial

⁷ Ley General De Prevención De Riesgos En Los Lugares De Trabajo, decreto Legislativo N°254, Fecha 05 de mayo de 2010, publicado en el Diario Oficial

Art. 5.- La afiliación al Sistema será individual y subsistirá durante la vida del afiliado, ya sea que éste se encuentre o no en actividad laboral.

Art. 8.- Todas aquellas personas que a la fecha de inicio de operaciones del Sistema entren en relación de subordinación laboral por primera vez, deberán afiliarse al Sistema.

Art. 13.- Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores

Ley de Control y Regulación de Armas, Municiones, Explosivos y Artículos Similares.

Art. 1. La presente ley tiene por objeto controlar y regular el uso, fabricación, importación, exportación, comercialización de armas de fuego, municiones, explosivos, accesorios y artículos similares.

Art. 12. - Las actividades en las que, dentro de sus respectivas esferas de competencia, intervendrán el ministerio de la defensa nacional a través de la dirección de logística y el ministerio de gobernación a través de la policía nacional civil, son las siguientes:

- a) fabricación, importación, exportación, comercialización, tenencia y conducción, portación, colección, uso, almacenaje y transporte de armas de fuego, pólvora, municiones, explosivos.

Art. 38. - La importación con fines comerciales de pólvora o de fulminantes para municiones de armas de fuego, requerirá de un permiso especial del Ministerio de la Defensa Nacional.⁸

2.2 Marco Institucional.

Sala de lo constitucional de la Corte Suprema de Justicia

Es el ente encargado de verla por el cumplimiento de la Constitución de la República de El Salvador

La Superintendencia de obligaciones Mercantiles.

Tendrá las atribuciones que el Código de Comercio confiere a la Inspección de Sociedades Mercantiles y Sindicatos, y en el texto de esta ley se denominará abreviadamente "la Superintendencia".

⁸ Ley de Control y Regulación de Armas, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Decreto Legislativo N° 655, 26 de julio de 1999, publicado en el Diario Oficial.

Ministerio de Salud.

Es una institución estatal, que tiene como objetivo principal coordinar y proveer la atención en el ramo de salud de la población salvadoreña.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Es la institución encargada de velar por los derechos, la salud y seguridad ocupacional y las condiciones laborales de los trabajadores, con el propósito de integrar las relaciones con el patrono.

Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Ente encargado de velar por el cumplimiento en relación a la atención de salud a los derechohabientes.

Sistema de Ahorro de Pensiones.

Sociedades anónimas creadas con el fin exclusivo de administrar un fondo de pensiones, otorgando beneficios al afiliado como pensión por vejez, invalidez y sobrevivencia, así como lo dicta la ley-

Ministerio de la Defensa Nacional de El Salvador.

Es uno de los organismos superiores de la Fuerza Armada, entre sus atribuciones se encuentran: asesorar a los distintos niveles del sistema de defensa nacional, y velar por el cumplimiento de las leyes que dependan de este ministerio.

3. Marco Teórico Conceptual sobre las Técnicas Administrativas.**3.1 Marco Conceptual.****3.1.1 Conceptos Relacionados a la administración de recursos humanos.**

- a) **Gestión de Recursos Humanos:** la gestión de recursos humanos, es el conjunto de actividades administrativas que van orientadas a la coordinación del recurso humano que forma parte de una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos.
- b) **Políticas de recursos humanos:** son todas aquellas directrices en las que una organización establece los lineamientos mediante los cuales regulan la administración del recurso humano.

- c) **Manual de políticas y procedimientos:** es un documento donde se plasman las acciones generales de la administración que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección o gerencia de una empresa.
- d) **Clima laboral:** se entiende por clima laboral, como el conjunto de cualidades, atributos o acciones relativamente permanentes de un ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, sentidas y experimentadas por las personas que forman parte de la organización.
- e) **Eficacia:** está relacionada con el logro de los objetivos o resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado
- f) **Eficiencia:** consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia
- g) **Técnicas administrativas:** son herramientas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar.
- h) **Motivación:** termino que alude a lo que nos mueve, nos hace actuar. Emoción y actitud (sentimiento, estado de ánimo) que nos hace actuar de determinada forma.
“consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”⁹
- i) **Competencias técnicas o específicas:** son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.
- j) **Proceso de selección de personal:** conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de los criterios preestablecidos aquellos que presentan la mayor posibilidad de ocupar el puesto ofrecido.

⁹Miranda Hoyes Danahe (2016), Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa

- k) Reclutamiento del personal:** es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar al candidato adecuado para el respectivo empleo.
- l) Contratación de personal:** es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios.
- m) Contrato de Trabajo:** es un acuerdo entre un trabajador y su empleador, en donde el primero se compromete a llevar a cabo determinadas tareas y a seguir instrucciones del segundo, a cambio de una determinada remuneración.
- n) Inducción en el trabajo:** es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.
“Es el proceso a través del cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la organización”.¹⁰
- o) Formación del personal:** “proceso que tiene como objetivo la mejora o la adquisición de habilidades o conocimientos que el profesional precisa para ser más eficiente en su puesto de trabajo o para optar a otros de más categoría”.¹¹
- p) Adaptabilidad-Flexibilidad:** capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas¹²
- q) Inteligencia Emocional:** la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer las emociones y gestionar una respuesta ante ellas.
- r) Coaching:** técnica de desarrollo personal, en el cual una persona con experiencia llamada coach apoya a otra persona brindando su capacitación y orientación para que este alcance sus objetivos.

¹⁰ Ing. Martín G. Álvarez Torres (1996), Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, Panorama Editorial, 1996

¹¹ Jaime Maristany (2007), Administración de Recursos Humanos, segunda Edición 2007, PEARSON EDUCACION DE MEXICO, S.A. DE C.V. 2007

¹² Miranda Hoyes Danahe (2016), Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa

- s) **Mentoring:** relación de desarrollo personal en el cual una persona con más conocimiento (mentor) ayuda a otra persona quien recibirá esa formación para ampliar sus conocimientos y habilidades (mentee)
- t) **Administración por valores:** modelo gerencial que propone una metodología que define e implementa valores a ponerse en práctica tanto a nivel individual o grupal, para alcanzar objetivos.
- u) **Análisis FODA:** método que evalúa la situación actual de una empresa, a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de planificar una estrategia a futuro.¹³
- v) **Administración por competencias:** concepto aplicado en las organizaciones en donde se pretende transferir el conocimiento y experiencia entre los integrantes de la empresa, a fin de que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otras personas dentro de la misma organización.

4. Marco Teórico Referido a las Técnicas Administrativas de Recursos Humanos.

Importancia de la Administración de los Recursos Humanos.

El capital humano es el principal elemento de toda organización, ya que representa el motor para el funcionamiento de las diversas áreas de una empresa. Siendo así, la administración del personal uno de los pilares en la gestión de Recursos Humanos.

El ambiente empresarial es altamente competitivo, y las organizaciones necesitan alinear los esfuerzos de todos los elementos para alcanzar las metas y posicionarse como líderes en determinados rubros. Para ello, la administración de personal se alza como un aspecto de vital importancia.

En ese sentido, el departamento de Recursos Humanos toma un rol protagónico dentro de toda organización, pues es el encargado de gestionar el capital humano necesario para la obtención de las metas. De hecho, la correcta administración de personal proporciona beneficios concretos para las empresas. Entre las más importantes, cabe destacar:

- a) Disponer de talento calificado
- b) Incrementar la productividad y eficiencia

¹³ **Fred R. David** Conceptos de administración estratégica

- c) Fortalecer el trabajo en equipo
- d) Administrar mejor el capital humano.

Los objetivos que persigue la administración de recursos humanos es garantizar el equilibrio entre los fines de la empresa y el personal, tomando en cuenta los factores que intervienen en cada una de las partes.

Dentro de los objetivos principales que persigue el departamento de recursos humanos, están:

1. Atraer y reclutar al personal adecuado.
2. Capacitar y desarrollar al personal para aprovechar el potencial de los colaboradores.
3. Motivar al personal.
4. Mantener un buen clima laboral y condiciones de higiene y seguridad para el personal.
5. Apoyo para la Gerencia General.

Técnicas de Recursos Humanos en la Organización.

De la misma manera que las compañías diseñan sus estrategias de negocio para mejorar sus resultados empresariales, Recursos Humanos debe hacer lo mismo para garantizar la eficacia del departamento.

En primer lugar y antes de entrar en mayor detalle cabe preguntarse qué son las técnicas administrativas de Recursos Humanos de una empresa. Se trata de aquellas estrategias diseñadas por el departamento de Recursos Humanos de una compañía y pensadas para gestionar todo el ciclo de vida de los empleados. Desde su captación hasta su retención y crecimiento dentro de la organización, una característica clave es la planificación que requieren la aplicación de las técnicas administrativas, con la finalidad de conocer las habilidades que posee el personal, y los profesionales de futuras contrataciones de cada área.

Tipos de técnicas administrativas.

Técnica para el proceso de adquisición de talento humano

a) Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento consiste en atraer a personas de forma oportuna, con las competencias adecuadas, permitiendo a la organización encontrar a los mejores candidatos de acuerdo a sus conocimientos y experiencias. Se debe planificar de forma rigurosa debido a que este proceso varía según la organización.¹⁴

Dentro de los puntos importantes del proceso de reclutamiento se mencionan:

- i. Se busca la mayor cantidad de futuros candidatos posibles.
- ii. Comparación de perfil entre candidatos.
- iii. Ayuda a definir las características y competencias necesarias para el perfil del puesto.
- iv. Disminuye el tiempo en el proceso de selección, así como también los costos.

Tipos de reclutamiento.¹⁵

- I. **Reclutamiento Interno:** Se evalúa al personal que ya desempeña funciones dentro de la empresa, bajo este tipo de reclutamiento los más utilizados son: ascenso de personal y transferencia de personal
- II. **Reclutamiento Externo:** Las vacantes disponibles muchas veces se publican por medio de páginas web, bolsas de trabajo u otros medios de comunicación. Algunos medios de reclutamiento externo serian: anuncios en Periódicos, agencias de empleo. ferias de empleo, entre otros

b) Selección.¹⁶

La selección del personal, forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento, consiste en elegir entre un determinado número de participantes, a las personas más idóneas para las plazas disponibles. Para que el proceso de selección sea lo más efectivo posible, previamente la empresa debe de contar con los descriptores de puestos.

¹⁴ Mondy, Noé, Dessler, Robbins y Judge (2010), Administración de Recursos Humanos.

¹⁵ Idalberto Chiavenato, quinta edición, Administración de Recursos Humanos

¹⁶ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, noviembre 1999, Pág. 238

Así mismo, en todo proceso de selección de personal debe de establecerse cuál será el enfoque a ser aplicado. En ese contexto surgen los predictores, que se refieren a la cantidad o número de pruebas que deberán ser aplicadas y tomadas en cuenta para valorar las competencias del candidato. Los principales enfoques sobre los predictores son¹⁷:

- a) **Predictor único**, se produce cuando se decide aplicar en cuenta para la selección final una sola prueba o método de evaluación. El resultado que se obtenga servirá para desarrollar el cuadro de mérito final.
- b) **Predictores múltiples**, se produce cuando se decide aplicar varias pruebas o métodos de evaluación. El resultado que se obtiene obedece a dos modalidades:
- c) **Predictor múltiple de compensación**, se fundamenta en que el haber obtenido una evaluación negativa en una prueba no descarta totalmente al candidato del proceso de selección, ya que puede haber sólo medido un aspecto al candidato, pero si se analizan diversos aspectos en otras pruebas que pueden eliminar la evaluación negativa anterior.
- d) **Predictor múltiple de no compensación**, se fundamenta en que la evaluación tiene carácter eliminatorio. En caso que se hayan aprobado varias pruebas con notas excelentes, pero en otra se haya salido desaprobado, ésta última es causa de eliminación.

En la elección del enfoque y la aplicación de las pruebas respectivas también es importante tomar en cuenta la relación entre el número de candidatos y el número de vacantes ofertadas.

Dado que la selección configura un proceso de comparación y decisión, es necesario que se apoye en un proceso de contratación para que tenga validez, el cual se fundamenta en las características del cargo vacante. Para ello se hace uso de las técnicas de selección.

Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos.

1. Entrevista de selección
2. Pruebas de conocimientos o capacidad.
3. Pruebas Psicométricas
4. Pruebas de personalidad

¹⁷ Louffat, Enrique, *Administración del Potencial Humano*, 1a ed. - Buenos Aires, Cengage Learning Argentina, 2011.

5. Técnicas de simulación.

c) **Contratación.**

Por otra parte, tenemos la contratación de personal; proceso en el que se tienen que tomar en cuenta las necesidades de la empresa, siendo necesario firmar un contrato individual de trabajo cuando se llegue a un acuerdo entre patrono y empleado.

Las estrategias de contratación que se llevan a cabo en la mayoría de empresas han evolucionado con el tiempo, paralelamente con los avances tecnológicos y las nuevas formas de trabajar en los departamentos de Recursos Humanos. En los inicios de los procesos de contratación como la evaluación de talento, candidatos o perfiles según las experiencias y los estudios expuestos en la hoja de vida.

d) **Inducción del Personal:**

La inducción: consiste en dar a conocer al nuevo integrante las funciones que realizará en el puesto de trabajo, y el grupo de trabajo donde estará. La inducción tiene que ser exclusiva teniendo en cuenta las políticas y reglas de la empresa, con establecimiento de programas básicos que facilite al nuevo integrante desarrollarse.

Existen dos tipos de inducciones:

1. **Inducción general:** es relevante para todos o casi todos los empleados, se otorga información relativa a la organización como el organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa, políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad, las normas generales sobre saneamiento básico etc.
2. **Inducción específica:** va dirigida en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos, debe considerar una información mínima sobre los siguientes aspectos: el tipo de entrenamiento que recibirá en su oficios, las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional, el panorama específico de factores de riesgo, los estándares o normas de seguridad por oficio, los equipos de protección personal requeridos en la sección y procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo:

El proceso de inducción contiene ciertas actividades, que es a criterio del departamento de Recursos Humanos el deber de implementarlas:

- a. Bienvenida

- b. Introducción a la organización
- c. Evaluación y seguimiento
- d. Proceso de enseñanza
- e. Estimular la participación

Capacitación y Desarrollo.

La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia (Ulrich, 1997).

Antes de elegir las técnicas a aplicar o para crear un curso y trabajar en este **nicho**, es fundamental saber lo que caracteriza cada una de esas áreas, de modo que se puedan diferenciar y aplicarlas correctamente.

1. Capacitación de personas

La capacitación es un proceso a corto plazo, implementado para modificar los comportamientos de los colaboradores, garantizar la adquisición de habilidades y el conocimiento de reglas y conceptos importantes para la realización de las tareas exigidas por el trabajo.

2. Desarrollo de personas

El desarrollo es un proceso más amplio y de largo plazo. Sirve para ir perfeccionando de manera continua las capacidades de los empleados y líderes, además de estimular la motivación.

Existen diversos tipos de capacitación y desarrollo de personas aplicables en la empresa. Cada uno trabaja mejor con un objetivo específico. Por eso, es importante conocer las opciones antes de implementarlas.

- 1. Capacitación organizacional:** Es la capacitación de la empresa como un todo. Puede suceder por medio de conferencias, talleres o incluso cursos online. Lo importante es crear una manera eficaz de transmitir la información necesaria para que los colaboradores aprendan algo nuevo y pueda aplicarse correctamente durante el trabajo.

2. **Comunicación asertiva:** Saber conversar de manera clara, objetiva y respetuosa es esencial para crear un ambiente agradable, que incentive la interacción y el intercambio de saberes entre las personas.
3. **Entrenamiento de liderazgo:** Las personas responsables de liderar un departamento o un equipo en la organización, independientemente de su área, deben poder llevar a cabo una gran cantidad de atribuciones y, por lo tanto, su responsabilidad es enorme.
4. **Entrenamiento motivacional:** Todo el mundo está sujeto a experimentar momentos de desánimo, desmotivación y baja productividad en el trabajo.

Técnica de coaching.

Coaching corporativo: Otra forma de invertir en capacitación y desarrollo es la implementación de un proceso de coaching corporativo. Con el uso de técnicas de coaching, el proceso busca el desarrollo individual y colectivo dentro de la organización, con el objetivo de formar equipos asertivos, de alto desempeño y comprometidos con la mejora de resultados.

Existen diferentes razones para poder utilizar el coaching:

- a) Acelerar el proceso de adaptación a un nuevo rol
- b) Mejorar estrategias para la gerencia
- c) Incrementar productividad
- d) Mejorar la autoconfianza y las habilidades de comunicación

Un coach ayuda a desarrollar las capacidades, a conectarse con la creatividad y el talento para diseñar las estrategias y soluciones innovadoras y así producir los resultados que se deseen, para esto es necesario seguir las siguientes etapas:

1) Preparación:

Durante esta etapa el coach (líder, gerente, etc.) debe poner mucha atención al comportamiento de su asesorado tanto en las situaciones formales como en las informales. Durante el proceso se debe analizar si el comportamiento es “adecuado” o “inadecuado”. En este punto se deben tener claros los requerimientos del puesto en términos de comportamientos, conocimientos y actitudes (competencias). El coach debe evitar juicios prematuros manteniendo un punto de vista objetivo con base en sus observaciones. A lo

largo de esta etapa se van identificando las fortalezas y debilidades del asesorado comparándole con el perfil requerido.

Además, el coach deberá identificar las causas probables del problema o del bajo desempeño, así como la probabilidad de mejora, para saber si el coaching sería adecuado. El asesor o coach deberá distinguir si el bajo desempeño se debe a un comportamiento propio a su carácter o a una respuesta específica por la influencia de su entorno. Igualmente es necesario analizar si ese comportamiento es frecuente o no. En caso de que el comportamiento sea producto de que un rasgo de su carácter, el coach debe estar consciente de que éste será difícil de cambiar y deberá concluir si vale la pena iniciar el proceso de coaching

2) Discusión

Durante esta etapa el coach deberá exponer sus observaciones al asesorado. Para mantener la objetividad, el coach deberá referirse a los comportamientos de la persona en el trabajo, en lugar de enfocarse en su carácter, personalidad, motivos o características personales.

Aquí el coach puede apoyarse en preguntas para dirigir y enfocar al asesorado a las conclusiones que desea alcanzar. Estas preguntas generarán un puente de comunicación entre ambos, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora. Es muy importante que en todo momento el coach mantenga una actitud de escucha activa. Algunas recomendaciones para escuchar activamente son:

- a. Mantener contacto visual.
- b. Sonreír en momentos apropiados.
- c. Evitar las distracciones.
- d. Tomar notas únicamente cuando sea necesario.
- e. Mantener un lenguaje corporal adecuado.
- f. Escuchar primero y evaluar después.
- g. No interrumpir al interlocutor excepto para aclarar dudas.
- h. Ocasionalmente repetir lo que el interlocutor dice para mostrarle que ponemos atención en lo que dice.

Es necesario escuchar cuidadosamente y con atención aun cuando el líder o asesor no esté de acuerdo con lo que dice el interlocutor. Mientras se escucha a la persona es necesario identificar las emociones que se encuentran detrás de sus palabras. Éste podría ser el mayor

reto para el coach. La forma de identificar estas emociones es a través del tono de voz de la persona y su lenguaje corporal.

Al final de esta etapa, después de escuchar al asesorado y de identificar sus emociones, el coach deberá llevar la conversación hacia el análisis de las causas. La persona puede cambiar únicamente cuando ha entendido las consecuencias de su comportamiento en el trabajo.

3) **Definición de acuerdos**

Durante la etapa de discusión tanto el coach como el coachee (asesorado) debieron concretar los objetivos del proceso de coaching. Para este punto ambos deberán estar listos para iniciar con un proceso de coaching más activo, definiendo los acuerdos de ambas partes para asegurar el alcance de objetivos establecidos. El acuerdo entre las partes es el factor crítico del éxito de los procesos de coaching. Por medio de la construcción de acuerdos se genera el compromiso de trabajar conjuntamente para asegurar el alcance de los objetivos planteados. Ya que se han generado acuerdos entre las partes, el siguiente paso consiste en desarrollar un plan de acción para el proceso de coaching. El beneficio de contar con un plan formal de acción recae en que ambas partes cuentan con claridad en sus respectivas expectativas, obligaciones mutuas, así como en la definición de los mecanismos de evaluación y monitoreo utilizados para el proceso. El plan de acción debe considerar los siguientes puntos:

1. **Definición del estado actual:** es necesario tener claridad del nivel actual de desempeño de la persona, tanto en sus resultados como en su nivel de dominio de competencias. Con base en este análisis se definirán las principales áreas de mejora de la persona.
2. **Definición de metas específicas:** es la definición del estado futuro deseado y acordado por ambas partes. Este nivel de desempeño debe estar especificado en indicadores concretos de desempeño (resultados de la operación y nivel de dominio de competencias de la gente).
3. **Líneas de tiempo y fechas acordadas:** se refiere a las fechas en que se reunirían nuevamente el asesor y el asesorado para dar seguimiento al proceso (reuniones de retroalimentación, evaluaciones semanales, mensuales, trimestrales, etc.).

4. **Acciones concretas:** se refiere a las acciones definidas por ambas partes para mejorar el nivel de desempeño de la persona. Éstas pueden incluir lecturas, cursos, nuevas funciones, participación en grupos o asociaciones (dentro y/o fuera de la organización), entre otras.
5. **El rol del asesor:** clarificar cuáles serían las responsabilidades del coach en el proceso de desarrollo de su asesorado.

Durante el proceso de desarrollo del plan de acción, el asesor deberá dejar a su asesorado el rol protagónico de la definición del mismo. El asesor deberá enfocarse únicamente en pulir el plan de acción para alinearlos con los objetivos de la organización.

4) Seguimiento

Después de que se ha definido el estado futuro que se desea alcanzar, el plan de acción y los mecanismos de evaluación, el siguiente paso consiste en la implantación y evaluación del plan y sus mecanismos de seguimiento. Es en esta etapa donde el coach toma un rol mucho más activo asesorando, evaluando y retroalimentando al asesorado. Ésta es la etapa más crítica del proceso, ya que, sin un seguimiento adecuado por parte del coach, se podría perder el esfuerzo realizado en las etapas anteriores. Dicho de otra forma, un buen plan de acción sin una adecuada implantación y un seguimiento estricto se puede quedar en “buenos deseos”.

En este punto, las habilidades del coach para brindar retroalimentación efectiva se ponen de manifiesto. Frecuentemente, los gerentes y líderes confunden la diferencia entre brindar retroalimentación positiva y halagar, como en dar retroalimentación negativa y criticar. Generalmente, los halagos y la crítica se enfocan únicamente en un resultado final sin considerar el proceso para alcanzarlo, y son subjetivos. Por el contrario, la retroalimentación positiva o negativa busca ser objetiva identificando las causas que dieron origen al resultado final.

El coaching empresarial se divide principalmente en 3 grandes categorías.

- A. **Coaching ejecutivo:** ayuda a los líderes a producir un impacto positivo en los resultados y las personas, a medida que desarrollan su talento y alcanzan metas

- B. **Coaching de equipos:** potencializa los talentos del equipo, para que eleve su desempeño, trabaje de forma coordinada y alcance las metas fijadas por la organización.
- C. **Coaching organizacional:** busca el cumplimiento de objetivos estratégicos, al desarrollar culturas alineadas con los valores de la organización.

Técnica de Administración por valores.

Corresponde a una práctica empresarial, que ayuda o promueve la motivación dentro y fuera de una empresa. Capacitando a los empresarios o propietarios, a los empleados, proveedores; así como otros grupos significativos, para que sostengan sus compromisos de negocios con la compañía. Para que una organización pueda implementar este método, es necesario que tengan el deseo de cambiar, y esto es lo que la Administración por Valores nos enseña; aprender sobre nuestros valores y al mismo tiempo ponerlos en práctica es nuestra vida cotidiana (Blanchard, 2000).

En la misma dirección se concentran elementos como los objetivos que se pueden plantear dentro de los preceptos de la Administración por Valores en la Gerencia, estos factores permiten que cada pilar de dirección conlleve a un mecanismo de orientación conformando un único sentido dentro de la Empresa, el cual se basara en atender y generar la acción laboral de forma correcta con la pertenencia necesaria que permite cumplir cada uno de los objetivos planteados a través de los módulos y procesos de APV (Barrera, 2015).

En este sentido, se hace necesario incorporar lo mencionado por Peter Drucker (1954) en su libro "La Gerencia de Empresas". De acuerdo a Drucker, los Gerentes deben evitar "la trampa de la actividad" que los atrapa en las rutinas cotidianas y los hace olvidar de su propósito u objetivo principal. Uno de los conceptos básicos de la MBO, es que todos los Gerentes de la compañía participen en el planeamiento estratégico, para mejorar la operatividad del plan.

El génesis de esta administración por valores se encuentra desde el momento en que se establece la misión y visión de la organización; de esta forma, las actitudes tomadas para su cumplimiento, estarán orientadas a definir los compromisos y conductas que darán personalidad a los esfuerzos para alcanzar los ideales estratégicos de la empresa.

La filosofía de la administración por valores identifica tres actos de la vida:

- a) La iniciativa de su aplicación surge con el dueño de la empresa o bien el alto mando de la misma, quien debe reflexionar y determinar lo que quiere hacer para trascender y alcanzar los ideales definiendo así sus valores, a este primer acto se le denomina realizar.
- b) Se procede hacer un análisis respecto al cómo se relaciona con todos los demás, el cómo está aplicando sus valores definidos y de qué manera comparte (en el plano personal y empresarial) los diversos ideales, a este segundo acto se le denomina conectar.
- c) Luego de sensibilizar la realidad de sus propósitos, es necesario que reorganice o modifique sus enfoques para resolver lo que realmente es importante y significativo para él y quienes lo rodean, a este tercer acto se le denomina integrar.

De acuerdo a estos actos, la aplicación de este enfoque administrativo seguirá un procedimiento:

1. Aclarar la misión y los valores con base a la misión que ha establecido la organización.
2. Comunicar la misión y los valores para que todos los integrantes de la organización estén enterados de cuál será la razón de ser de sus esfuerzos en los próximos años y qué tipo de actitudes tomarán para su cumplimiento.
3. Alinear las prácticas diarias con la misión y valores establecidos surgirá desde el momento en que se ponga en práctica y se comience a vigilar la participación de todos los miembros de la organización en su cumplimiento.

La administración por valores ayuda a conducir los comportamientos adecuados para alcanzar los compromisos estratégicos.

Técnica de Análisis FODA.

El FODA, es una herramienta de análisis para las empresas que le permite evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas. El análisis se realiza a través de una matriz y se convierte en una herramienta muy valiosa debido a que brinda una visión amplia de lo que puede presentarse como un reto potencial para la organización.

Las fortalezas y debilidades hacen referencia a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas se refieren a factores externos sobre los cuales la organización no tiene control.

Las condiciones del FODA en la organización se pueden analizar en el siguiente orden:

1. Fortalezas.: se deben de identificar aspectos positivos que ayudan a las empresas a alcanzar los objetivos, los cuales tienen relación con los recursos materiales y el uso de los recursos humanos junto al nivel de capacitación que poseen para obtener mejores resultados.
2. Oportunidades: aquí se deben de tener en cuenta las condiciones externas, las regulaciones que pueden afectar de forma positiva a los objetivos establecidos, son aquellos aspectos de los cuales la empresa no tiene control, pero si puede aprovechar para mejorar las condiciones de la empresa.
3. Amenazas: se refiere a todas las amenazas para la supervivencia de la empresa, son factores externos que no se pueden controlar, pero si enfrentar.
4. Debilidades: se identifican los factores perjudiciales o desfavorables para alcanzar los objetivos, son factores internos pero que son reflejados al exterior, en este factor la opinión de los clientes también cuenta.

Esta técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización como los productos o servicios que ofrece la organización, puntos fuertes o débiles de las áreas administrativas, entre otros. Lo que se busca principalmente son las fortalezas de la organización, así como también reconocer y reforzar las debilidades que pueden perjudicar a la empresa, se buscan también factores externos que puedan impactar de forma positiva o negativa, por eso es necesario anticiparse a los factores para erradicar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Para realizar un análisis FODA se debe de tener en cuenta:

1. Lista de fortalezas actuales.
2. Lista de debilidades actuales.
3. Lista de oportunidades para el futuro.
4. Lista de amenazas para el futuro.

Técnica de Motivación.¹⁸

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, y es de vital importancia conocer sobre la motivación de un comportamiento, para comprender a las personas e influir en el desarrollo de las mismas.

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano. [1]

El potenciar a las personas requiere de una excelente motivación, como recompensar a los colaboradores por su trabajo bien hecho, puesto que es más eficaz que amenazar cuando un trabajo no logra los objetivos o, simplemente, está mal hecho.

También es importante saber detectar las necesidades de los colaboradores para obtener mejores resultados. En ese sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano.

- 1. El comportamiento es causado:** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- 2. El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- 3. El comportamiento es orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento.¹⁹

¹⁸Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, noviembre 1999, Pág. 68-69

¹⁹ Harold J. Leavitt. *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p.12.

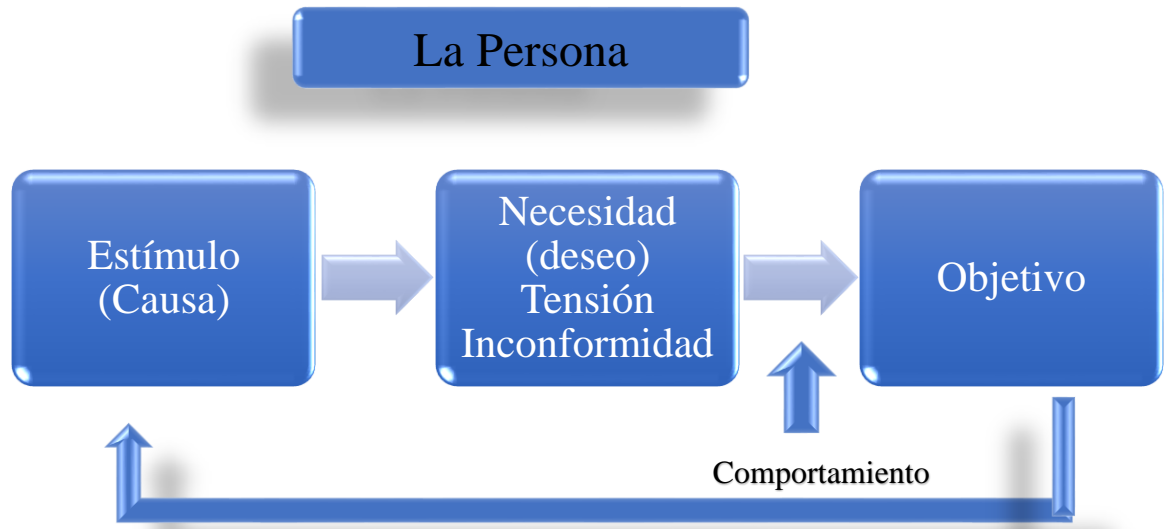


Figura 3 Modelo básico de motivación

Fuente: Harold J. Leavitt. *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p.9.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre la motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

a) Liderazgo.

El Liderazgo es la acción de influir en los demás, y muy importante en la administración de la organización, se refiere a la capacidad de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de las personas y grupos para lograr los objetivos establecidos por parte de la organización. Es necesario contar con un buen líder con actitudes, conductas y habilidades, para tomar las decisiones adecuadas ya que él conoce las capacidades de cada uno de los colaboradores, y sabrá alentar los talentos de los mismos.

El líder a cargo de un grupo de colaboradores debe estar capacitado para serlo, lo que se verá reflejado en los resultados obtenidos por su equipo de trabajo, en el compromiso de los mismos con las responsabilidades del área.

i. Componentes del liderazgo

Los líderes miran hacia el futuro: inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los líderes deben vivir y cimentar valores: interés por la calidad y la honestidad, por asumir riesgos calculados y por los empleados y clientes.

Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

John Gabarro y John Kotter agregaron otro componente: los administradores eficaces desarrollan una relación saludable con su jefe, lo que significa una relación basada en la dependencia mutua. Así, el administrador comprende las metas y presiones del jefe y presta atención a sus preocupaciones.

Al entender la motivación podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no sólo responden a las motivaciones de los colaboradores, sino que también las incitan o desalientan mediante el clima organizacional que desarrollan, y estos dos factores son importantes tanto para el liderazgo como para la capacidad de dirigir.

ii. Tipos de liderazgo²⁰:

- a. Líder autocrático: el líder es quien ejerce poder sobre los demás.
- b. Líder burocrático: es quien sigue todas las reglas tal y como son.
- c. Liderazgo carismático: el líder inspira y motiva a sus trabajadores.

²⁰ David Krech, Richard S. Crutchfield, Egerton L. Ballachey, *Individual in Society*, Nueva York, McGraw-Hill, 1992, p. 17.

- d. Líder Laissez Faire: este tipo de líder deja que sus seguidores trabajen por su cuenta.
- e. Liderazgo empresarial: este tipo de liderazgo motiva a sus empleados a alcanzar las metas establecidas dentro de la empresa.
- f. Liderazgo transaccional: los empleados ingresan a las empresas bajo este tipo de liderazgo ya que obedecen las órdenes que se les plantean. se utiliza más a en actividades a corto plazo.

b) Inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es aquella habilidad que poseen las personas para identificar, reconocer, comprender, gestionar y razonar las emociones a la hora de tomar decisiones, resolver problemas y comunicarse con los demás.

Desde un enfoque empresarial la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer las emociones, sean estas propias o de las personas que se relacionan en el lugar de trabajo, lograr que los trabajadores desarrollen esta habilidad ayudara a la organización a que todo funcione mejor.

Este tipo de inteligencia ayuda a comprender a las personas, para poder tomar decisiones acertadas, generar ambientes positivos, establecer buenas relaciones, contribuir a la solución de conflictos, y tener autocontrol en la forma de reaccionar ante determinadas circunstancias. Las empresas buscan profesionales que sean capaces de identificar, controlar y gestionar las emociones propias y ajenas con la finalidad de que puedan desempeñar sus tareas con eficacia, cumplir los objetivos y trabajar en equipo.

Dentro de las empresas la inteligencia emocional juega un papel fundamental en todos los niveles jerárquicos, ya que es una herramienta que ayuda a las personas a ser líderes capaces de guiar a otros para cumplir con los objetivos. Sin importar el rol de una persona dentro de la empresa, su fortaleza emocional será de gran ayuda para cumplir sus tareas básicas, pero aún más importante, para destacar; pues inteligencia emocional y liderazgo son dos aspectos que van de la mano.

Requisitos para aplicar la inteligencia emocional en el trabajo.

Para muchas personas la inteligencia emocional es innata, pero es una habilidad que se puede aprender a desarrollar enfocándose en los principios claves de este tipo de inteligencia.

1. **Autoconocimiento:** las personas deben descubrir y conocer quiénes son, identificando los miedos, debilidades, fortalezas, sentimientos y emociones, para que sea más fácil gestionarlos en su forma de actuar.
2. **Autocontrol:** controlar los sentimientos en el trabajo algunas veces resulta ser más difícil, el autocontrol ayudara a los empleados a reaccionar de forma positiva ante circunstancias adversas, resolver conflictos, y ser más flexibles y adaptarse a los cambios sin causar efectos negativos.
3. **Motivación:** es necesario que exista una persona en particular anime a los demás integrantes del equipo de trabajo a cumplir las metas, superar retos, para que el personal trabaje con mejor actitud durante la jornada laboral.
4. **Empatía:** es una habilidad que requiere más inteligencia emocional, debido a que se requiere ponerse en el lugar de la otra persona y conocer como las acciones o comportamientos diferentes le pueden afectar a las emociones, ayuda a fortalecer la relación entre los colaboradores y no ver a los compañeros como competencia.
5. **Relaciones laborales y comunicación:** establecer buenas relaciones con los compañeros de trabajo permite que las actividades se desarrollen en un ambiente ideal y agradable de trabajo.

Técnica del Mentoring.

El mentoring es un proceso mediante el cual una persona que desempeña la función de mentor, enseña, aconseja y guía a otra persona, en su desarrollo personal y profesional.

Se convierte en una herramienta que ayuda a desarrollar el potencial de las personas a través de la transferencia de conocimientos y el aprendizaje a través de la experiencia, en donde el mentor transmite su experiencia de conocimientos y de la cultura organizacional al mentorado, con la finalidad de que éste pueda mejorar su rendimiento y avanzar en el desarrollo de su carrera profesional.

Ventajas del mentoring.

1. Es una poderosa herramienta que facilita la retención y transmisión en la empresa.
2. Aumenta la retención del personal el compromiso por parte de los colaboradores con la empresa.
3. Mejora el desempeño y aumenta el rendimiento.
4. El personal se motiva más.

5. Favorece el clima laboral.

Habilidades del Mentor.

Entre las principales que debe poseer el mentor, se pueden mencionar:

- i. Ser buen consejero.
- ii. Saber comunicar.
- iii. Ser empático.
- iv. Inspirar confianza.
- v. Habilidad para inspirar y motivar a otros.

El tutelado (mente) debe poseer ciertas características, que le ayudaran durante este proceso entre ellas están: tener mente abierta, ser curioso, tener sentido del humor, aceptar críticas, ser flexible, reconocer cuando necesite ayuda, pero sobre todo deben tomarse dos factores claves en el tutelado una es la pro actividad y el otro factor es la capacidad de comunicación.

El Mentoring, se puede establecer por medio de 3 etapas:

1. Preparación y selección.
2. Desarrollo.
3. Cierre.

Etapas I Preparación: es la fase más importante, el objetivo de esta fase es consolidar la relación. Es por eso que el primer contacto es clave para establecer la relación entre el mentor y su mentee, para que el mentoring se desarrolle de forma satisfactoria, para la sentar las bases de la relación se recomienda:

- a) Se dejan claros los términos de la relación.
- b) El Mentee debe de dar a conocer su proyecto.
- c) El Mentee se debe describir a sí mismo, y el mentor leer su proyecto.

Etapas II Desarrollo: en esta etapa el mentee adquiere un papel con más responsabilidad, ya que debe de demostrar su pro actividad, aquí se llevan a cabo las tareas de:

- a) Ejecutar el plan de trabajo.
- b) Revisar el plan de trabajo.
- c) Discutir la evolución de la relación.

Además, en esta etapa se establecen las reglas de la relación, se establecen objetivos, y a partir de aquí los mentores deben potenciar a su mentee a tomar la iniciativa de coordinar

las siguientes reuniones, permitiendo contactos vía e-mail o teléfono para reforzar la relación y facilitar el contacto.

Etapa III Cierre: se establece un plazo límite para llevar a cabo el proceso del mentoring, dentro del cual se debe desarrollar la relación, considerando ciertos puntos antes del cierre de la relación.

- a) Alcanzados los objetivos que se establecieron, llega la finalización del programa de mentoring.
- b) Al finalizar el mentoring, el mentor debe tener una entrevista con el mentee para conocer la opinión de todo el proceso.
- c) El mentor puede preguntar al mentee, cuales son los retos que se plantea a futuro y como los va a afrontar.

Técnica de Reingeniería organizacional

Es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo (Hammer, 1994).

La relevancia de este enfoque gerencial rompe con los estatutos, reglas y normas que las compañías en estos momentos siguen llevando a cabo, sin darse cuenta que las circunstancias y etapas ya son diferentes, y que los lineamientos o estudios que llevo a cabo Adam Smith ya son funciones que dejan un poco a media rueda el andar de estas corporaciones, en un mundo donde las iniciativas y la flexibilidad en cuanto al ambiente cambiante es la orden del día.

Efectos y usos de la reingeniería en los procesos organizacionales

En este aspecto el autor Rojas Moya identifica que: «las actuaciones básicas para implantar el cambio organizacional son:

1. Adaptar la estructura organizativa mediante equipos operativos de alta resolución acompañado de medidas adecuadas de flexibilización de la estructura organizativa y de dotación de autonomía de gestión a los equipos.
2. En los Establecimientos grandes, se debe descentralizar la gestión al máximo para facilitar la introducción de cambios.

3. La motivación de las personas que se impliquen es muy importante.
4. Identificar las barreras (de poder establecido) que eventualmente pueden frenar el cambio y adoptar las medidas necesarias para neutralizar la cultura discrepante con el cambio inducida por los desequilibrios en la balanza de poder tradicional (Rojas, 2007).

A continuación, se mencionan algunas de las fases o etapas que contribuirán a que la organización logre una reingeniería organizacional Lefcovich, M. (2004).

Etapa I Preparación: El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Esta etapa producirá un mandato de cambio, una estructura organizacional y una continuación para el equipo de reingeniería y, un plan de acción.

En esta etapa utilizaremos las siguientes técnicas administrativas para su ejecución:

- a. La búsqueda de metas es, en realidad el fundamento que establece las metas y los objetivos corporativos con los cuales tienen que correlacionarse los diversos procesos.
- b. La facilitación, que se emplea continuamente durante el tiempo de vida del proyecto de reingeniería, se emplea aquí para ayudar a la administración a hacer declaraciones claras de metas corporativas (en particular las relacionadas con la satisfacción del cliente) y objetivos cuantificables de cosas tales como participación de mercados y margen de utilidades.
- c. La formación de equipo, se encamina a organizar a los miembros del equipo de reingeniería como un grupo de trabajo y capacitarlos en la metodología. También se incluye aquí los papeles y las responsabilidades de todos los miembros del equipo y demás personas que toman parte en el proyecto final.
- d. La motivación es importante en el desarrollo de interés y entusiasmo entre los participantes y los miembros del equipo de reingeniería para estimularlos a buscar y entender la oportunidad de cambios decisivos.
- e. La gestión del cambio empieza aquí con el desarrollo del plan de cambio. En su forma original, se establece espacios de tiempos aproximados para cada actividad

del proyecto y se fijan hitos²¹ específicos o fechas de revisión únicamente para esta primera etapa

- f. La autoevaluación analiza los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización. Entre los temas examinados se han incluidos ciclo de vida de la organización, estructura organizacional formal cargos/tarea, trabajo, persona y cultura de la organización.
- g. La evaluación ambiental se encamina a identificar las fuerzas externas con las cuales tienen que habérselas el negocio. Estas fuerzas pueden amenazar o brindar oportunidades. Entre ellas se incluyen fuerzas económicas, políticas, legales, sociales, éticas y tecnológicas en los niveles nacional y global.
- h. La administración del proyecto empieza en esta etapa inicial y continua durante todo el proyecto requiere liderazgo de este, planificación, informes, guía para los miembros del equipo y solución de problemas.

Etapa II. Identificación: En la etapa de identificación se desarrolla una comprensión del modelo del proceso orientado al cliente. La identificación produce definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento, e identifica procesos del valor agregado. Productos típicos del trabajo de esta etapa son, entre otros: diagrama de procesos organizacionales, listas de recursos, datos de volúmenes y frecuencias y, lo más importante, la designación de los procesos que se van a rediseñar.

En esta etapa se utilizan varias técnicas administrativas para allegar datos que describen el trabajo tal como se efectúa en la actualidad.

- a. La modelación de clientes: Aquí el objetivo es obtener una comprensión total de los clientes, su relación con la organización y, lo más importante, sus expectativas. Esto es indispensable para identificar el aspecto de valor agregado de los procesos, el grado en que tienen que cambiar.
- b. La medida de rendimiento y análisis de tiempo de ciclo; se usan en dos formas 1) para definir las expectativas de rendimiento de los clientes, 2) para cuantificar las medidas de la manera como se está realizando el trabajo en la actualidad (ventas, tiempos de procesos etc.) identificando los problemas a medidas van apareciendo.

¹ Acontecimiento puntual y significativo que marca un momento importante en el desarrollo de un proceso o en la vida de una persona.

Etapa III. Visión: El propósito de esta etapa es desarrollar una visión de proceso capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados, en esta etapa se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos; oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren; y se producen declaraciones de la nueva "visión" del proceso.

En esta etapa las técnicas administrativas identificadas son las siguientes:

- a. **El análisis de flujo del trabajo** se utiliza para analizar más el proceso en cuanto a los individuos que ejecutan labores discontinuas y la tecnología (de cualquier tipo) que se esté empleando en la actualidad. El flujo del trabajo se diagrama ahora en detalle para identificar insumos y productos por actividades y por pasos. Para los procesos elegidos se investiga en detalle la dimensión de tiempo del proceso.
- b. **El análisis de valor del proceso** examina las actividades de cada proceso a fin de determinar cuáles producen impacto en la capacidad de agregar valor del proceso mismo. El impacto puede ser positivo o negativo. Igualmente se utiliza el análisis de tiempo de ciclo en esta evaluación de impactos positivos y negativos.
- c. **El benchmarking** se utiliza para cuantificar factores de rendimiento existente, y cuando sea posible, compararlos con las prácticas de la competencia, sin pasos transitorios por medio de los cuales se puede cumplir la visión total en etapas con el curso de varios años.
- d. **La gestión de cambio**, la administración de proyecto y la facilitación son técnicas continuas en esta etapa.

Etapa IV-A Solución: Diseño técnico: El propósito de esta etapa es especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. Esta especificación producirá descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados; los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos; los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación.

Las técnicas administrativas utilizadas para esta etapa son:

- a. El análisis de flujo del trabajo, cuando se emplea en esta etapa, analiza las conexiones entre los procesos para identificar oportunidades de cambio de pasos, responsabilidades etc.

- b. La ingeniería informática se utiliza de diversas maneras en esta etapa para definir la solución técnica, en particular como y donde aplicar tecnología como capacitador para implementar las actividades y los pasos de procesos revisados (rediseñados) estas tecnologías van desde información administrativa hasta telecomunicaciones, captación de datos y sistemas expertos. La ingeniería informática se utiliza también para identificar los elementos de información en el sistema.
- c. La medida de rendimiento ayuda a identificar los puntos apropiados para controles de proceso y captación de datos de rendimiento.

Etapa IV-B Solución: Diseño social: El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso. Esta etapa produce descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos a empleados, diseños para la interacción de los elementos técnicos y sociales; y planes preliminares de contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y reubicación

En esta etapa las técnicas administrativas identificadas son:

- a. Facultar a los empleados sirve para definir responsabilidades particularmente de toma de decisiones, que se pueden trasladar a nivel del empleado, a fin de llevar tales acciones cerca del trabajo que se está realizando.
- b. Las matrices de destrezas ayudan a diagramar las habilidades que requiere cada nueva posición y a definir los conjuntos de características del cargo que darán forma a los equipos de procesos

Técnica Desarrollo organizacional

Se define al desarrollo organizacional como el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos.

Este es un enfoque sistemático y práctico que trae cambios de forma planificada. En otras palabras, es un cambio planificado. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo que tal vez no sea considerado una solución o un remedio sencillos, en especial uno temporal que no tenga éxito en tratar problemas subyacentes. Por el contrario, está diseñado para mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de una empresa a través de la gestión y la cultura efectivas.

El proceso de desarrollo organizacional es muy importante, tanto interna como externamente. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación.

Características del Desarrollo Organizacional Según Newstrom y David

1. Valores humanísticos: Creencias positivas sobre el potencial de los empleados.
2. Orientación a los sistemas: Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto.
3. Aprendizaje a través de experiencias: Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teórico y leído.
4. Resolución de problemas: Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, el evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.
5. Orientación hacia la contingencia: Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades.
6. Agente del cambio: Se estimula, facilita y coordina el cambio.
7. Niveles de intervención: Los problemas pueden ocurrir en las de un nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones.
8. Se enfoca en la cultura y los procesos.
9. se basa en un modelo investigativo de acción (investigación acción) con la amplia participación de los miembros del sistema.²

Modelos del Desarrollo Organizacional.

a) Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con los Cambios Estructurales.

Los cambios son constantes y se debe tomar en cuenta el ambiente interno y externo para realizarlos. Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización.

Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

1. Cambios en los procedimientos de trabajo.
2. Cambios en los productos.
3. Cambios en la organización.
4. Cambios en el ambiente de trabajo.

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado.

b) Modelo de Desarrollo Organizacional Relacionado con Cambio en el Comportamiento

En la actualidad existen diversos modelos relacionados con cambios en el comportamiento, entre estos se encuentran el análisis transaccional, el tratamiento de conflicto intergrupalo y el role playing²², este último, el cual abordaremos en esta unidad, es el más usado. Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización.

En el método o modelo de role playing, “nosotros actuamos como en un escenario”.²³ Aquí, los empleados se integran en equipos según el grupo de participantes, para que ellos dramaticen un conflicto pasado. Si el grupo se encuentra en problemas durante tal dinámica, se debe dar retroalimentación positiva para la resolución del conflicto.

Este método es efectivo cuando existe conflicto sobre las actividades a resolver. Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes.

c) Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con Alteraciones Estructurales y de Comportamiento

De acuerdo con el tema anterior de cambios en el comportamiento y cambios estructurales se ha observado que aún necesitamos seguir aprendiendo a aprender para lograr los objetivos individuales y organizacionales. Es por eso que se hará mención a los modelos

²² Juego de roles.

²³ Ferrer Pérez Luis, Desarrollo Organizacional. P.150

del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

La tendencia del comportamiento organizacional se dirige hacia una organización más humana, con mayor distribución del poder y actitudes positivas hacia la gente.

El rol del gerente se convierte de jefe autoritario a líder participativo. El pensamiento clave en este aspecto es trabajo más inteligente, no más intenso.

En ese sentido el siguiente modelo, el de Grid Gerencial, se “conoce como la matriz de dos ejes, uno horizontal y otro vertical, que correlacionan dos de los principales elementos a cuidar en la dirección de una gerencia: las relaciones humanas con el grupo y subgrupo.”²⁴

Gestión o administración por competencias

El modelo de gestión por competencia señala la disolución de los procesos de gestión tradicionales implementados en las empresas. Hacer gestión se convierte entonces en la misma acción de administrar, identificando y desarrollando competencias personales, detectando óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa.

Bajo este supuesto, el modelo de Gestión por Competencia empieza a ser definido por muchos autores como un “Proceso” (Rubio, 2015). La UPF Barcelona School of Management define el modelo como “Proceso que permite identificar las facultades de las personas por medio de un perfil cuantificable y medible objetivamente para cada puesto de trabajo”. (Miranda, 2012) describe la Gestión por Competencias como acciones propias del comportamiento organizacional; “Es identificar y desarrollar las capacidades, conocimientos, comportamientos, y actitudes de los integrantes de una organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados”.

Competencias

Son aquellos conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para ejecutar actividades o tareas de forma eficaz y eficiente (Paningua, 2007). Estas le dan al empleado la oportunidad de realizar mejor sus funciones dentro de la organización.

Las competencias son un factor determinante a la hora de contratar ya que marcan la diferencia entre los candidatos, pueden ser el punto de inflexión para hacer que una persona

²⁴ Hernández y Rodríguez, Sergio, La administración: pensamiento, estrategia y vanguardia, p. 265.

se distancie, convirtiéndose en el candidato aventajado (Díaz, Rodríguez, & Jiménez, 2015).

Tipos de competencias

Existen 3 tipos de competencias y permiten calificar al personal según su esfuerzo en la actividad asignada, estos pueden ser: técnicas, bases y transversales.

1. **Competencias técnicas** son las propias de un puesto concreto, por ejemplo, un guía turístico debe tener conocimiento de legislación turística, técnicas de conducción de grupos, conocimiento de medios de transporte y uso de micrófono (Amarante, 2018). Una competencia técnica para trabajar en peluquería sería el conocimiento de las características y los tipos de peinados y acabados.
2. **Competencias bases**, aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que permiten a la persona desarrollar un puesto de trabajo de forma exitosa (Amarante, 2018). Un ejemplo sería el manejo de un idioma extranjero (oral, escrito y leído).
3. **Competencias transversales**, son comunes a determinado tipo de profesión y están intrínsecamente relacionadas con las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos a lo largo de su ciclo profesional. Se utilizan específicamente para poder para diferenciar en una compañía y en un mismo cargo a las personas que tienen un desempeño promedio y un desempeño superior (Gumucio, 2010). Algunas competencias transversales para trabajar como mesero/a son: comunicación, relación interpersonal, organización del trabajo.

Las empresas al identificar que el desarrollo de las competencias de conocimiento, habilidades y actitudes, caracterizan a los empleados al realizar sus actividades, y que este proceso ayuda a fortalecer y a alcanzar los objetivos planeados, determinando quienes están en una posición adecuada o mejor para desempeñar sus labores, o por el contrario sus competencias no van acorde con su puesto de trabajo. McClelland (1973) considera que ejercer de manera correcta un trabajo depende de las características personales y el desarrollo de competencias adquiridas a través de sus estudios, conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Enfocado en lo anterior, la selección por competencias, pueden conferir a las organizaciones ventaja competitiva pues es un enfoque disciplinado y válido para evaluar las capacidades individuales directamente relacionadas con el éxito (Palomo, 2006).

Implementación de un modelo de gestión por competencias²⁵

En el proceso de implementación del sistema se requiere lo siguiente:

- a. Definir y describir las competencias.
- b. Definir los grados o niveles de competencias
- c. Análisis y descripción de puestos de trabajo con sus grados y competencias definidos.
- d. Evaluación de las competencias en el personal asociadas al desempeño.
- e. Implementación del sistema.

Proceso de definición de modelos de competencias²⁶

Panel de expertos: Grupo de especialistas en las áreas de talento humano, con amplia experiencia y conocimientos en la conceptualización y definición de competencias (directores), empleados de diversos niveles de la jerarquía y especialistas en diferentes puestos de trabajo con una prospectiva de la organización a futuro, facilitando la búsqueda de conocimientos para validar o evaluar los resultados de la fase de investigación (Hooghiemstra, 1996). En el panel se realiza el siguiente proceso:

1. Análisis DAFO.
2. Establecimiento de la razón de ser de cada cargo.

Tipificar las competencias aptitudinales y actitudinales requeridas para cada puesto de trabajo:

Se establecen, a la luz de una de las tareas o actividades desarrolladas en el cargo, las competencias manifiestas que conllevan al desempeño de la actividad de manera satisfactoria, en sus diferentes contextos laborales (Perea, 2012). Cuando sean identificadas todas las competencias, se realiza un inventario, de manera general se obtiene una lista de chequeo en la que se comprueban las conductas y competencias. Otro método opcional es reunir un grupo de expertos, que genere una serie de interrogantes acerca de las competencias por cada puesto de trabajo, lo que le permite al trabajador, resolver las dudas a los cuestionamientos del sistema, y así poder obtener la base de datos, comprendiendo las competencias identificadas con anterioridad (Hooghiemstra, 1996).

²⁵ Alles, M. DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS, 2008; Pág. 75

²⁶ Hooghiemstra, T. Gestión Integrada de Recursos Humanos, 1996; 33

Muestra representativa: Es un proceso cualitativo conformado por un número determinado de personas, para la recolección de datos, sin que sea representativo del universo o cantidad que se estudia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La muestra sale de la discusión y análisis del panel de expertos, seleccionando el número de colaboradores o empleados, dada la identificación previa de sus conductas y competencias (Hooghiemstra, 1996).

Realizar entrevistas de incidentes críticos (BEI): La BEI (entrevista basada en la conducta o relacionada a los incidentes críticos) se utiliza para la valoración de las competencias transversales. La idea al utilizar esta entrevista es obtener información sobre los comportamientos del individuo ante algunas situaciones específicas (comportamientos) lo más detalladas posible, para que les sirva como predictores en su desempeño laboral (Cadiz, 2012). Teniendo en cuenta el resultado se hace una aproximación de cómo, cuándo, dónde, obtuvieron sus competencias específicas para el cargo (Hooghiemstra, 1996).

Pasos para el BEI:²⁷

1. Exploración.
2. Análisis de responsabilidades en ocupaciones anteriores.
3. Acontecimientos evaluadores de la conducta.
4. Características para desarrollar con éxito el nuevo cargo.
5. Conclusiones sobre el proceso de entrevista.

Análisis de datos: Teniendo como base la información recolectada por medio de las entrevistas realizadas en el paso anterior, se analizan según los contenidos identificados, de tal forma que se pueda obtener una comprensión sobre todas las competencias que se utilizarán en el ejercicio del nuevo cargo (Hooghiemstra, 1996).

Validación: Todo lo relacionado hasta este punto para obtener el modelo debe ser aprobado, la idea es identificar empleados con desempeños sobresalientes en los puestos evaluados, para que participen en la validación. Esto se lleva a cabo utilizando formatos de evaluación de desempeño buscando así medir el potencial del empleado, versus los objetivos fijados para el mismo, como la evolución respecto a características personales y desarrollo de potencial basado en competencias (Londoño, Henao, & Posada, 2010).

²⁷ 6 (Cadiz, 2012)

Para esta parte de proceso se puede utilizar una segunda parte de BEI, manejando una selección diferente de personas, las cuales permitan ver, si las competencias identificadas en la primera selección tienen una relación intrínseca con la actuación superior, identificada en la primera etapa (Hooghiemstra, 1996).

Planificación de las aplicaciones: En esta etapa se trazan los principios, políticas, normas y metodologías en los procesos recursos humanos, que sirvan como referente en la aplicación del modelo en general (Hooghiemstra, 1996).

Informe final: En este se relacionan de manera escrita las actitudes y aptitudes (competencias) requeridas para que la organización cumpla su filosofía institucional (Hooghiemstra, 1996).

CAPÍTULO II. Diagnóstico sobre la aplicación de Técnicas Administrativas en la Dirección de Recursos Humanos en la empresa Bros, S.A. de C.V.

i. Importancia.

Este capítulo es vital importancia porque se basa en la opinión de los colaboradores de la empresa Bros, S.A. de C.V., empleando herramientas técnicas tales como la encuesta y la entrevista, para obtener por medio de ellas datos, los cuales serán necesarios en la elaboración del diagnóstico, de tal manera conocer la situación actual de la empresa e identificar las técnicas administrativas que implementa la organización en la dirección del recurso humano, cabe destacar que la investigación será de utilidad para los estudiantes de la facultad de administración de empresas, quienes a futuro desarrollen una investigación similar.

ii. Objetivos

General.

Recopilar la información por medio de los colaboradores de la empresa Bros, S.A. de C.V., para conocer el entorno con la finalidad de analizar las bases de aplicación de técnicas administrativas de recursos humanos para el desarrollo del personal.

C. Diseño Metodológico

2.1 Técnica e Instrumento de recolección de datos.

Para la recolección de la información se aplicaron las técnicas de la encuesta y entrevista de manera precisa y objetiva.

a) Encuesta:

La encuesta fue dirigida a los colaboradores de Bros, S.A de C.V. con un total de 20 personas, para conocer la situación actual en relación al tema, la cual se llevó a cabo de forma presencial, con la finalidad de obtener información de las unidades en estudio en relación a la implementación de las técnicas administrativas.

b) Entrevista:

Durante la investigación se utilizó la entrevista, la cual se realizó de forma presencial al encargado del departamento Recursos Humanos de Bros, S.A. de C.V., con el objetivo de conocer las técnicas administrativas que actualmente aplican dentro de la empresa.

2.2 Instrumentos de la Investigación

a) Cuestionario

Este instrumento se utilizó, para la recopilación de la información, el cual se estructuró con preguntas abiertas, cerradas, semi-cerradas y opción múltiple, con el objetivo de conocer la aplicación de técnicas administrativas de recursos humanos dentro de la empresa y poder así tener una visión más amplia para la investigación, la cual fue dirigida al personal operativo y administrativo. (ver anexo 2).

b) Guía de Entrevista

Se utilizó un guion de entrevista semiestructurado, el cual facilitó el conocimiento de las opiniones de las partes involucradas en la investigación siendo este la persona encargada del departamento de Recursos Humanos, teniendo en cuenta la estructura de la guía de entrevista, se pudieron agregar otro tipo de preguntas que no estaban contemplados a fin de obtener la información necesaria y analizar las conclusiones. (ver anexo 3)

2.3 Tipo de Investigación.

Según los datos de los empleados.

El tipo de investigación que se aplicó fue cualitativo documental, ya que se procedió a extraer información a través de la lectura, libros, trabajos de graduación acerca de la implementación de Técnicas administrativas en la empresa Bros, S.A. de C.V. además de

conocer el impacto en la falta de aplicación de dichas técnicas orientadas al desarrollo del capital humano.

También se utilizó la investigación cuantitativa, por medio de encuesta la que se dirigió a 20 empleados y una entrevista dirigida al Gerente General y al encargado del departamento de recursos humanos, mediante los cuales se analizaron los datos obtenidos y las gráficas presentadas.

2.4 Sujeto de estudio.

El sujeto de estudio fue la Empresa Bros, S.A. de C.V.

2.5 Unidades de análisis población y muestra

Las unidades de análisis fueron todos los colaboradores de la empresa Bros, S.A. de C.V.

2.6 Universo y Muestra.

a. Universo.

El universo se conforma por los colaboradores de Bros, S.A. de C.V., con un total de 20 personas incluyendo el personal administrativo y operativo.

b. Muestra.

La muestra siendo el tamaño igual al del Universo, no fue necesario emplear fórmulas estadísticas, por lo tanto, se aplicó un censo.

2.7 Operacionalización de variables

Hipótesis General: El diseño y la implementación de Técnicas administrativas de Recursos Humanos serán la guía para la dirección de Bross, S.A. de C.V. en donde se establecerán los procedimientos que ayuden a la organización en la implementación de procesos para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo del personal.	
Variable Independiente	Variable dependiente
Diseño de Técnicas de administración de Recursos Humanos	Dirección de Bross, S.A. de C.V.
Indicadores	Indicadores
Técnica de adquisición de personal Técnica del Coaching empresarial Técnica del Mentoring Técnica de la reingeniería organizacional	Departamento de Recursos Humanos Consolidación de objetivos estratégicos Desarrollo del personal

Hipótesis 1: Al contar con un marco teórico sólido y que sirva de referencia se podrá obtener los elementos teóricos fundamentales para la elaboración de Técnicas administrativas de Recursos Humanos que expresen las directrices para el desarrollo del personal.

Variable Independiente	Variable dependiente
Marco teórico sólido	Implementación de técnicas administrativas
Indicadores	Indicadores
Información general de la empresa. Plan estratégico de la empresa Técnicas administrativas	Directrices para el desarrollo del personal Cumplimiento de objetivos Fortalecimiento del proceso de adquisición de personal.

Hipótesis 2: El diagnóstico que se realice reflejara las acciones que actualmente se aplican dentro de la empresa Bros, S.A. de C.V. con lo que nos permitirá elaborar una propuesta estratégica sobre técnicas administrativas de Recursos Humanos que ayude a la sostenibilidad y desarrollo del personal.

Variable Independiente	Variable dependiente
Acciones que se aplican en la empresa Bros, S.A. de C.V.	Propuesta estratégica de Técnicas de administración de Recursos Humanos
Indicadores	Indicadores
Políticas Internas Entorno de la empresa. Desarrollo de los colaboradores	Retención de personal Carrera dentro de la empresa Compensaciones

Hipótesis 3: • El diseño de herramientas técnicas administrativas de Recursos Humanos permitirá trazar estándares que proporcionaran la sostenibilidad en la dirección del talento humano de la empresa.

Variable Independiente	Variable dependiente
Diseño de herramientas técnicas administrativas de Recursos Humanos	Sostenibilidad en la dirección del talento humano
Indicadores	Indicadores
Retención del talento Tiempo medio de contratación Formación y capacitación	Clima laboral Promedio de tiempo para alcanzar objetivos

2.8 Descripción del Diagnóstico de la Investigación.

Las técnicas administrativas para la dirección de recursos humanos son de gran importancia para la toma de decisiones en la organización, por lo que no basta solo con conocer todas las técnicas administrativas, sino, que lo esencial es saber utilizarlas, cómo y dónde implementarlas, con la finalidad de buscar el mayor rendimiento posible de los colaboradores, cada área de la empresa posee actividades diferentes, por lo tanto, el departamento de recursos humanos cumple una función importante dentro de la empresa, quien realiza las tareas de: reclutar, seleccionar, contratar y retener al mejor talento desarrollando sus habilidades en pro y beneficio de la organización.

En la investigación realizada en la empresa Bros, S.A. de C.V., muestra que la población laboral activa representa el 60 % de la edad comprendida de 20 a 30 años, siendo en su mayoría jóvenes, debido al giro de la empresa, que se encargan de preparar y montar eventos pirotécnicos que requieren de un mayor esfuerzo físico, la agilidad para realizar el trabajo, la tolerancia de horarios nocturnos y buscan dar lo mejor de sí mismos en las actividades que les asigna, mientras que el 40% es personal administrativo que no requiere mayor esfuerzo físico, además el 75% de los encuestados pertenecen al género masculino, peculiaridad de la empresa ya que buscan talentos para cubrir puestos que demandan mayor esfuerzo físico.

Así mismo, los descriptores de puestos establecidos por la empresa para la contratación de personal, en su mayoría son de logística y distribución con un 40% de la totalidad de los encuestados, y que son contratados eventualmente por ello que el 45% poseen menos del año de laborar dentro de la empresa, en cambio los puestos administrativos que representan el 20% del total de encuestados poseen entre 2 a 9 años de laborar, ya que poseen los conocimientos y habilidades adquiridos dentro de la misma.

Además, se puede comprobar que el 90 % de los colaboradores posee conocimientos acerca de la existencia del departamento de recursos humanos, mientras el 10% desconocía de la estructura, por lo que se afirma que la organización cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que se encarga de la dirección de los colaboradores (Ver tabla 1), cabe destacar que la encargada del departamento realiza sus actividades de la mejor manera, no obstante, se le dificulta cubrir al 100% las actividades asignadas, tales como: reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y capacitación al personal, debido a la naturaleza de la

empresa, actualmente también atiende el área de atención al cliente y en ocasiones da información sobre los productos que la empresa comercializa cuando es necesario, por lo tanto, los procesos antes descritos, en algunas ocasiones no se realizan de forma eficiente evadiendo ciertos pasos dentro del procedimiento (Ver tabla 3), el cual afecta en el proceso de selección del personal con las habilidades requeridas para desarrollar las diversas actividades del puesto (Ver tabla 4). Así mismo es importante considerar el crecimiento profesional de cada colaborador para que desarrolle las competencias y habilidades con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Para la empresa Bros, S.A. de C.V. generar un clima laboral agradable es importante, buscando la satisfacción laboral de los colaboradores siendo la clave para aumentar el desempeño, teniendo colaboradores leales y felices, por lo que se ve reflejado en el día a día de sus actividades realizándolas de una forma eficiente y estimulando el trabajo en equipo tal como lo muestra los encuestados donde coincidieron en un 100% que las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo son factores que más valoran del ambiente laboral de trabajo (ver tabla 19).

La motivación a los empleados es uno de los factores internos que requiere mayor atención en donde al tener empleados felices y motivados dentro de la organización se obtienen mejores resultados en la productividad y por lo tanto las personas están más comprometidas con los valores que posee la empresa, sin embargo los colaboradores que reciben algún incentivo se compone por un 20% de la totalidad, así mismo el 65 % de ellos no recibe ningún tipo de gratificación por el desempeño, bajando su nivel de motivación (Ver tabla 11), en la empresa Bros, S.A. de C.V. se deben establecer indicadores de logro que permitan identificar la falta de motivación de los colaboradores y así implementar un mecanismo de incentivos que motive a los empleados, además de otorgarles un salario equitativo de acuerdo a las actividades que desempeñan, ofreciéndoles oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa, lo que genera un vínculo de permanencia en la organización, para ello es necesario que se cuenten con programas de formación y capacitación que desarrollen al máximo los conocimientos y habilidades del personal y estos sean puesto en práctica, debido a que solamente el 10% del total de los colaboradores afirmó recibir capacitaciones, que sin embargo no iban enfocadas en el ámbito de

aplicación, mientras que el 60% confirmó no recibir ningún tipo de capacitación que le ayudase a mejorar los procesos en sus actividades. (Ver tabla 15).

La empresa Bros, S.A. de C.V. se destaca por poseer descriptores de puestos en el cual detallan las actividades a realizar, tal como lo demostraron los colaboradores, en donde el 75% de los encuestados afirmó sentirse conforme con las actividades que realiza tomando en cuenta sus habilidades y conocimiento, esto les permite desarrollar sus actividades eficientemente, por su parte el 25% corresponde al personal de nuevo ingreso, por lo que su nivel de satisfacción aún está en proceso de alcanzar.

Análisis de Entrevista.

En relación a la información recolectada a través de la entrevista al encargado del departamento de recursos humanos, se determinó que si se considera importante la existencia de un departamento que se encargue de la administración y dirección del recurso humano, con la finalidad de alinearlos a los objetivos establecidos por la empresa, el departamento actualmente realiza actividades de reclutamiento y selección de personal, elaboración de planilla, temas legales asociados a las demandas interpuestas en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Cabe destacar que el departamento cumple las actividades con un presupuesto limitado, que le impide realizar cambios en las técnicas administrativas en la dirección del talento humano, ocasionando un nivel de desmotivación en los colaboradores, por lo que existe un alto nivel de rotación dentro de la empresa.

Además, se pudo identificar que la empresa no cuenta con un plan de inducción con los nuevos colaboradores, afectándoles el conocimiento inicial acerca de los valores y cultura organizacional de la empresa, así mismo el ambiente laboral se ve afectado al no conocer de primera mano las actividades en las cuales se desempeñara. Esto genera además una desmotivación a los colaboradores dado que no cuentan con incentivos atraíbles y ningún plan de capacitación que les permita crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Conclusiones.

Con base a la investigación realizada se concluye:

- 1) La empresa Bros, S.A. de C.V., ha designado a una persona que se encarga de la atención al cliente y dirección del departamento de Recursos Humanos, ocasionando a la empresa deficiencia en la implementación de procesos en el

reclutamiento, selección y contratación de personal, a causa de la asignación de actividades adicionales sin previo aviso.

- 2) Los empleados reciben capacitaciones técnicas, sin embargo, no son constantes, y muy pocas ocasiones van orientadas a sus actividades diarias, generando que los empleados no aumenten sus conocimientos y habilidades técnicas, afectando la competitividad en sus labores.
- 3) Los incentivos forman parte de la motivación a los empleados, promoviendo mayor eficiencia al realizar sus actividades,
- 4) El clima laboral en la empresa Bros, S.A. de C.V. juega un papel fundamental en la comunicación de las relaciones interpersonales, y del trabajo en equipo generando confianza y cumpliendo con las actividades asignadas en menor tiempo.
- 5) La empresa Bros, S.A. de C.V. se destaca por poseer descriptores de puestos que le ayudan a mantener el control de las actividades que realiza cada colaborador, permitiéndole ser eficiente en cada proceso operativo que la empresa lleva a cabo.

Recomendaciones.

- 1) Asignar a una persona que se dedique exclusivamente a realizar las actividades que demanda el puesto de encargada de Recursos Humanos.
- 2) Desarrollar un programa de capacitaciones técnicas relacionadas con temas puntuales sobre el área en que se desenvuelven cada colaborador, las cuales se lleven a cabo de forma periódica con la finalidad de aumentar los conocimientos y habilidades.
- 3) Establecer incentivos que sean equitativos, y acordes a las necesidades de cada área de trabajo.
- 4) Fortalecer mediante actividades el clima laboral dentro de la empresa, que le permita a los colaboradores expresar sus deseos y puntos de mejora en los procesos de sus actividades.
- 5) Mantener actualizados los descriptores de puestos, identificando las actividades de cada área para continuar garantizando el buen desempeño de cada colaborador.

Capítulo III: Propuesta de Manual de Aplicación de Técnicas Administrativas para la dirección del Recursos Humanos, en la empresa Bros, S.A. de C.V.

i. Importancia.

El presente Manual pretende fortalecer las actividades que contempla la dirección del talento humano, con la finalidad de permitir el desarrollo de los colaboradores, en un ambiente que propicie la igualdad de oportunidades dentro de la organización.

Este manual proveerá a la empresa Bros, S.A. de C.V., herramientas que contribuyan al cumplimiento de las actividades de forma eficiente en la gestión del recurso humano, considerando dentro de estas las técnicas para el proceso de adquisición de talento humano, sistema de compensaciones y beneficios, reingeniería organizacional, administración por valores, coaching y mentoring. Es por eso que la implementación de técnicas relacionadas con la administración de personas, es una tarea muy delicada e importante de ser tratada, ya que la dinámica del ser humano es determinada por una serie de condiciones internas y externas que afectan su comportamiento. Factores como: estado de salud mental y físico, condición económica actual, eventos cotidianos que provocan estrés a la persona, deben tomarse en cuenta para realizar y aplicar eficientemente los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

ii. Objetivos

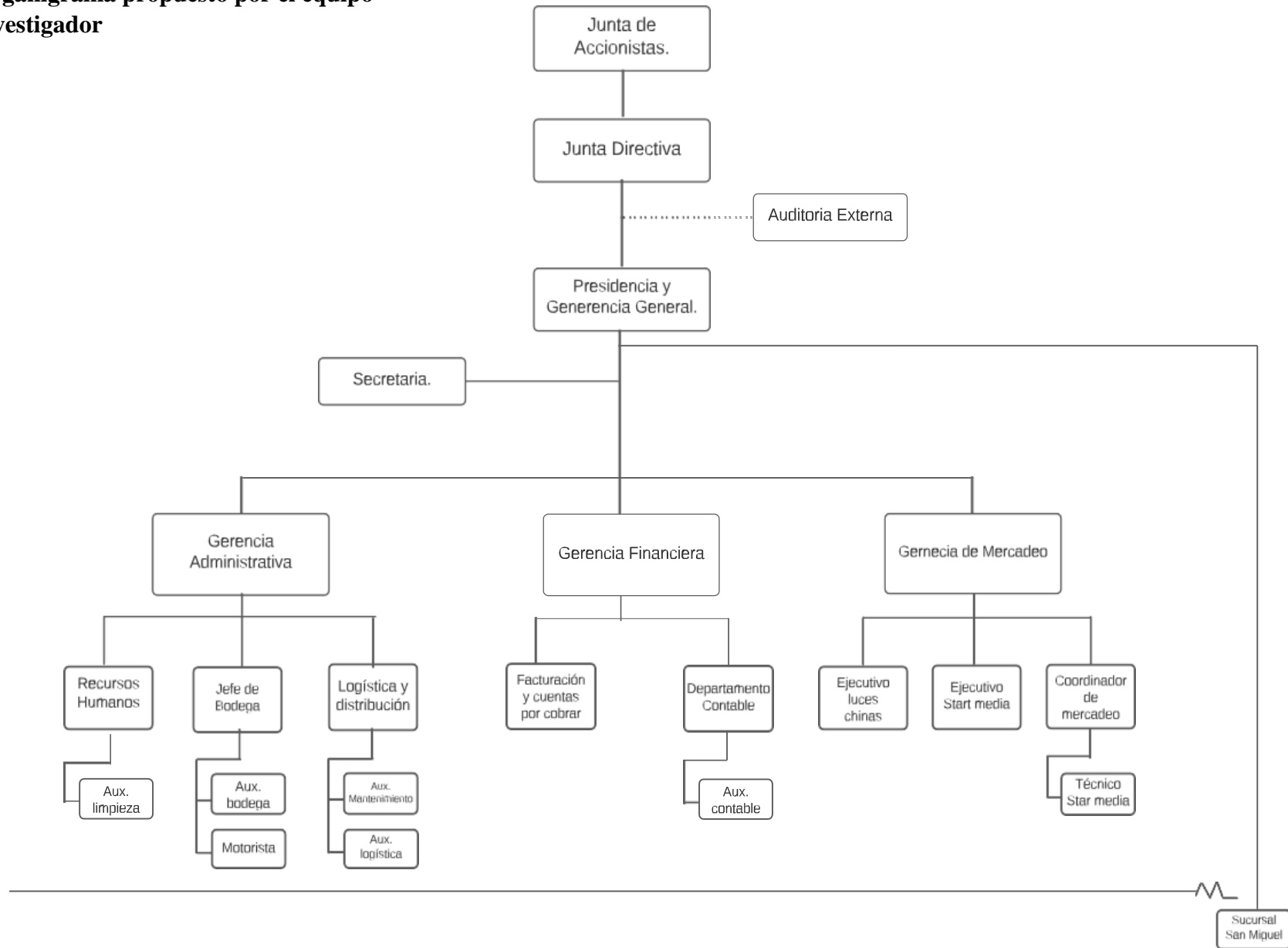
Objetivo General.

Establecer lineamientos generales para identificar, seleccionar e implementar técnicas administrativas que garanticen de forma eficiente la dirección del Recurso Humano en la empresa Bros, S.A. de C.V.

Objetivos Específicos.

1. Definir un proceso formal de reclutamiento y selección, que asegure la contratación de personas que cumplan con el perfil adecuado al puesto según las necesidades de la empresa.
2. Aplicar las técnicas administrativas tales como: Técnica para la adquisición de personal, Técnica de coaching, Técnica de Motivación, Técnica del Mentoring, Técnica de reingeniería organizacional para la dirección del talento humano de la empresa Bros, S.A. de C.V.

Organigrama propuesto por el equipo investigador



Etapa I: Técnica para el proceso de adquisición de talento humano

Política General

- I. El departamento de recursos humanos realizara las acciones necesarias con el propósito de atraer a los candidatos potenciales para las diferentes vacantes existentes en la empresa, así como su idónea contratación, inducción y capacitación.

Políticas específicas

- I. Disponer de medios, fuentes de reclutamiento y selección de personal adecuados, los cuales garanticen la atracción del recurso humano dentro del mercado laboral.
- II. Crear una contratación e inducción acorde a cada una de las diferentes áreas o puestos de trabajo en la empresa.
- III. Brindar constante capacitación y desarrollo profesional a los empleados de la empresa.

Las fases de la técnica para el proceso de adquisición de talento humano son las siguientes:

- i. Reclutamiento
- ii. Selección
- iii. Contratación
- iv. Inducción de personal.
- v. Capacitación y desarrollo

Procedimiento general.

1. El gerente general será el responsable de autorizar o denegar el requerimiento de personal de la plaza existente cuando sea necesario.
2. Será responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos llevar a cabo los procedimientos descritos para el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo para las diferentes plazas vacantes que surjan dentro de la empresa.

Fase 1. Reclutamiento

Se documentará mediante una solicitud donde se especifica la unidad solicitante de personal, la fecha en que se necesitará que se haga presente el empleado a su puesto de trabajo, y toda la información relacionada para cubrir la vacante (Ver anexo 4).

Procedimientos:

1. El encargado del área específica, da a conocer al departamento de Recurso Humano la Requisición de personal, así como las funciones a realizar dentro del puesto de trabajo.
2. El gerente General, autoriza la requisición del personal para iniciar con el proceso de reclutamiento.
3. Por medio del área de Recursos Humanos se realizará el debido proceso de reclutamiento con sus respectivas actividades; fuentes de reclutamiento, recepción de curricular (Ver anexo 5).

Fase II: Proceso de selección

Se elegirá entre un determinado número de participantes, a las personas más idóneas para las plazas disponibles. Para que el proceso de selección sea lo más efectivo posible, previamente la empresa debe de contar con los descriptores de puestos, también se debe tener en cuenta que la tarea básica de selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

Procedimientos:

1. Se pre seleccionan los candidatos que cumplan el perfil para que llenen solicitud de empleo.
2. Una vez determinado los posibles candidatos, se procede a comunicarse con ellos para dar inicio con la entrevista inicial ya como parte del proceso de selección.
3. A los postulantes seleccionados se le emplearan las siguientes acciones:
 - a. Aplicación de pruebas de conocimientos.
 - b. Aplicación de pruebas psicométricas (Ver anexo 7).
 - c. Confirmación de experiencia laboral y referencias laborales y personales.
 - d. Se seleccionará al personal que se apegue al perfil del puesto requerido y que obtenga resultados satisfactorios en las pruebas efectuadas.

Fase III: Contratación de Personal

Para llevar a cabo el procedimiento para la contratación de personal, el Gerente de Recursos Humanos notificará al aspirante seleccionado y le comunicará el día y la hora que deberá presentarse a la empresa y seguir con los pasos siguientes:

Procedimientos:

1. Esta fase se realizará posteriormente a la entrevista del Jefe de Trabajo o departamento solicitante, él mismo tomará la decisión final del candidato que será contratado. (Ver anexo 6)
2. Posteriormente se admitirá y revisará documentación originales
3. El departamento de Recursos Humanos elaborará el contrato de trabajo de acuerdo a la normativa legal vigente, adicionando todos los beneficios sociales y adicionales de acuerdo a políticas de la empresa, para la suscripción de los mismos. (ver anexo 8)
4. Oportunamente, el departamento de Recursos Humanos comunicara al candidato elegido, la fecha en que se presentara a la empresa, conforme al contrato correspondiente

Fase IV. Inducción de Personal.

Después de haber elegido al candidato para el puesto, el próximo paso es asegurarse que esta persona dispone de las herramientas e información necesarias para tener éxito en su trabajo.

Procedimiento:

1. Recursos Humanos, debe de dar la adecuada inducción a la empresa al trabajador de nuevo ingreso.
2. Luego de la contratación el área de Recursos Humanos brindará un kit de bienvenida lo cual contendrá:
 - a) Normativa de control interno.
 - b) Reglamento interno de trabajo.
 - c) Código de ética de la empresa.
 - d) Políticas de viáticos y beneficios adicionales.

3. Se debe de estimar el tiempo para desarrollar la inducción y dependerá del puesto y la complejidad de este.

Fase V. Capacitación y desarrollo

Capacitación y desarrollo es una de las fases más importante en la técnica para el proceso de adquisición de talento humano dicha actividad permite el crecimiento profesional de los empleados en la empresa de BROS, S.A. DE C.V, adquiriendo nuevos conocimientos y ampliando sus capacidades técnicas en el desarrollo de sus actividades.

Procedimiento:

1. El primer paso es detectar las necesidades de capacitación y cuáles son las temáticas que se desean impartir en los diferentes departamentos de la organización.
2. Él encargado de recursos humanos deberá crear programas y planes operativos con las respectivas temáticas a implementar y ejecutar en cada una de las áreas de la empresa (Ver anexo 11).
3. Por último, se encuentra la evaluación, control y seguimiento. Esta es la clave para mejorar el proceso de capacitación, ya que finalizada normalmente se lleva a cabo una evaluación, que podría ser exitosa pero no quiere decir que se haya logrado el o los objetivos propuestos.

Etapa II. Sistemas de Compensaciones y Beneficios.

La atracción y la retención de talento, así como la motivación, el compromiso y la productividad, son algunos de los principales retos de la empresa Bros, S.A. de C.V. hoy en día, por lo que necesita disponer de sistemas de retribución que les permitan gestionar de forma adecuada los costos salariales y que, a la vez, sirvan para atraer y retener al talento humano y hacer que esté motivado y se sienta comprometido con la organización.

Para lograr una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la motivación de los empleados con su mayor rendimiento y productividad, los beneficios sociales son un medio efectivo para lograr la satisfacción de los colaboradores.

Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener resultados eficientes:

- i. No afectar la productividad de la organización.
- ii. Evitar el deterioro en la calidad del entorno laboral.
- iii. Aumentar el desempeño y disminuir el nivel de quejas.
- iv. Conducir a los empleados a apreciar y sentir valor por su trabajo.
- v. Disminuir el ausentismo y prevenir la disconformidad de los empleados.

Política general.

El otorgamiento de compensaciones y beneficios se realizará con el propósito de motivar y promover el desempeño de los colaboradores hacia el logro de los objetivos empresariales.

Políticas específicas.

- a) El otorgamiento de compensaciones y beneficios se realizará dentro del departamento de Recursos Humanos.
- b) El acceso al reconocimiento de las compensaciones y beneficios será aplicable a todo el personal de la empresa.
- c) La evaluación al desempeño se realizará anualmente en el mes de junio de cada año calendario.

Procedimiento:

1. Enviar reporte al Gerente de Recursos Humanos, quien evaluará el desempeño de cada colaborador.
2. Los evaluadores pueden ser gerentes, supervisores, personal de Recursos Humanos, clientes misteriosos, entre otros que tomara en cuenta los siguientes indicadores:
 - a. Resultados de evaluación anual de desempeño, medido a través del sistema de escala gráfica.
 - b. Record laboral: asistencia 95%, puntualidad 95% y sin sanciones disciplinarias.
 - c. Desarrollo integral: realiza actividades que evidencian su desarrollo personal y profesional.

Tipos de Compensaciones

Dentro de los sistemas de compensaciones que se les brindaran a los empleados están:

a) Compensaciones monetarias:

Reconocimiento monetario que la empresa da al colaborador por el cumplimiento de objetivos determinados, de manera que aumenta la productividad y la satisfacción profesional, entre ellos están:

- i. Reconocimiento de bonos.
 - a. Bono fijo (Personal administrativo, autorizado por gerencia)
 - b. Bono variable (Personal de venta, acorde a cumplimiento de metas).
- ii. Depreciación de vehículos.

b) Beneficios No Monetarios:

Cumplen la misma función que los anteriores, que en lugar de motivar al colaborador con cantidades económicas se hace con otros tipos de estímulos, tales como:

- i. Flexibilidad de horarios.
- ii. Home office (Trabajo en casa).
- iii. Capacitaciones técnicas.
- iv. Celebración de cumpleaños.
- v. Celebración de cierre de temporada.

- vi. Dotación de productos pirotécnicos.
- vii. Transporte de personal en horarios nocturnos.

Para obtener acceso a compensaciones y beneficios se realizará de forma condicionada, por lo tanto, el personal lo recibirá cuando cumplan ciertas condiciones predefinidas; tales como:

- a) Los reconocimientos de bonos, se concederán por alcanzar un cierto nivel de productividad, de la siguiente manera:
 - I. En el área de ventas se otorgará por el cumplimiento de metas establecidas por el gerente general.
 - II. En el área administrativa la bonificación será de manera estándar con base a la carga laboral de cada departamento.
- b) Los vendedores que se encarguen de ofrecer el servicio en diferentes departamentos a nivel nacional se les reconocerá con comisiones y viáticos de manera mensual, deberá presentar reporte de visitas y entregas a clientes.
- c) Los colaboradores en general se les otorgará las compensaciones monetarias de acuerdo a la evaluación de desempeño.

Procedimiento

Para poner en marcha el sistema de compensaciones y beneficios, es importante considerar:

- 1) Determinar el presupuesto con el que cuenta la empresa para destinar a dichos beneficios sociales, el cual debe ser elaborado por el gerente de recursos y presentar al gerente financiero.
- 2) Establecer y plantear las necesidades y objetivos de la empresa en relación a la implantación de beneficios sociales. Saber si el objetivo es atraer talento, motivar a los empleados, retención de talentos, etc.
- 3) Crear un plan de comunicación para informar a los empleados sobre la implementación de estos beneficios sociales, transmitiendo la apuesta y el compromiso de la empresa por su calidad de vida y bienestar.

Etapa II: Reingeniería organizacional

Política general

- I. El gerente de recursos humano realizara la gestión respectiva para dar uso a la técnica de reingeniería organizacional y solicitar los permisos correspondientes para aplicar dicha técnica, con el objetivo de realizar cambios drásticos en la organización por medio de la restructuración de los procesos de la empresa. A través de un modelo de negocios, donde los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear un conjunto de técnicas para reinventar en la empresa Bros, S.A de C.V., a fin de competir en un mundo nuevo.

Políticas específicas

- I. Evaluar las áreas específicas que necesitan de la implementación de la técnica reingeniería organizacional y, así adaptar la estructura organizativa mediante equipos operativos de alta resolución acompañado de medidas adecuadas de flexibilización de la estructura organizativa y de dotación de autonomía de gestión a los equipos.
- II. Identificar los obstáculos que eventualmente pueden frenar el cambio y adoptar las medidas necesarias para neutralizar la cultura discrepante con el cambio inducido por los desequilibrios en la balanza de poder tradicional.
- III. Motivar a las personas que se impliquen en dicho proceso.

Las fases para la técnica reingeniería organizacional son las siguientes

1. Preparación
2. Identificación
3. Visión
4. Solución:
 - 4-A Diseño técnico
 - 4-B Diseño social

Procedimiento general:

1. El área de recursos humanos deberá de realizar el estudio para identificar definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento, e identificar procesos del valor agregado que se consideren ineficientes, poco creativos e inflexibles.

2. Luego se debe de iniciar con la formación de equipo, se encamina a organizar a los miembros del equipo de reingeniería como un grupo de trabajo y capacitarlos en la metodología.
3. Después se procede a crear las especificaciones que serían descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados; los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos; los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación.
4. Al final se crearán las dimensiones sociales del nuevo proceso. Los cuáles serían las descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos a empleados, diseños para la interacción de los elementos técnicos y sociales; y planes preliminares de contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

Fase I: Preparación

El propósito de esta primera fase es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Esta etapa producirá un mandato de cambio, una estructura organizacional y una continuación para el equipo de reingeniería y, un plan de acción. Se harán uso de técnicas administrativas tales como: la búsqueda de metas, la facilitación, la formación de equipo, la motivación, la gestión de cambio, la evaluación ambiental y la autoevaluación.

Procedimiento:

1. El área de recursos humano inicia estableciendo las metas y objetivos corporativos con los cuales tienen que correlacionarse los diversos procesos, donde realizaran el estudio de los procesos que necesitan un cambio, por lo cual será necesario capacitar al personal continuamente durante el tiempo de vida del proyecto de reingeniería,
2. Se deberá de motivar al a los miembros del equipo de reingeniería ya que la motivación es importante en el desarrollo de interés y entusiasmo entre los participantes y los miembros del equipo de reingeniería para estimularlos a buscar y entender la oportunidad de cambios decisivos.

3. Para esta primera fase se establecen espacios de tiempos aproximados para cada actividad del proyecto y se fijan hitos específicos o fechas de revisión, acá será de suma importancia el uso de la autoevaluación donde se analizarán los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización. Entre los temas examinados se han incluidos ciclo de vida de la organización, estructura organizacional formal cargos/tarea, trabajo, persona y cultura de la organización.
4. Por consiguiente, se debe de realizar la evaluación ambiental que va encaminada a identificar las fuerzas externas con las cuales tienen que habérselas el negocio. Estas fuerzas pueden amenazar o brindar oportunidades. Entre ellas se incluyen fuerzas económicas, políticas, legales, sociales, éticas y tecnológicas en los niveles nacional y global.

Fase II: identificación

En la fase de identificación recursos humanos deberá de desarrollar una comprensión del modelo del proceso orientado al cliente. Con lo cual se conocerán las definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento, e identificara los procesos del valor agregado. Haciendo uso de algunos productos típicos del trabajo de esta fase como lo son: diagrama de procesos organizacionales, listas de recursos, datos de volúmenes y frecuencias y, lo más importante, la designación de los procesos que se van a rediseñar.

Procedimiento:

1. Para dar inicio a esta fase se utilizarán varias técnicas administrativas para allegar datos que describen el trabajo tal como se efectúa en la actualidad, una de ellas es la modelación de clientes: Aquí el objetivo es obtener una comprensión total de los clientes, su relación con la organización y, lo más importante, sus expectativas. Esto es indispensable para identificar el aspecto de valor agregado de los procesos, el grado en que tienen que cambiar.
2. Lo siguiente es utilizar la técnica de medida de rendimiento y análisis de tiempo de ciclo; que se puede utilizar en dos formas 1) para definir las expectativas de rendimiento de los clientes, 2) para cuantificar las medidas de la manera como se está realizando el trabajo en la actualidad (ventas, tiempos de procesos etc.) identificando los problemas a medidas van apareciendo.

Fase III: Visión

El área de recursos humanos debe desarrollar una visión de proceso capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados, en esta fase se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos; oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren; y se producen declaraciones de la nueva “visión” del proceso.

Procedimiento:

1. El personal encargado de realizar la reingeniería organizacional, deberá de hacer uso de la técnica análisis de flujo del trabajo que se utilizara para analizar más el proceso en cuanto a los individuos que ejecutan labores discontinuas y la tecnología (de cualquier tipo) que se esté empleando en la actualidad, también ayudara a identificar insumos y productos por actividades y por pasos.
2. Luego dicho personal debe realizar un análisis exhaustivo para brindarle valor a los procesos con sospecha de restructuración o eliminación a fin de determinar cuáles producen impacto en la capacidad de agregar valor del proceso mismo. El impacto puede ser positivo o negativo
3. Por consiguiente, se realizará una cuantificación de factores de rendimiento existente, y cuando sea posible, compararlos con las prácticas de la competencia, sin pasos transitorios por medio de los cuales se puede cumplir la visión total en un determinado periodo pertinente.

Fase IV-A: Solución-Diseño técnico

El personal capacitado para dar inicio a la reingeniería deberá de especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. Esta especificación producirá descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados; los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos; los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación.

Procedimiento:

1. En esta fase se analiza las conexiones entre los procesos para identificar oportunidades de cambio de pasos, responsabilidades etc. Este es el momento cuando los encargados de realizar la reingeniería opten por utilizar una técnica para iniciar el proceso una de sus mejores opciones siempre es la *ingeniería informática* se utiliza de diversas maneras en esta etapa para definir la solución técnica, en particular como y donde aplicar tecnología como capacitador para implementar las actividades y los pasos de procesos revisados (rediseñados) esta tecnología van desde información administrativa hasta telecomunicaciones, captación de datos y sistemas expertos.
2. Luego únicamente queda ejecutar la técnica de reingeniería por medio de los planes preliminares (pasos a seguir para lograr el cambio parcial o total) en donde se ejecutará toda actividad y pondrá en marcha cada diseño elegido para mejorar un procedimiento, actividad, estructura etc.

Fase IV-B: Solución-Diseño social:

Los encargados de recursos humanos durante esta fase tienen como propósito especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso. Produciendo así descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos a empleados, diseños para la interacción de los elementos técnicos y sociales; y planes preliminares de contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y reubicación

Procedimiento:

1. El primer paso para ejecutar dicha fase es facultar a los empleados para definir responsabilidades particularmente a la hora de toma de decisiones, que se pueden trasladar a nivel del empleado, a fin de llevar tales acciones cerca del trabajo que se está realizando.
2. Luego se capacitará a los empleados (que realizan dichos procesos, actividades etc.) debemos de entrenarlos en ciertas habilidades que requerirá cada nueva posición y definir los conjuntos de características del cargo que darán forma a los nuevos equipos de los procesos.

Etapa III: Administración por valores

Política General

- I. La junta Directiva realizara las acciones necesarias con el propósito de decidir qué valores impulsar en su estrategia empresarial y su orden de prioridad.

Políticas específicas

- I. Implementar la administración por valores por 3 fases.
- II. Contar con la presencia de los gerentes de cada área de la organización.

Proceso de implementación

Fases de implementación.

Fase	Acción
I	Aclarar los valores, el propósito y la visión.
II	Comunicar la visión y los valores propios.
III	Alinear las prácticas propias diarias con la visión y los valores propios.

Fase I: Aclaración de los valores, el propósito y la visión.

Procedimiento.

1. Obtener aprobación de la Junta para el proceso de Administración por Valores. Una vez se obtiene, hay que decidir cuáles valores se quieren para impulsar la estrategia
2. El Gerente aporta sus propias ideas sobre los valores.
3. Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del gerente.
4. Gerente y equipo administrativo comparten y comparan los aportes.
5. Grupos de enfoque de empleados hacen su aporte.
6. Verificar con clientes y otros interesados significativos.
7. Sinterizar todos los aportes y presentar misión y valores recomendados a junta directiva para aprobación final.

La Administración por Valores es la manera de cómo vive la organización, para ello hay tres grandes valores que han enfocado nuestro proceso de alineación con la Administración por Valores.

- a) Ser éticos

- b) Ser sensitivos
- c) Ser rentable

Fase II: Comunicación

Esta fase consiste en informar a los empleados de la empresa la misión y los valores, enfocar e influir nuestras prácticas diarias de trabajo, a través de informes, literatura de la compañía, conferencias, afiches, etc.

Procedimiento para la toma de decisiones basadas en valores

1. Identificar los valores y las definiciones apropiadas pertinentes a la toma de la decisión.
2. ¿A quiénes afecta directamente la acción (empleados, clientes, accionistas o la comunidad) ¿Se requiere que intervengan también otras personas?
3. ¿Qué acción requieren las definiciones apropiadas de valor en esta situación (ser justos y equitativos con los empleados, cumplir los compromisos con los accionistas)?

Dar a los empleados un trato justo y equitativo, Cumplir nuestros compromisos con los clientes en forma oportuna, y producir una retribución razonable sobre la inversión de los accionistas. Los valores tienen que ser siempre los jefes para que el personal tenga fe en ellos como la verdadera fuente del poder en la organización.

Fase III: Alinear

La alineación es la conjunción de los esfuerzos de la administración por valores (ApV), una vez aclarados los valores y la visión, y se han comunicado a todos los interesados de la empresa, es el momento propicio para concentrarse en las prácticas y las conductas organizacionales para asegurar que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

Ser éticos, haciendo lo que es debido. En seguida viene el Éxito: construir un fundamento para nuestra supervivencia y nuestro crecimiento. Finalmente, la Excelencia: crear una herencia de calidad.

De ésta forma, se lograría generar un mayor nivel de compromiso y seguimiento de los Valores y la Visión de la empresa.

Etapa IV: Técnica de coaching.

Política general

En el departamento de recursos humanos se gestionará la implementación de un proceso de coaching corporativo que será otra forma de invertir en capacitación y desarrollo, el proceso buscará el desarrollo individual y colectivo dentro de la organización, con el objetivo de formar equipos asertivos, de alto desempeño y comprometidos con la mejora de resultados.

Políticas específicas

- I. Observar el comportamiento de los empleados en términos de conocimientos y actitudes (competencias). Con el objetivo de conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del asesorado comparándole con el perfil requerido. Además, el coach deberá identificar las causas probables del problema o del bajo desempeño, así como la probabilidad de mejora, para saber si el coaching sería adecuado.
- II. Analizar las observaciones de los asesorados en cuanto al comportamiento de las personas en el trabajo sin enfocarse en su carácter, personalidad, motivos o características personales. Es muy importante que en todo momento el coach mantenga una actitud de escucha activa
- III. Discutir los objetivos del proceso de coaching para desarrollar un plan de acción para el proceso, para ello ambas partes deben contar con claridad en sus respectivas expectativas, obligaciones mutuas, así como en la definición de los mecanismos de evaluación y monitoreo utilizados para el proceso, sin dejar de lado una implantación y evaluación del plan y sus mecanismos de seguimiento

Fases para implementación de técnica del coaching:

1. Preparación
2. Discusión
3. Definición de acuerdos
4. Seguimiento

Procedimiento general.

1. Él encargado de recursos humanos deberá de identificar a los empleados que requiera el uso de la técnica de coaching empresarial,

2. El siguiente paso es la identificación de las causas probables del problema para ello se usará las técnicas de observación y escucha activa, dónde el asesor o coach deberá distinguir si el bajo desempeño se debe a un comportamiento propio a su carácter o a una respuesta específica por la influencia de su entorno.
3. Por último, el coach (asesorado) deberá de crear un plan de acción para mejorar el desempeño del asesorado (empelado) y por consiguiente una implementación y evaluación del plan y sus mecanismos de seguimiento.

Fase I: Preparación

Se iniciará poniendo mucha atención por medio de la observación y la escucha activa y analizando si el comportamiento es “adecuado” o “inadecuado”. En este punto se deben tener claros los requerimientos del puesto en términos de comportamientos, conocimientos y actitudes (competencias). El coach debe evitar juicios prematuros manteniendo un punto de vista objetivo con base en sus observaciones.

Procedimiento:

1. El coach deberá distinguir si el bajo desempeño se debe a un comportamiento propio a su carácter o a una respuesta específica por la influencia de su entorno. Igualmente es necesario analizar si ese comportamiento es frecuente o no.
2. El coach o líder debe evitar juicios prematuros manteniendo un punto de vista objetivo con base en sus observaciones. A lo largo de esta etapa se van identificando las fortalezas y debilidades del asesorado comparándole con el perfil requerido.
3. El coach debe estar consciente de que si el comportamiento es difícil de cambiar deberá concluir si vale la pena iniciar el proceso de coaching.

Fase II: Discusión

El coach deberá exponer sus observaciones al asesorado. Para mantener la objetividad, el coach deberá referirse a los comportamientos de la persona en el trabajo, en lugar de enfocarse en su carácter, personalidad, motivos o características personales.

Procedimiento:

1. Aquí el coach puede apoyarse en preguntas para dirigir y enfocar al asesorado a las conclusiones que desea alcanzar. Estas preguntas generarán un puente de

comunicación entre ambos, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora. Es muy importante que en todo momento el coach mantenga una actitud de escucha activa. Algunas recomendaciones para escuchar activamente son:

- a. Mantener contacto visual.
 - b. Sonreír en momentos apropiados.
 - c. Evitar las distracciones.
 - d. Tomar notas únicamente cuando sea necesario.
 - e. Mantener un lenguaje corporal adecuado.
 - f. Escuchar primero y evaluar después.
 - g. No interrumpir al interlocutor excepto para aclarar dudas.
 - h. Ocasionalmente repetir lo que el interlocutor dice para mostrarle que ponemos atención en lo que dice.
2. Mientras se escucha a la persona es necesario identificar las emociones que se encuentran detrás de sus palabras. Éste podría ser el mayor reto para el coach. La forma de identificar estas emociones es a través del tono de voz de la persona y su lenguaje corporal.
 3. Al final de esta fase el coach deberá llevar la conversación hacia el análisis de las causas. La persona puede cambiar únicamente cuando ha entendido las consecuencias de su comportamiento en el trabajo.

Fase III: Definición de acuerdos

Durante la fase de discusión tanto el coach como el coachee (asesorado) debieron concretar los objetivos del proceso de coaching. Para este punto ambos deberán estar listos para iniciar con un proceso de coaching más activo, definiendo los acuerdos de ambas partes para asegurar el alcance de objetivos establecidos

Procedimiento:

1. Para este punto del proceso ambos deberán estar listos para iniciar con un proceso de coaching más activo, definiendo los acuerdos de ambas partes para asegurar el alcance de objetivos establecidos.
2. Luego de que se han generado acuerdos entre las partes, el siguiente paso consiste en desarrollar un plan de acción para el proceso de coaching. El beneficio de contar con un plan formal de acción recae en que ambas partes cuentan con claridad en sus

respectivas expectativas, obligaciones mutuas, así como en la definición de los mecanismos de evaluación y monitoreo utilizados para el proceso.

El plan de acción debe considerar los siguientes puntos:

- a. **Definición del estado actual:** es necesario tener claridad del nivel actual de desempeño de la persona.
- b. **Definición de metas específicas:** es la definición del estado futuro deseado y acordado por ambas partes.
- c. **Líneas de tiempo y fechas acordadas:** se refiere a las fechas en que se reunirían nuevamente el asesor y el asesorado para dar seguimiento al proceso.
- d. **Acciones concretas:** se refiere a las acciones definidas por ambas partes para mejorar el nivel de desempeño de la persona.
- e. **El rol del asesor:** clarificar cuáles serían las responsabilidades del coach en el proceso de desarrollo de su asesorado.

Durante el proceso de desarrollo del plan de acción, el asesor deberá dejar a su asesorado el rol protagónico de la definición del mismo. El asesor deberá enfocarse únicamente en pulir el plan de acción para alinearlos con los objetivos de la organización.

Fase IV: Seguimiento

1. Luego de que se ha definido el estado futuro que se desea alcanzar, el plan de acción y los mecanismos de evaluación, el siguiente paso consiste en la implantación y evaluación del plan y sus mecanismos de seguimiento. Dicho de otra forma, un buen plan de acción sin una adecuada implantación y un seguimiento estricto se puede quedar en “buenos deseos”.
2. Se debe tener en cuenta que el coach o el líder toma un rol mucho más activo asesorando, evaluando y retroalimentando al asesorado. Ésta es la fase más crítica del proceso, ya que, sin un seguimiento adecuado por parte del coach, se podría perder el esfuerzo realizado en las etapas anteriores.
3. Debemos tomar en cuenta que, en este punto, las habilidades del coach para brindar retroalimentación efectiva se ponen de manifiesto, frecuentemente, los gerentes y líderes confunden la diferencia entre brindar retroalimentación positiva y halagar, como en dar retroalimentación negativa y criticar. Generalmente, los halagos y la crítica se enfocan únicamente en un resultado final sin considerar el proceso para

alcanzarlo, y son subjetivos. Por el contrario, la retroalimentación positiva o negativa busca ser objetiva identificando las causas que dieron origen al resultado final.

Etapa V: Mentoring

Implementación de Mentoring Grupal por equipo, en la empresa Bros, S.A. de C.V., en el área de Ventas.

Política General:

El gerente general en conjunto con la Junta Directiva, brindaran la ayuda necesaria con la finalidad de desarrollar el programa de Mentoring, enfocado en el departamento de ventas, adquiriendo el compromiso de asignar a una persona para llevar a cabo la función de Mentor.

Política Específica:

El Mentor promoverá el conocimiento de la estrategia del mentoring y los beneficios que ofrece para el desarrollo empresarial aplicado a cada participante.

Fase 1. Selección del Mentor.

En esta fase se deberá seleccionar y evaluar a los posibles candidatos para este caso puede ser el gerente de ventas o la persona que tenga más años de antigüedad en el área de ventas, para desempeñar el papel de Mentor, a través de la evaluación de las competencias de las personas.

Procedimientos para selección del mentor.

1. El gerente General de la empresa junto con la persona encargada de recursos humanos, deberán elegir a los posibles candidatos, con la finalidad de llevar a cabo un proceso de mentoring grupal, y velar por que todas las demás personas del departamento de ventas adquieran todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo las funciones que les han sido asignadas.
2. Se elegirán máximo a dos personas del área de ventas las cuales poseen el tiempo y la experiencia necesaria para transmitir sus conocimientos al equipo de vendedores.
3. Poseer como mínimo 5 años de experiencia como vendedor dentro de la empresa.
4. Tener dominio sobre los procesos llevados a cabo en el departamento de ventas: conocimiento de los diversos productos por nombres, precios, venta por detalle, venta por mayor, inventarios, código de productos, entre otros.

Para esta fase se han definido una serie de competencias que deben de poseer y evaluar las personas seleccionadas para establecer la figura de mentor, mediante el siguiente formulario se deberá elegir a la persona que obtenga la calificación más alta.

Datos generales de la persona evaluada (Ver anexo 9).

Fase 2. Planeación y Desarrollo.

Se coordinará el proceso de asignación de mentor y mentorizados en base a las necesidades, capacidad y expectativas de ambos. Se realizarán diferentes acciones de difusión de información, derechos y deberes. Una vez realizadas la asignación, el equipo deberá establecer, de forma independiente, la primera reunión de trabajo en la que deberán marcar los objetivos de su relación, en base a las necesidades detectadas.

El mentor dará a conocer al resto del equipo las herramientas de trabajo, los horarios de las reuniones establecidas y su frecuencia además de los temas que se desarrollaran en la duración del periodo de aprendizaje.

El mentor y los mentees realizarán las actividades descritas en el documento de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones para que la relación sea eficaz:

- i. Respeto mutuo e igualdad de estatus dentro de la relación.
- ii. Claridad acerca de las expectativas, o enfoque empresarial y compromiso con los resultados.
- iii. Honestidad, confianza y confidencialidad.
- iv. Buenas habilidades interpersonales.
- v. Cortesía mutua, consideración hacia la otra parte y la buena voluntad.

Proceso de implementación del Mentoring.

- i. Establecimiento de un calendario de citas a futuro.
- ii. El periodo de Mentoring durara 6 meses.
- iii. Inicialmente se realizarán al menos tres reuniones de forma presencial semanalmente de relación mentor-mentee con una duración de treinta minutos, para fomentar la comunicación.
- iv. Se mantendrá comunicación vía WhatsApp, puede ser de forma grupal y de manera individual cual sea necesario.

- v. Habilitar un espacio al final de cada reunión para conocer la opinión por parte de los participantes a fin de conocer la experiencia del proceso y la satisfacción del mentee.
- vi. Los mentees deberán establecer al menos dos objetivos por temas impartidos.

Temas a desarrollar.

En esta fase se establecen las siguientes temáticas a ser desarrollada en el proceso del mentoring grupal.

1. Misión y visión de la organización a largo plazo con relación a los objetivos establecidos.
2. Atención al cliente.
3. Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa.
4. Mejora en las habilidades de ventas.
5. Estrategias de ventas.
6. Establecimiento de objetivos.

En esta fase se llenará una hoja de control denominada “acta de reunión”, a fin de dar seguimiento y llevar un control sobre los temas desarrollados, el Mentor deberá establecer un objetivo por cada temática y plasmarlo en el acta.

Modelo de acta de reunión.

Acta de Reunión.

Fecha de Reunión:

Objetivo establecido:

Hora inicio:

Hora fin:

Asistentes:

Tema tratado:

*Ideas valiosas
aportadas:*

Fase 3. Cierre.

Finalizado los seis meses de duración del programa, el mentor dará por concluida la relación con sus mentees. Tanto los mentores con los mentees aportaran una valoración del programa por medio de una hoja de evaluación (Ver anexo 10).

Fase de cierre de la relación.

El mentor analizará los resultados de las evaluaciones y antes del cierre de la relación hará las siguientes preguntas a sus mentees:

1. ¿Hay algo que no se hizo durante el programa que les gustaría que se hiciera?
2. Pedirá opinión a cada participante de forma positiva y constructiva sobre el desarrollo del mentoring.
3. Entrevista final con el grupo para conocer si se han cumplido sus objetivos y si han identificado cambios en el área de ventas con el grupo que lo conforma.
4. Despedida.

Implementación para la propuesta

Los pasos para la implementación de técnicas para el proceso de adquisición de talento humano, sistema de compensaciones y beneficios, reingeniería organizacional, administración por valores, coaching y mentoring para la dirección de Recursos Humanos en la empresa Bros, S.A. de C.V. son los siguientes:

Plan de acción

A continuación, se presenta una serie de recomendaciones y procedimientos que se pueden llevar a cabo para formular y ejecutar las acciones en la implementación de la propuesta.

a) Compromiso de la empresa Bros, S.A. de C.V.

La Junta Directiva de la empresa Bros, S.A. de C.V., deberán asumir el compromiso de implementar las técnicas administrativas antes descritas, para mejorar la dirección del Recurso Humano en la empresa Bros, S.A. de C.V., y de igual manera conocer los beneficios que alcanzarán con dicha implementación.

b) Presentación y Ejecución de la propuesta.

La propuesta será presentada a los integrantes de la Junta Directiva de la empresa Bros, S.A. de C.V., para que puedan conocerla, estudiarla y analizarla con el propósito de desarrollarla e implementarla.

Para su ejecución, se llevará a cabo a través de la Gerencia y la persona encargada del Talento Humano, para desarrollar los procesos que sean necesarios.

c) Recursos a utilizar

Se presentan el detalle de los recursos necesarios con los que la empresa Bros, S.A. de C.V., debe contar para la implementación de las técnicas administrativas en la dirección del Recurso Humano.

i. Recursos Humanos.

Es necesario que en la fase de implementación de la propuesta se designe a una persona que posea los conocimientos y competencias necesarias en el área de Recursos Humanos, para llevar a cabo la dirección eficiente de las actividades y el desarrollo del talento humano.

ii. Recursos materiales.

Designar un espacio adecuado que contenga el equipo tecnológico y mobiliario necesario para desarrollar las actividades que el puesto demanda de manera eficiente.

iii. Recursos financieros.

Se debe elaborar un presupuesto financiero, el cual será necesario para poner en marcha la implementación de la propuesta, que deberá estar consultado con el contador y el gerente financiero, a efectos de no generar un impacto negativo en la empresa.

Presupuesto de Gastos de la Implementación

En el presupuesto para los gastos de la implementación, es importante considerar que la inversión a realizar tiene que ser aprobada por la Junta Directiva, quienes toman las decisiones más importantes para el mejoramiento de las condiciones dentro de la empresa.

El presupuesto se ha elaborado con base a la totalidad de los empleados de la empresa Bros, S.A. de C.V., en el cual se pretende capacitar a los colaboradores para mejorar los conocimientos técnicos y poder implementarlos en sus actividades, de manera que se vean reflejados en la productividad de la empresa.

Cuadro 4. Presupuesto administrativo

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Equipo de computo	\$ 700.00	\$ 700.00
1	Escritorio Tipo "L"	\$ 150.00	\$ 150.00
1	Silla Ejecutiva	\$ 80.00	\$ 80.00
4	Anuncios en prensa	\$ 50.00	\$ 200.00
15	Materiales para inducción	\$ 1.00	\$ 15.00
1	Papelería	\$ 25.00	\$ 25.00
Costo implementación administrativa			\$ 1,170.00

Puesto: Gerente de Recursos Humanos.

Salario anual.

Detalle de Salario.	Mensual.	Anual
Salario Mensual	\$ 1,000.00	\$12,000.00
Aporte patronal ISSS	\$ 75.00	\$ 900.00
Aporte patronal AFP	\$ 77.50	\$ 930.00
Retención de Renta	\$ 60.45	\$ 725.40
Aporte laboral ISSS	\$ 30.00	(\$ 360.00)
Aporte laboral AFP	\$ 72.50	(\$ 870.00)
Prima vacacional (30%)		\$ 150.00
Aguinaldo *		\$ 500.00
Total		\$13,975.40

*La prestación de aguinaldo será de acuerdo a ley según el tiempo laborado a la fecha de pago.

F. _____
Gerente General.

F. _____
Aceptación

Cronograma de actividades para la implementación.

Actividades.	Responsable	MES I				MES II				MES III				MES IV				MES V			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de Propuesta por parte del equipo al Gerente de la empresa, para la implementación de las técnicas administrativas	Equipo investigador	■	■																		
Presentación de los beneficios de la propuesta a los demás integrantes de la junta directiva de la empresa.	Gerente General de Bros, S.A. de C.V.			■	■																
Reunión de Junta Directiva	Gerente General de Bros, S.A. de C.V.					■	■	■													
Logística para contratar al Gerente de Recursos Humanos.	Gerente General.									■	■	■	■	■							
Implementación de las técnicas	Gerente de Recursos Humanos / Facilitadores de INSAFORP													■	■	■					
Evaluación	Gerente de Recursos Humanos / Facilitadores de INSAFORP																	■	■	■	■

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

Alles Martha Alicia, Diccionario De Términos Recursos Humanos, Primera Edición Buenos Aires, Granica 2012.

Casanova, M. (2008). Diversidad, fuente de innovación y conocimiento. I Congreso Internacional Alares.

Chiavenato Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos 5° edición, McGRAW-HIL INTERAMERICANA, S.A

Chiavenato Idalberto (2001), Administración Teoría Proceso y Practica, 3° edición McGRAW-HIL INTERAMERICANA, S.A

Diaz, F. R., Rodríguez, J. L., & Jiménez, J. (2015). Competencias y valores para el primer empleo. Madrid: fundación EOI

Dolan Simón L. La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el siglo XXI, segunda Edición, por McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U

Ibáñez Oscar Embid, Fernández Blanca - Velilla Herranz, Sánchez Iris Rueda, Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, Edición (2006-2011)

Londoño, O., Henao, R., & Posada, J. (2010). Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia.

Maristany Jaime (2007), Administración de Recursos Humanos, segunda Edición 2007, PEARSON EDUCACION DE MEXICO, S.A. DE C.V. 2007

Mondy, Noé, Dessler, Robbins y Judge (2010), Administración de Recursos Humanos, PEARSON EDUCACION, México 2010.

Perea, R. S. (2012). Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud. INFOMED, 1.

Richard Beckhard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

Robbins, Stephen P. Coulter, Mary (2005) Administración, Pearson Education 8° edición, México.

Rojas Moya, J. L. (2007). Gestión por procesos y atención al usuario en establecimientos del Sistema Nacional de Salud. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007a/

Trabajos de grado

Campero, Gildardo H., Metodología de investigación en análisis administrativo, Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), San José, Costa Rica, 1974.

Francisco Javier Quirós Tomás, “ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DESDE UNA PERSPECTIVA ACADÉMICA Y EMPRESARIAL”, Universidad de Sevilla, 2015

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill

Hooghiemstra, T. (1996). Gestión integrada de recursos humanos. In Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos (pp. 17-46). Ediciones Deusto.

Miranda, M. (2012). Gestión Por Competencias. Clase dirigida Universidad Autónoma de Monterrey. Monterrey, México.

Warren G. Bennis: Desarrollo Organizacional. - su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

Leyes

Constitución De La Republica De El Salvador, decreto Constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial

Código De Trabajo, decreto Legislativo N°15, Fecha 31 de Julio de 1972, publicado en el Diario Oficial

Ley General De Prevención De Riesgos En Los Lugares De Trabajo, decreto Legislativo N°254, Fecha 05 de mayo de 2010, publicado en el Diario Oficial

Ley Del Seguro Social, decreto Legislativo N°1263, Fecha: 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial

Ley de Control y Regulación de Armas, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Decreto Legislativo N° 655, 26 de julio de 1999, publicado en el Diario Oficial.

Código de Comercio, decreto legislativo N° 671, fecha 26 de mayo de 1970, publicado en Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228 de fecha 31 de julio de 1970.

Código de Salud, decreto legislativo N° 955, fecha 28 de abril de 1988, publicado en Diario Oficial N° 86, Tomo N° 299 de fecha 11 de mayo de 1988.

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, decreto legislativo N° 927, fecha 20 de diciembre de 1996, publicada en el Diario Oficial N° 243, Tomo 333 de fecha 23 de diciembre de 1996.

Revistas y páginas web

Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Lefcovich, M. (2004). Reingeniería de procesos. Recuperado el 2022, de [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La Reingenieria de Procesos.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.html)

Rubio, T. (18 de agosto de 2015). ¿Qué es la gestión por competencias? La Vanguardia. Recuperado el 25 de febrero de 2022 del link <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>

ANEXO 1: TABULACIÓN DE DATOS.

Anexo N° 1. Tabulación, análisis e interpretación de la información.

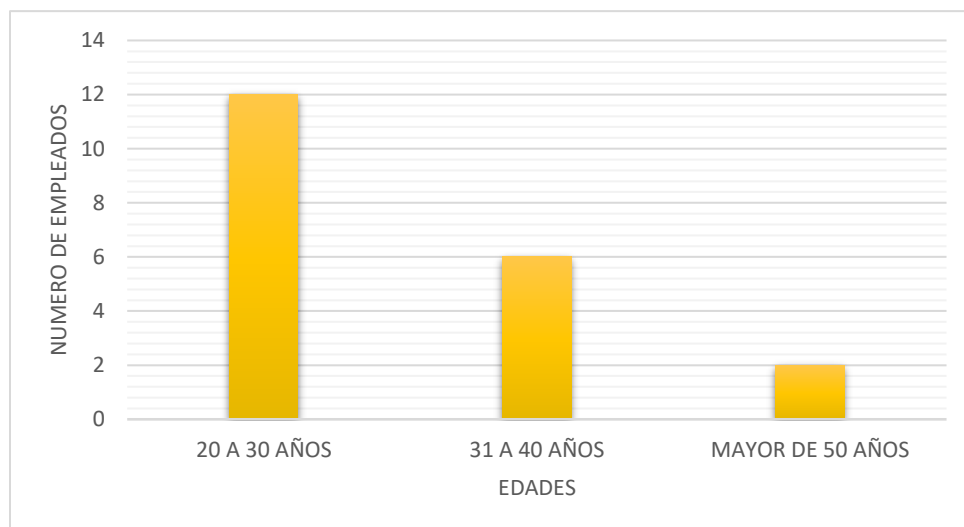
Análisis de datos obtenidos de encuestas dirigidas a los empleados de la empresa Bros, S.A. de C.V.

A. GENERALIDADES.

Edades de los encuestados.

EDAD

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta %
20 A 30 AÑOS	12	60%
31 A 40 AÑOS	6	30%
MAYOR DE 50 AÑOS	2	10%
TOTAL	20	100%



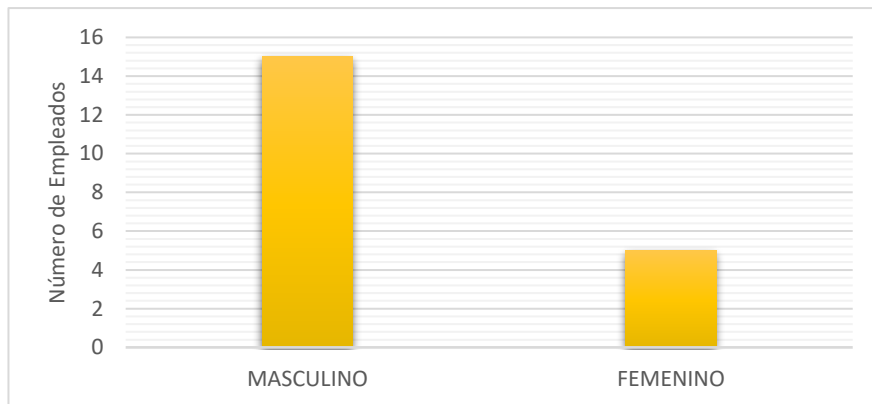
Interpretación

Dentro de las principales actividades de la empresa Bros, se encuentran la elaboración de productos pirotécnicos, el montaje de show de luces de acuerdo a la festividades requeridas entre otras, por lo que la mayor parte de la fuerza laboral son personas entre 20 a 30 años de edad, considerando el esfuerzo físico que requiere este tipo de actividades, la agilidad para realizar el trabajo y la tolerancia de horarios nocturnos en las actividades que les encomienden, mientras el personal administrativo rondan edades entre 31 y 50 años de edad, los cuales realizan actividades de oficina.

Género de los encuestados

GENERO

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MASCULINO	15	75%
FEMENINO	5	25%
TOTAL	20	100%



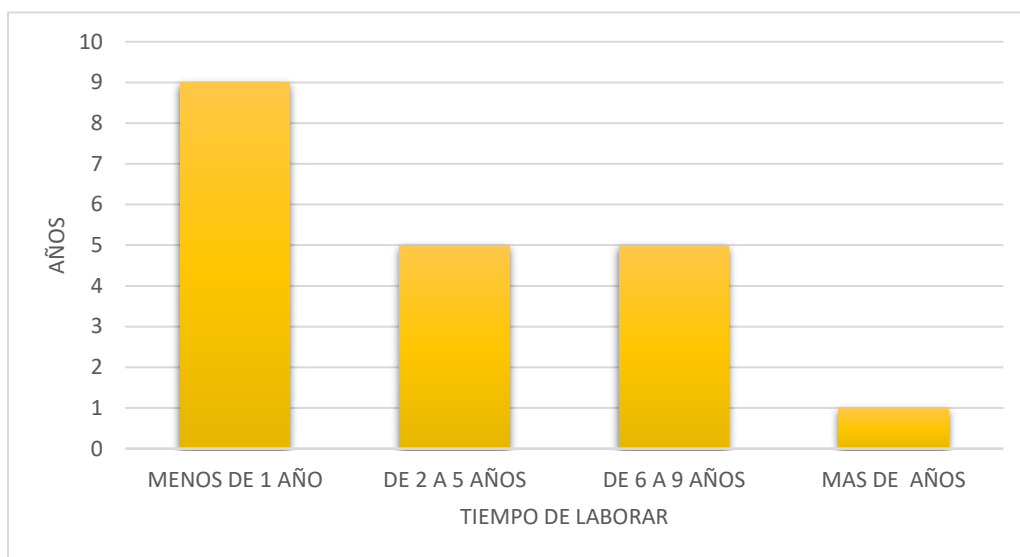
Interpretación

En su mayoría, los empleados de la organización son personas del género masculino, debido al rubro de la organización se requiere de esfuerzos físicos dado que los materiales de trabajo son pesados, es por ello la importancia de capacitaciones para la seguridad de todos y cada uno de los empleados, caso contrario el género femenino usualmente se encarga de las labores administrativas de la oficina.

Tiempo de laborar de los encuestados

TIEMPO DE LABORAR

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
MENOS DE 1 AÑO	9	45%
DE 2 A 5 AÑOS	5	25%
DE 6 A 9 AÑOS	5	25%
MAS DE AÑOS	1	5%
TOTAL	20	100%



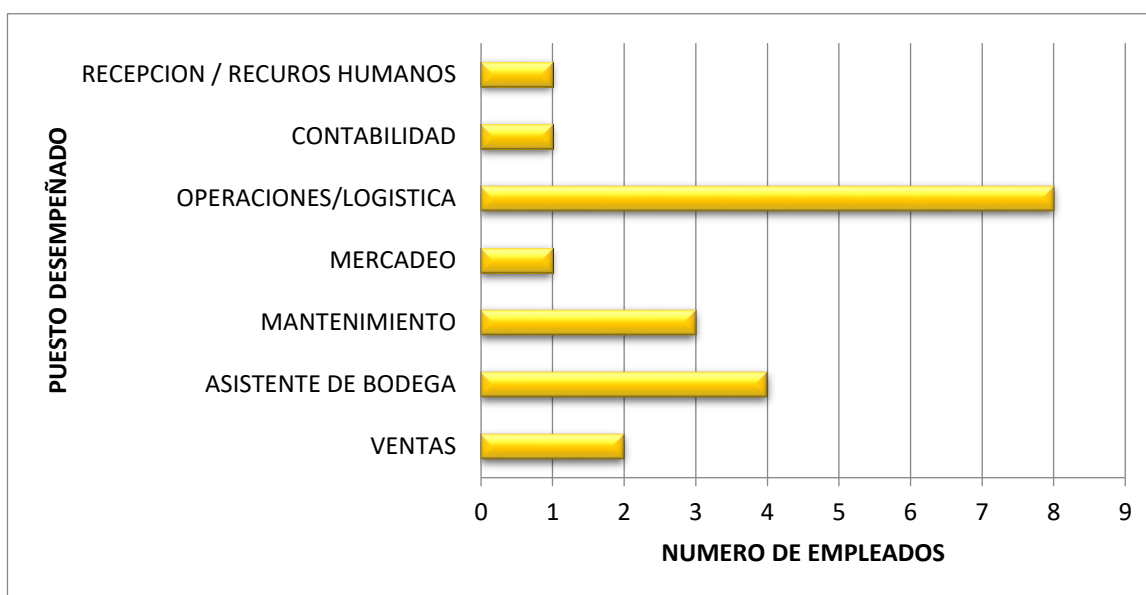
Interpretación

El giro de la empresa Bros, S.A. de C.V. es orientado a la venta de productos pirotécnicos, siendo temporada alta en festividades navideñas y fin de año, por lo que se comprueba en la cantidad de empleados contratados por la empresa a fin de cubrir con las actividades que se requieren para el funcionamiento óptimo, y dado que se acerca la temporada navideña la mayor cantidad de colaboradores poseen menos del año de laborar por las condiciones del negocio, manteniendo en promedio los puestos administrativos, los cuales poseen más de dos años de laborar.

Puestos desempeñados por los colaboradores de Bros, S.A. de C.V.

PUESTO DESEMPEÑADO

ALTERNATIVA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
VENTAS	2	10%
ASISTENTE DE BODEGA	4	20%
MANTENIMIENTO	3	15%
MERCADEO	1	5%
OPERACIONES/LOGISTICA	8	40%
CONTABILIDAD	1	5%
RECEPCION/ RECURSOS HUMANOS	1	5%
TOTAL	20	100%



Interpretación.

De acuerdo a los requerimientos que demanda los departamentos de la empresa y siendo su giro la venta y comercialización de productos pirotécnicos, y a la vez una de las principales empresas líderes en ventas a nivel nacional, se comprobó que la mayor parte de los empleados pertenecen a operaciones y logística ya que tienen la responsabilidad de abastecer el mercado, seguido de mantenimiento y ventas que se encargan de las sucursales físicas que posee la empresa, cabe mencionar que la empresa asigna a la recepcionista como encargada de recursos humanos.

B. PREGUNTAS DE CONTENIDO BÁSICO.

Pregunta N° 1.

Dentro de la organización, ¿existe una unidad formal encargada de la administración del recurso y talento humano?

Objetivo: Investigar si el personal tiene conocimiento de la existencia del departamento de recursos humanos y su estructura.

Tabla 1

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL	20	100%

N=20

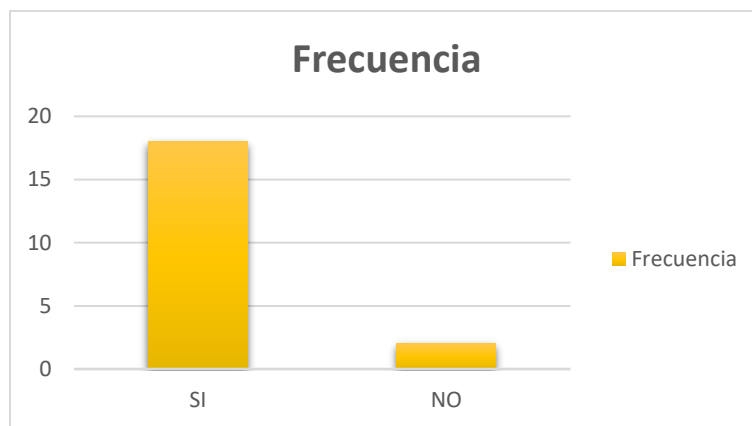


Gráfico 1

Interpretación

Se pudo comprobar, que efectivamente la organización cuenta con un departamento encargado de la dirección recurso humano, el cual es de vital importancia que se explique en el proceso de inducción a los colaboradores para que conozcan los objetivos y planes establecidos en cada una de sus actividades que realiza, por lo tanto, es de beneficio para la organización que los colaboradores conozcan su funcionamiento, con la finalidad que sus objetivos personales se alineen con los empresariales.

Pregunta N° 2.

Si su respuesta anterior fue si, ¿Conoce usted, las actividades que desempeña el departamento de Recursos Humanos?

Objetivo: Comprobar que el personal de Bros, S.A. de C.V. conocen las actividades que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos.

Tabla 2

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Contratación del personal	6	33.33 %
Eventos sociales	4	22.22%
Reclutamiento del personal	5	27.77%
Desempeño del rol administrativo	2	11.11%
Solicitud de empleados	5	27.77 %
Capacitaciones	3	16.66 %
Seguridad área laboral	2	11.11 %
Planillera	3	16.66%

N= 18

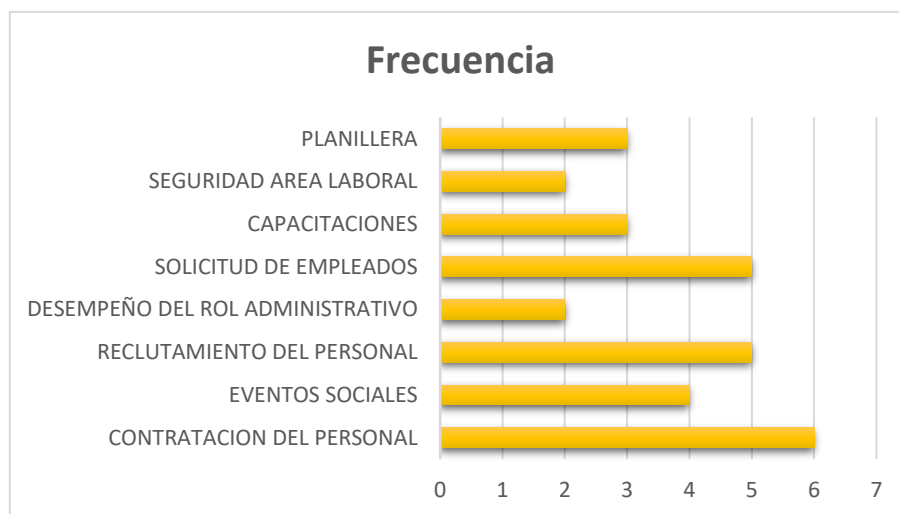


Gráfico 2

Interpretación

Las actividades que más conocen los empleados que se llevan a cabo en esta unidad es el reclutamiento y contratación de personal, pero sabemos que esta función lleva a cabo otros procesos que deberían estar estipulados con un orden específico a desarrollar para la contratación de futuras plazas, por otro lado las que tienen menos conocimiento son capacitaciones, seguridad en el área laboral, siendo estas de mayor interés, debido al giro de la empresa, es de vital importancia y necesario que sus empleados tengan conocimiento sobre los planes de seguridad y salud ocupacional en su lugar de trabajo, así como también ser capacitados para el buen manejo de los productos, y servicios brindados al cliente.

Pregunta N° 3.

¿Por qué medio se dio cuenta de la vacante laboral que actualmente desempeña?

Objetivo: Conocer el medio por el cual el colaborador aplico para ser seleccionado y contratado por la organización.

Tabla 3

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Redes Sociales	2	10%
Plataforma de trabajo	5	25%
Radio o televisión	0	0%
Volantes	0	0%
Recomendado	10	50%
Anuncios	0	0%
Universidades	0	0%
Otra	3	15%
TOTAL	20	100%

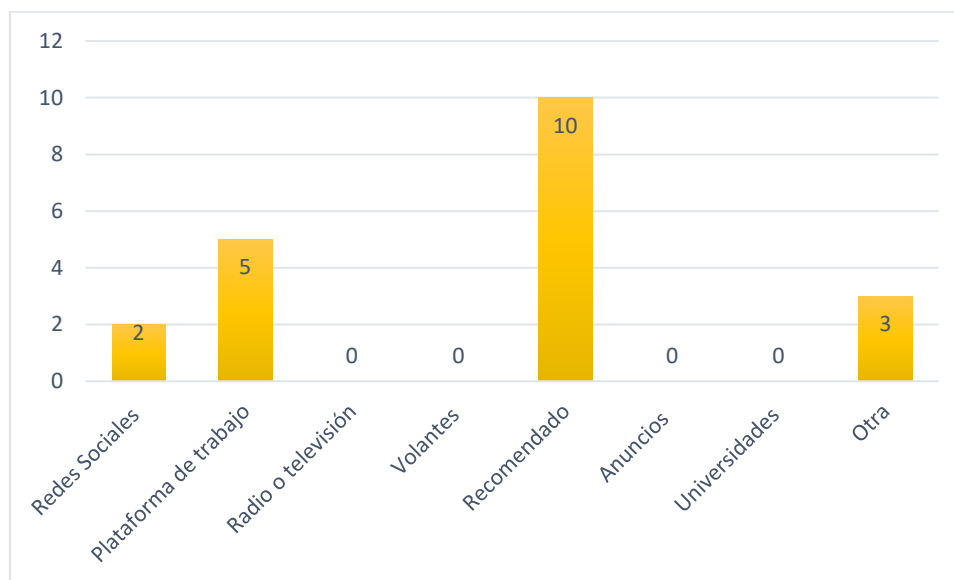


Gráfico 3

Interpretación

De las personas que laboran actualmente, fueron recomendadas por otras personas para optar al puesto desempeñado, lo que genera en si para el candidato una referencia valiosa y a la vez para la empresa, ahorrándose los costos en anuncios en redes sociales u otro medio y ahorra tiempo en la contratación, no obstante, cada participante recomendado realiza únicamente el proceso de selección y contratación.

Pregunta N° 4.

¿Participó usted en algún proceso de reclutamiento, selección e inducción?

Objetivo: Detectar las técnicas administrativas utilizadas para el reclutamiento y selección de los candidatos.

Tabla 4

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

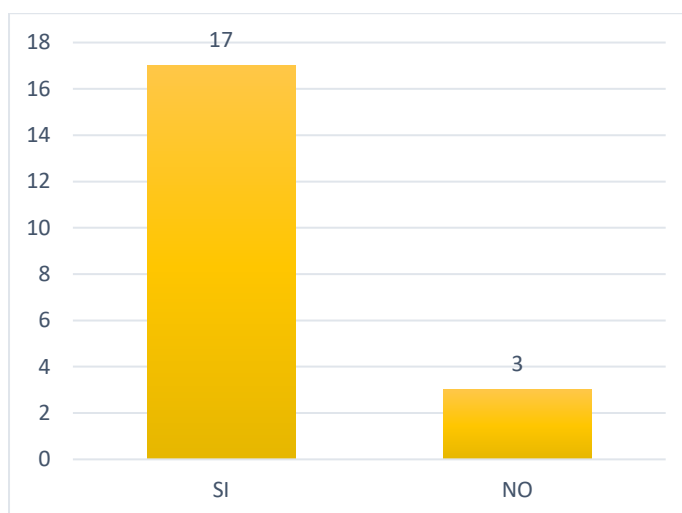


Gráfico 4

Interpretación

El proceso de reclutamiento en toda organización es de vital importancia para seleccionar a los mejores candidatos para ocupar los puestos vacantes, y así poder lograr eficazmente el cumplimiento de los planes estratégicos, por lo tanto, contar con técnicas administrativas adecuadas da como resultado contar con el personal calificado dentro de la organización al ser responsables de aplicar las mejores técnicas favoreciendo su estructura organizativa.

Pregunta N° 5.

Si su respuesta anterior fue si, ¿cuáles de las siguientes técnicas administrativas utilizó la organización para su proceso de reclutamiento y selección?

Objetivo: Indagar el tipo de técnica que la organización implementó para el reclutamiento y selección de personal.

Tabla 5

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Entrevista inicial.	12	70.58%
Formulario de datos personales.	6	35.29%
Pruebas de conocimientos.	3	17.64 %
Pruebas psicológicas.	1	5.88 %
Ninguna.	3	17.64%
Todas las anteriores.	5	29.41 %

N=17

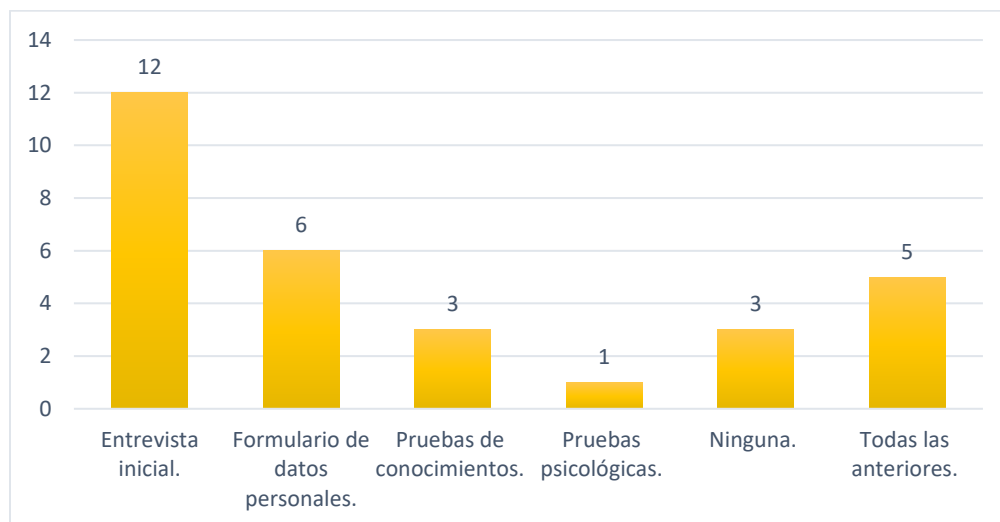


Gráfico 5

Interpretación

La entrevista inicial es una de las técnicas más utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que es uno de los momentos más importantes del proceso, porque es el primer acercamiento entre el candidato y la empresa, pero se considera que cada paso detallado es importante y por lo tanto deberían de cumplirse todas las etapas del proceso administrativo de reclutamiento, selección e inducción, para tener mayor información sobre el candidato que se acopla más al puesto de trabajo.

Pregunta N° 6.

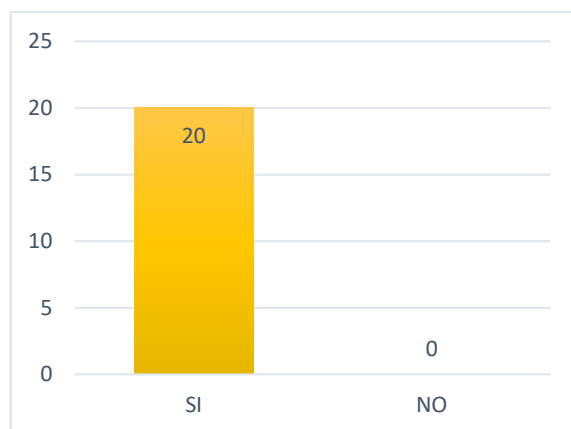
¿La empresa posee un expediente que respalde su posición de empleado?

Objetivo: analizar la documentación requerida para la elaboración del expediente de cada colaborador de la empresa.

Tabla 6

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Gráfico 6



Pregunta 7.

Si su respuesta fue si, especifique que documentación lo respalda.

Tabla 7.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Curriculum Vitae	20	100%
Antecedentes Penales	19	95%
Solicitud de empleo	11	55%
Fotografías	0	0%
Exámenes médicos.	5	25%
Otras:	0	0%
TOTAL		

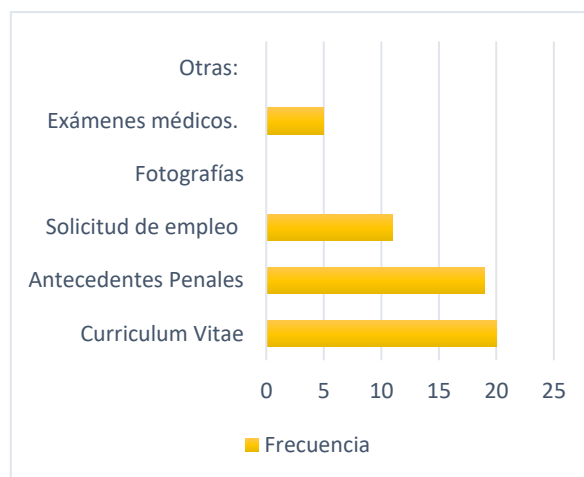


Gráfico7

Interpretación

Las personas encuestadas respondieron que la empresa si posee un expediente que respalde su posición como empleado, lo cual es sumamente importante ya que es una herramienta de control interno, mediante la cual la empresa comprueba el historial laboral del trabajador dentro de la empresa.

Pregunta N° 8.

¿Considera usted que el puesto que ocupa actualmente en la organización, es el más adecuado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción del colaborador con el puesto que desempeña dentro de la organización.

Tabla 8

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

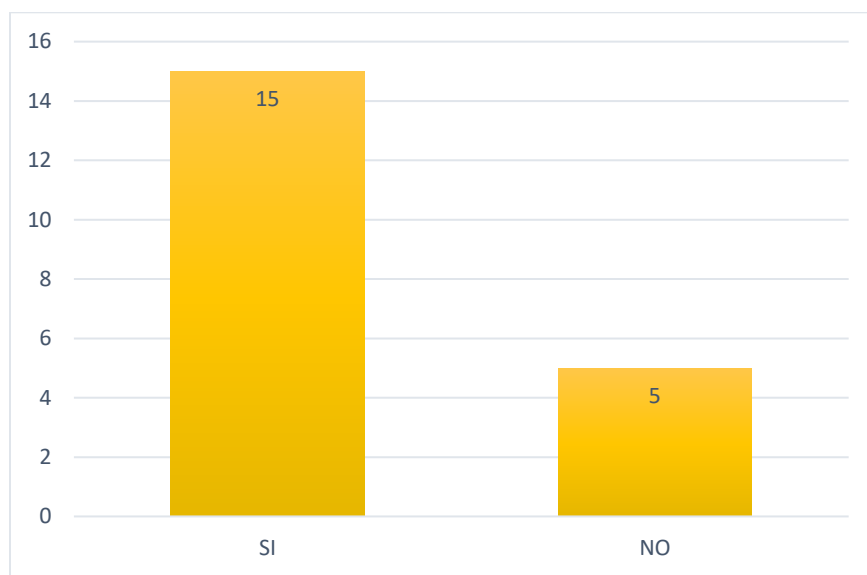


Gráfico 8

Interpretación

La motivación de los colaboradores no depende en su mayoría del nivel económico, sino del clima laboral existente y de la aptitud en las actividades asignadas, en su mayoría los colaboradores se consideran aptos para desempeñar sus labores eficazmente, dado que cuentan con los conocimientos y habilidades que los motivan a realizar de mejor manera sus tareas diarias, caso contrario los colaboradores que tienen limitantes en sus habilidades, consideran que es más difícil realizar sus tareas, por lo que la organización tiene que implementar indicadores de logro para trabajar en ellos, y motivarlos a través de ciertos beneficios adicionales.

Pregunta N° 9.

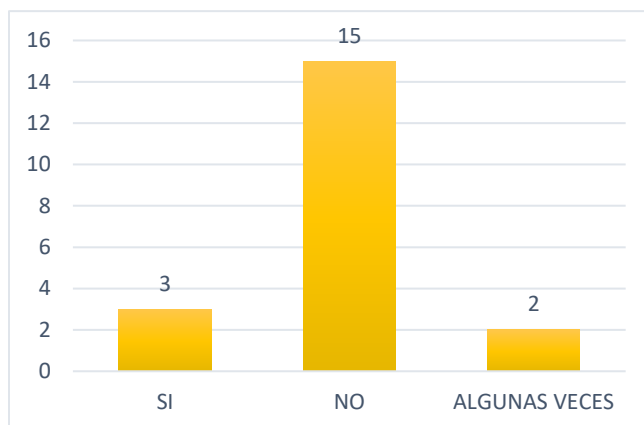
¿Recibe algún tipo de prestación adicional a las de ley?

Objetivo: Identificar aspectos que hagan más fácil el proceso de reclutamiento, contratación y permanencia del personal dentro de la organización.

Tabla 9.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	3	15%
NO	15	75%
ALGUNAS VECES	2	10%
TOTAL	20	100%

Gráfico 9



Pregunta N°10.

Si su respuesta anterior es sí, especifique cuales:

Tabla 10

alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
BONIFICACION	2	66.67 %
COMBUSTIBLE	1	33.33 %

n= 3

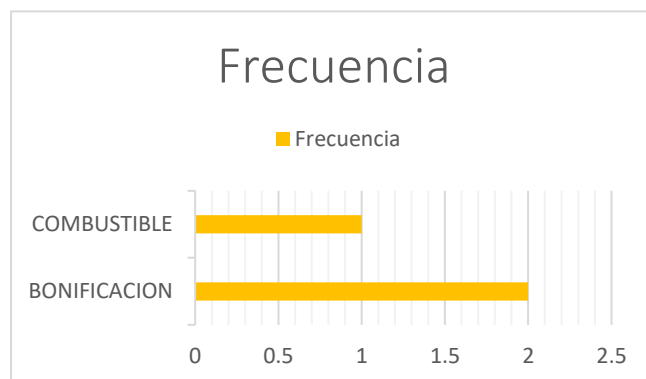


Gráfico 10

Interpretación

En la actualidad el salario económico ya no es netamente solo dinero, dado a las circunstancias, se añaden diferentes elementos como diversas prestaciones que ayudan a crecer personalmente y profesionalmente a la persona, la mayoría de los empleados no cuenta con algún beneficio adicional a los de ley, sin embargo, una minoría recibe algunas veces beneficios extra esto es parte de las compensaciones que se les brinda a los empleados, los que no están relacionados con el aumento de sueldo, es por eso que los beneficios adicionales de ley, generan en el empleado cierta satisfacción e inclinación de permanencia en su lugar de trabajo,

Pregunta N° 11.

¿Ha recibido algún premio o incentivo relacionado con la productividad?

Objetivo: Conocer si la empresa posee un plan de compensación de acuerdo al nivel de productividad de cada empleado.

Tabla 11

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	4	20%
NO	13	65%
ALGUNAS VECES	3	15%
TOTAL	20	100%

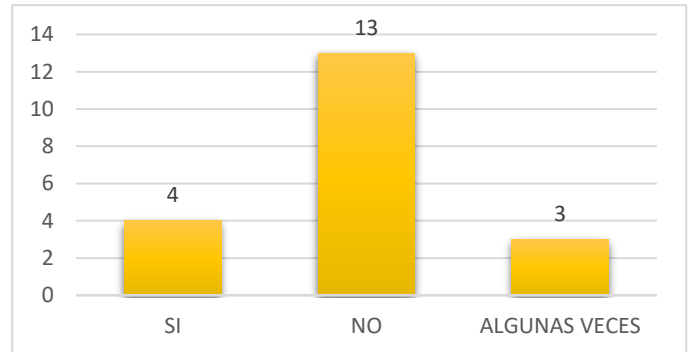


Gráfico 11

Pregunta N°12.

Si su respuesta es sí, especifique cuales:

Tabla 12

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
BONIFICACION	2	50%
GIFT CARD	1	25%
PREMIOS	1	25%

N=4

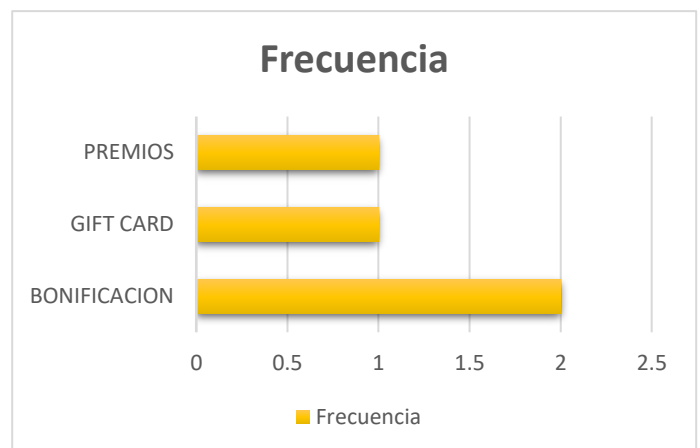


Gráfico 12

Interpretación

El plan de compensación dentro de toda organización ayuda a motivar a los trabajadores a ser más eficaces y obtengan resultados esperados, cabe mencionar que esto depende del giro de la empresa y el tipo de trabajo realizado, actualmente la organización cuenta con limitadas opciones de incentivos por productividad, lo cual el colaborador se muestra insatisfecho con lo brindado por la organización y el nivel de motivación se ve ampliamente reducido.

Pregunta 13

¿Considera que tiene posibilidades de ascender a otros puestos?

Objetivo: Valuar las posibilidades de crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la organización.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	7	35%
NO	4	20%
POSIBLEMENTE	9	45%
TOTAL	20	100%

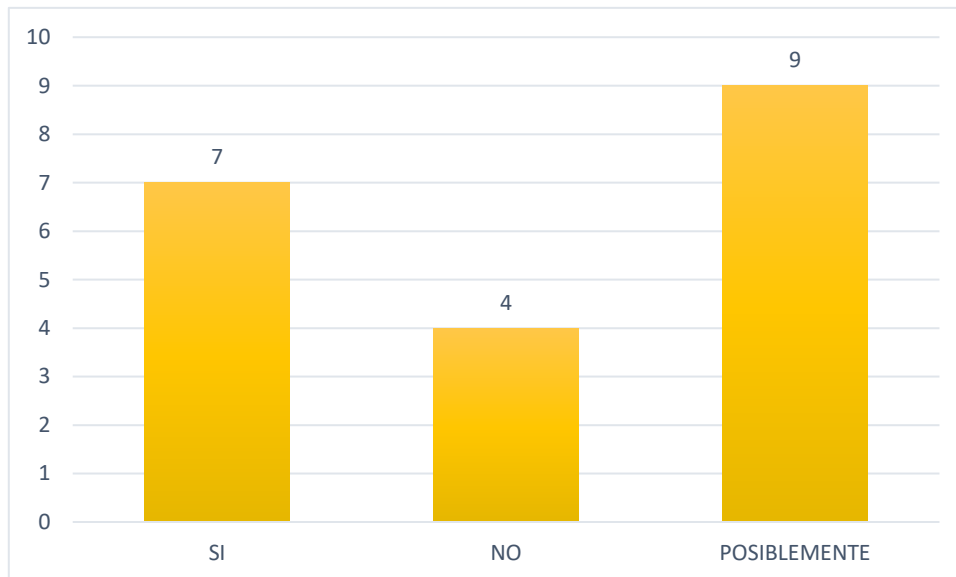


Gráfico 13

Interpretación

Las posibilidades de realizar una carrera profesional dentro de la empresa, es de alta probabilidades, que por lo tanto tendrán un beneficio a futuro para la entidad con colaboradores altamente calificados y conocimientos fundamentados que pueden ser promovidos internamente hasta llegar a una jefatura o puestos de gerencia, generando un impacto positivo e incrementando el nivel de motivación en los colaboradores, así mismo incrementando su productividad.

Pregunta 14

¿Existe un plan de desarrollo continuo y mejora profesional para el personal?

Objetivo: conocer el proceso que le brindan al personal para el conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.

Tabla 14

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	6	30%
NO	14	70%
TOTAL	20	100%

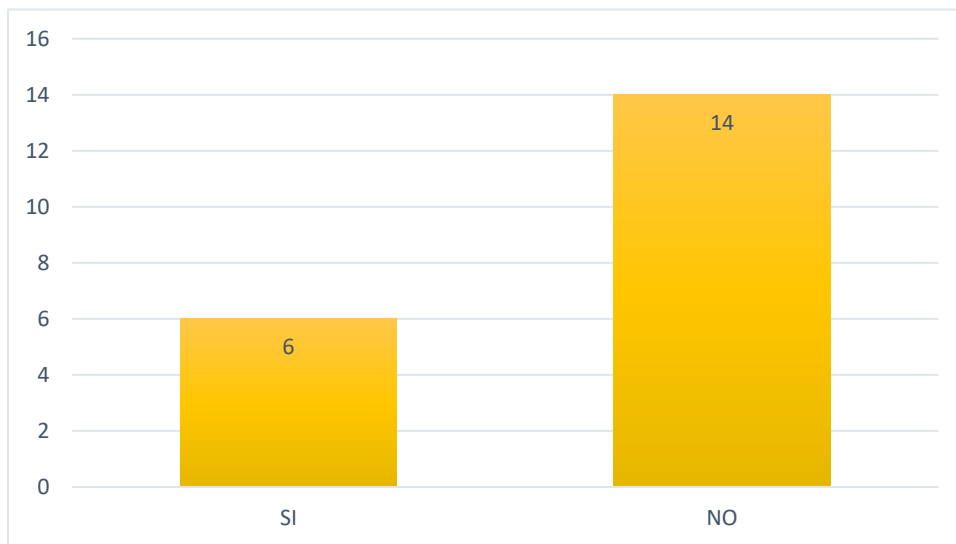


Gráfico 14

Interpretación

El poseer un plan de desarrollo profesional para los colaboradores es de vital importancia para la retención de los mejores talentos, beneficiando a la organización con los resultados en la productividad y el buen manejo de los recursos, generando un nivel de motivación alto, y al no contar con los beneficios de un desarrollo profesional disminuye el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización afectando de este modo la productividad y la rotación del talento humano.

Pregunta 15

¿Ha recibido o recibe constantemente curso de capacitación en su área?

Objetivo: conocer el desarrollo del personal en sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales en el desempeño del área laboral.

Tabla 15

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	2	10%
NO	12	60%
ALGUNAS VECES	6	30%
TOTAL	20	100%

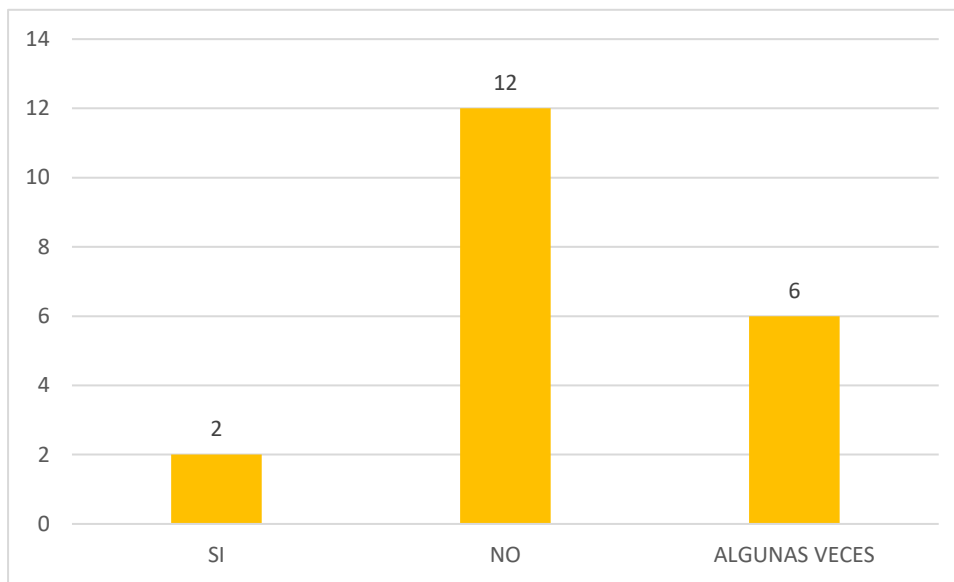


Gráfico 15

Interpretación

El desarrollo profesional mediante capacitaciones técnicas acorde a las necesidades de cada área de la organización ayudaría a cumplir con los objetivos estratégicos planteados y mejorar el desempeño de sus colaboradores, sin embargo, al no poseer planes estructurados el efecto en la productividad disminuirá a causa de la falta de conocimientos técnicos continuos afectando la eficacia en los procedimientos.

Pregunta 16

¿Durante el último año, a cuantas capacitaciones ha asistido, comente si los temas y si estos se relacionan a su cargo?

Objetivo: indagar la temática proporcionada a los empleados si tiene relación con el cargo de cada empleado

Tabla 16

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
CARGO DE DESEMPEÑO	2	10%
MANEJO DE PRODUCTO PIROTECNICO	2	10%
SEGURIDAD LABORAL	4	20%
NINGUNA	12	60%
TOTAL	20	100%

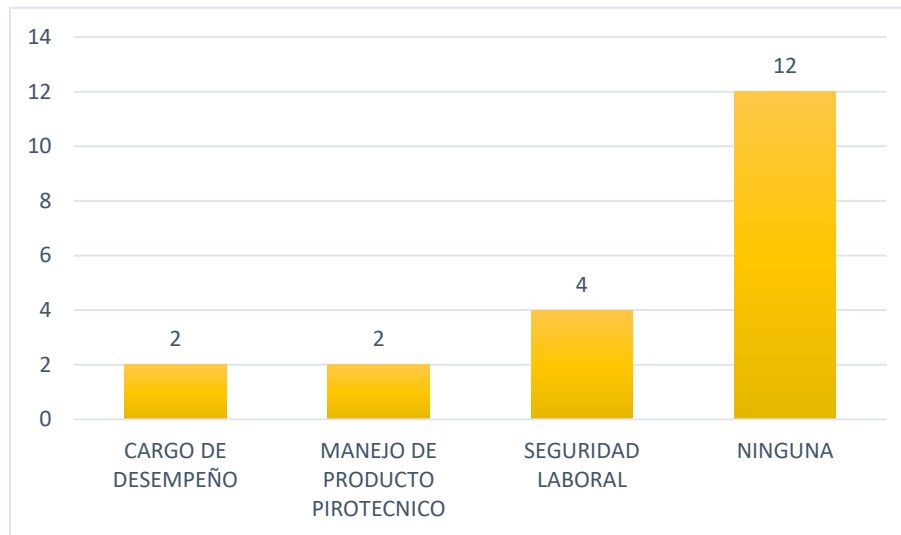


Gráfico 16

Interpretación

Las capacitaciones dentro del esquema de desarrollo de los colaboradores cumplen un papel esencial para adquirir los conocimientos técnicos de las actividades a desarrollar dentro de la organización a efectos de adquirir nuevas herramientas y ponerlas en prácticas, y al no recibir constantes capacitaciones en el área de interés de los colaboradores, no se desarrollan con eficacia los objetivos planteados por la entidad afectando la productividad en sus labores.

Pregunta 17

14. ¿La empresa realiza evaluación al desempeño del personal?

Objetivo: Conocer la implementación de técnicas administrativas a los colaboradores con la finalidad de evaluar su desempeño en la productividad y sus actividades.

Tabla 17

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	10	50%
NO	10	50%
TOTAL	20	100%

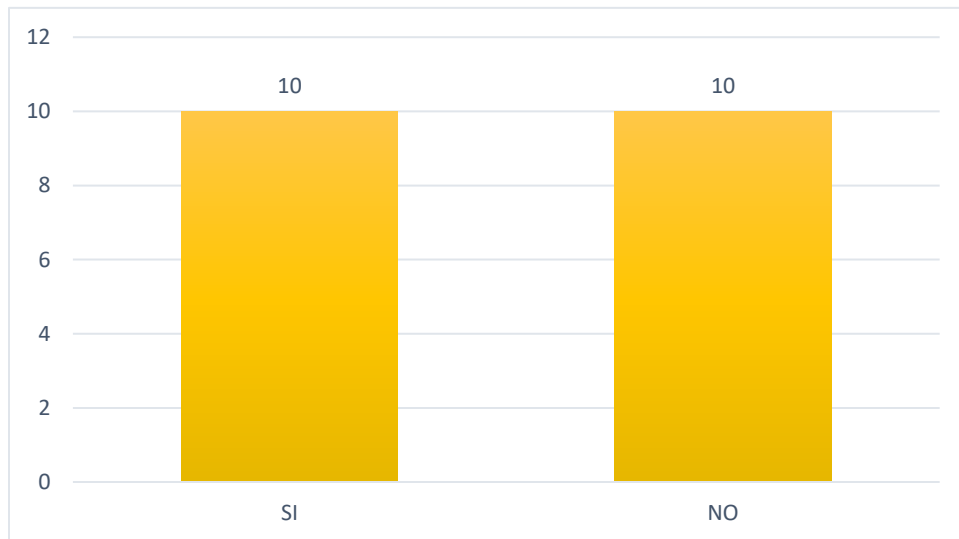


Gráfico 17

Interpretación

Referente a la evaluación de desempeño realizada a los colaboradores en el total de la muestra, la mitad eran de reciente ingreso por lo tanto a la fecha no se les había practicado la evaluación, ya que la empresa en sus políticas establece que se evaluara el desempeño al cumplir el primer año laboral, para identificar puntos de mejora y posibles ajustes en sus remuneraciones y beneficios, generando un nivel motivacional muy alto.

Pregunta 18

¿Qué tipo de evaluaciones utiliza la empresa para evaluar el desempeño del personal y medir sus resultados? Seleccione una o más respuestas.

Objetivo: evaluar los tipos de evaluaciones que les proporcionan a los empleados y analizar las habilidades, capacidades y conocimientos que cada uno de ellos posee en cada área correspondiente.

Tabla 18

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Autoevaluación.	8	80%
Evaluación 180 grados.	0	0%
Evaluación 360 grados.	1	10%
Evaluación de desempeño por competencias.	4	40%
Método de escalas gráficas.	1	10%
Método de evaluación por puntos.	0	0%
Método de elección forzada.	1	10%

N=10

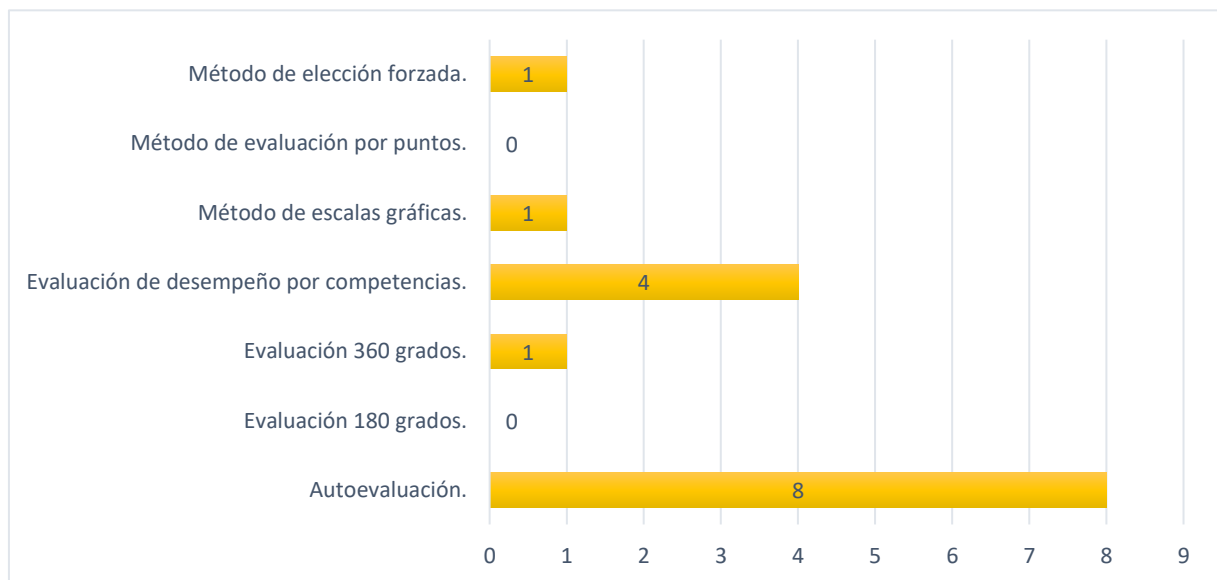


Gráfico 18

Interpretación

La buena aplicación de las evaluaciones para la retención del talento, genera un beneficio en el desarrollo interno del personal y facilita la toma de decisiones en cada área, siendo la autoevaluación la más aplicada por la empresa, con la finalidad de que cada colaborador reconozca sus fortalezas y oportunidades de mejora en el desarrollo de sus actividades lo que ayuda a la organización a presentarle diferentes alternativas y acompañarlo en el proceso para lograr sus objetivos personales como profesionales.

Pregunta 19

¿Qué tan cómodo es el ambiente laboral en su lugar de trabajo?

Objetivo: Realizar un análisis de la organización e identificar factores como la tasa de rotación o ausentismo, que afecta el nivel de productividad y la calidad del trabajo de los empleados.

Tabla 19

Alternativas	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa (%)
Extremadamente cómodo.	4	20%
Muy cómodo.	12	60%
No tan cómodo	4	20%
Nada cómodo.	0	0%
Totales	20	100%

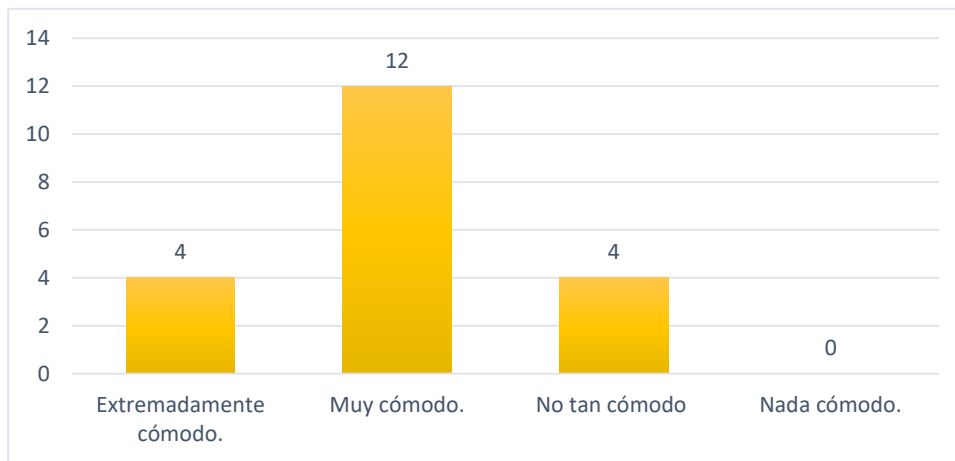


Gráfico 19

Interpretación

La satisfacción del ambiente laboral con los diferentes aspectos relacionados en la organización, se ha considerado muy cómodo, por lo que la percepción de los colaboradores es causa de la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional y la impregnación de los valores y la cultura organizacional que la organización les brinda, así mismo influye en su nivel de motivación, en sus actividades diaria y en las relaciones interpersonales.

Pregunta 20

¿Considera que el ambiente de trabajo estimula e inspira a los empleados a dar lo mejor de ellos mismos?

Objetivo: indagar en las personas la percepción del clima laboral para optimizar y conseguir la máxima eficiencia laboral.

Tabla 20

Alternativas	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de acuerdo.	10	50%
En desacuerdo.	4	20%
Neutro.	6	30%
Totales	20	100%

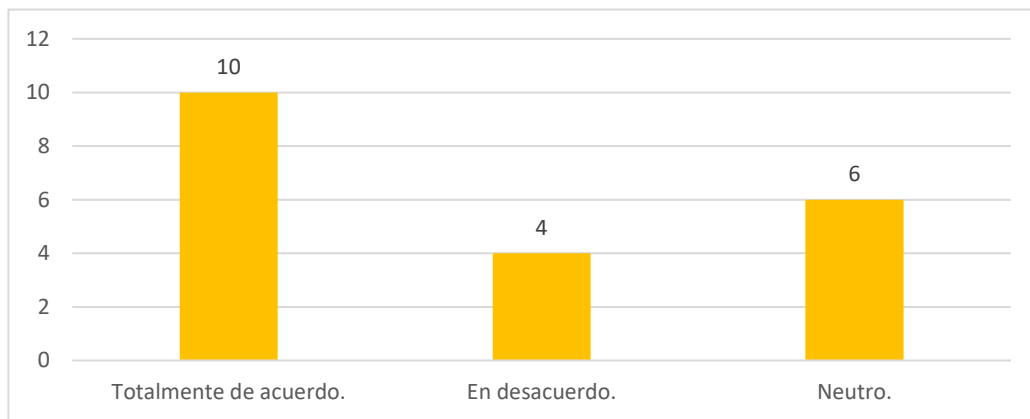


Gráfico 20

Interpretación

La motivación en la organización es un factor fundamental en el desempeño de sus colaboradores acompañado de un clima laboral en el cuál se sientan parte en la toma de decisiones se ve reflejado en el resultado de sus actividades diarias, que de acuerdo a los encuestados mostraron, su total acuerdo, en que mantener el ambiente depende de cada colaborador siempre y cuando los valores empresariales se alineen en la persona.

Pregunta 21

¿Cuáles son las tres cosas que más te gustan del ambiente laboral dentro de la organización:

Objetivo: Identificar la facilidad de comunicación y la relación entre los miembros de la empresa.

Tabla 21

Alternativas	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa (%)
El trabajo en equipo.	20	100%
Calidad de las condiciones de trabajo.	8	40%
Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.	20	100%
Las oportunidades de promoción interna.	1	5%
Flexibilidad en el lugar de trabajo.	10	50%

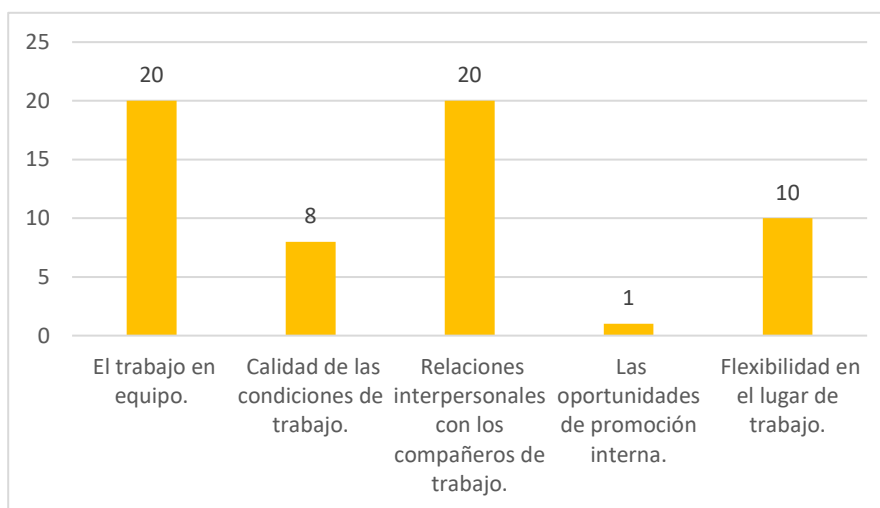


Gráfico 21

Interpretación

El ambiente laboral dentro de la organización de acuerdo con los colaboradores encuestados es muy cómodo, por la forma en que se realizan las actividades, el trabajo en equipo en equilibrio con las relaciones interpersonales, son los dos factores más esenciales para que el ambiente sea confortable, generando un nivel de confianza entre sus colaboradores, lo que representa un nivel de motivación en su forma de trabajar, impactando positivamente en el desarrollo de sus actividades, así mismo con la flexibilidad que la organización les brinda abona en sentirse parte de su responsabilidad y compromiso con sus jefes.

Pregunta 22

¿De qué forma motiva la organización a sus empleados?

Objetivo: Identificar las técnicas que la administración implementa en la motivación de los empleados para tener un ambiente laboral agradable.

Tabla 22

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Posee herramientas necesarias para realizar sus actividades.	12	60%
Reconocen el buen desempeño.	6	30%
Brinda horarios flexibles.	5	25%
Días de Home Office.	0	0%
Crean ambiente laboral positivo.	5	25%

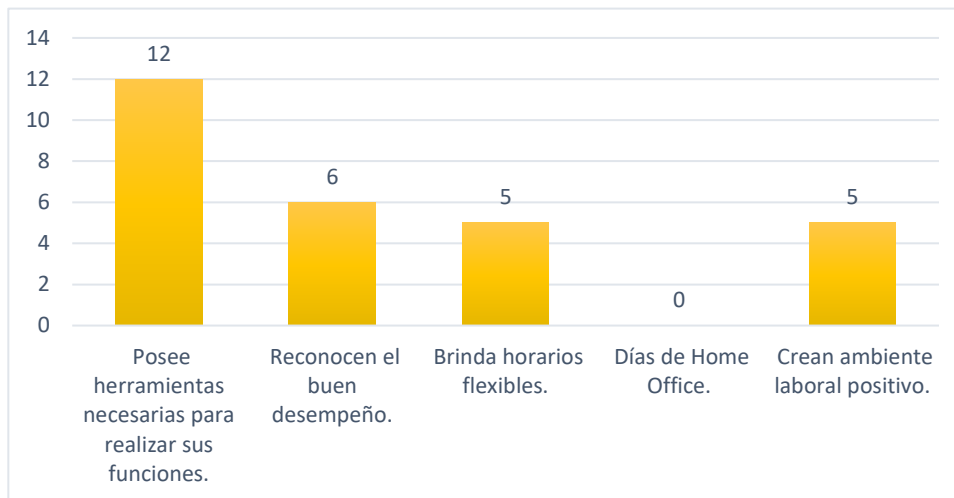


Gráfico 22

Interpretación

La motivación es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades de los colaboradores, ayuda a desenvolver de mejor manera sus actividades asignadas, proporcionando así un alto rendimiento para la organización, por lo tanto, contar con diferentes herramientas, y una serie de beneficios para incrementar el nivel de motivación en los colaboradores es necesario implementarlos en todas las áreas con la finalidad de velar por el bienestar de los colaboradores y motivar a los mismos y saber que es necesario conocer que técnicas se pueden utilizar tanto interna como externa y la ejecución de las mismas.

**ANEXO 2: ENCUESTA A
COLABORADORES DE
LA EMPRESA BROS, S.A.
DE C.V.**



Anexo N° 2 Encuesta a los colaboradores de la Empresa Bross, S.A. de C.V.

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

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS EN GENERAL.

Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración y su tiempo para completar el siguiente cuestionario.

Objetivo: Recopilar información por medio de los empleados para conocer las técnicas administrativas que actualmente se implementan en la organización.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas en la que se le solicita responder de forma objetiva, marcando con una "X" en la casilla que considere conveniente, y de respuesta a las preguntas abiertas. **Nota:** la información brindada es confidencial, para fines académicos.

A. GENERALIDADES.

- a. Edad: de 20 a 30 años () de 31 a 40 () mayor de 50 ().
- b. Género: M ____ F ____
- c. Puesto Desempeñado: _____.
- d. Tiempo de laborar en la empresa: _____.

B. PREGUNTAS DE CONTENIDO BÁSICO.

- 1. Dentro de la organización, ¿existe una unidad formal encargada de la administración del recurso y talento humano?
Sí _____ No _____
- 2. Si su respuesta anterior fue si, ¿Conoce usted, las funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos?

Sí _____ No _____

Mencione las actividades que son de su conocimiento:

“Preguntas sobre reclutamiento y selección”

3. ¿Por qué medio se dio cuenta de la vacante laboral que actualmente desempeña?

Redes Sociales	()	Recomendado	()
Plataforma de trabajo	()	Anuncios	()
Radio o televisión	()	Universidades	()
Volantes	()	Otra	()

4. ¿Participó usted en algún proceso de reclutamiento, selección e inducción?

Sí _____ No _____

5. Si su respuesta anterior fue si, ¿cuáles de las siguientes técnicas administrativas utilizó la institución para su proceso de reclutamiento y selección?

Entrevista inicial	()	Pruebas psicológicas.	()
Formulario de datos personales	()	Pruebas de conocimientos.	()
Todas las anteriores.	()	Ninguna.	()

6. ¿La empresa posee un expediente que respalde su posición de empleado?

Sí _____ No _____

7. Si su respuesta fue si, ¿Qué tipo de documentos le solicitaron para elaborarlo?

Curriculum Vitae	()	Exámenes médicos.	()
Antecedentes Penales	()	Fotografías	()
Solicitud de empleo	()	Otras:	()

“Remuneraciones y prestaciones”

8. ¿Considera usted que el puesto que ocupa actualmente en la organización, es el más adecuado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

Sí _____ No _____

9. ¿Recibe algún tipo de prestación adicional a las de ley?

Sí _____ No _____ Algunas veces _____

10. Si su respuesta es sí, especifique cuales: _____

11. ¿Ha recibido algún premio o incentivo relacionado con la productividad?

Sí _____ No _____ Algunas veces _____

12. Si su respuesta es sí, especifique cuales: _____

13. ¿Considera que tiene posibilidades de ascender a otros puestos?

Sí _____ No _____ Posiblemente _____
"Conducta y desempeño"

14. ¿Existe un plan de desarrollo continuo y mejora profesional para el personal?

Si _____ No _____.

15. ¿Ha recibido o recibe constantemente curso de capacitación en su área?

Sí _____ No _____ Algunas veces _____

16. ¿Durante el último año, a cuantas capacitaciones ha asistido, comente si los temas y si estos se relacionan a su cargo?

17. ¿La empresa realiza evaluación al desempeño del personal?

Si _____ No _____.

18. ¿Qué tipo de evaluaciones utiliza la empresa para evaluar el desempeño del personal y medir sus resultados? Seleccione una o más respuestas.

- Autoevaluación.
- Evaluación 180 grados.
- Evaluación 360 grados.
- Evaluación de desempeño por competencias.
- Método de escalas gráficas.
- Método de evaluación por puntos.
- Método de elección forzada.

Clima y Ambiente Laboral.

19. ¿Qué tan cómodo es el ambiente laboral en su lugar de trabajo?

- Extremadamente cómodo.
- Muy cómodo.
- No tan cómodo
- Nada cómodo.

20. ¿Considera que el ambiente de trabajo estimula e inspira a los empleados a dar lo mejor de ellos mismos?

- Totalmente de acuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutro.

21. ¿Cuáles son las tres cosas que más te gustan del ambiente laboral dentro de la organización:

- El trabajo en equipo.
- Calidad de las condiciones de trabajo.
- Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.
- Las oportunidades de promoción interna.
- Flexibilidad en el lugar de trabajo.

22. ¿De qué forma motiva la organización a sus empleados?

- Posee herramientas necesarias para realizar sus funciones.
- Reconocen el buen desempeño.
- Brinda horarios flexibles.
- Días de Home Office.
- Crean ambiente laboral positivo

Muchas Gracias.

Fecha: 17 de septiembre de 2021.

Encuestado por: Katherine Morelia de Jesús Deras.

**ANEXO 3: ENTREVISTA
DIRIGIDA AL
ENCARGADO DEL
DEPARTAMENTO DE
RECUROS HUMANOS DE
LA EMPRESA BROS, S.A.
DE C.V.**



Anexo N° 3 Entrevista dirigida al encargado de Recursos Humanos.

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

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA BROS, S.A. DE C.V.

Estimado/a Señor/a

Reciba un cordial saludo, por este medio nos dirigimos a usted, para solicitar de su valiosa colaboración para completar la siguiente guía de entrevista, cabe mencionar que la información proporcionada es confidencial exclusivamente de uso para fines académicos.

1. **¿Considera importante la existencia del departamento de Recursos Humanos de manera formal, para la empresa Bros, S.A. de C.V.?**

SI NO

2. **¿La empresa ha establecido objetivos que orienten las actividades que realiza el departamento de Recursos Humanos?**

SI NO

3. **¿Actualmente cuáles son las funciones que el departamento de Recursos Humanos realiza?**

R// Reclutamiento, selección y contratación de personal, demandas legales interpuestas en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, planillas de sueldo, ISSS, y Afp's.

4. **¿El departamento de Recursos Humanos posee manual de descripción de las funciones que deben desempeñarse en dicha unidad?**

SI NO

5. **¿según su opinión, considera que el departamento cuenta con los recursos necesarios para un funcionamiento adecuado?**

SI NO

Si su respuesta es negativa, que procesos se deben de mejorar:

R//reclutamiento de personal en general y para temporada navideña, temas relacionados a reconocimiento a los empleados, mejoras salariales al personal.

6. **¿Dentro de la empresa, se llevan a cabo procesos formales de reclutamiento y selección y contratación del personal?**

SI _____

NO _____

7. **¿Qué medios se utilizan para el reclutamiento de personal?**

R// referencias de personas, plataforma de Tecoloco.

8. **¿Existe una persona profesional encargada de seleccionar a las personas idóneas para los puestos?**

R// si existe una persona encargada de realizar esos procesos, pero también está encargada de atención al cliente.

9. **¿Cuál es el proceso de inducción que se lleva acabo con el personal nuevo ingreso?**

R// no se cuenta con un proceso de inducción bien definido, pero por lo general se presenta a su jefe inmediato en el departamento que corresponda, se le indica como es el sistema y las fechas de pago.

10. **¿Realizan evaluaciones del desempeño a los colaboradores y determinar su incentivo o compensación adicional?**

SI _____

NO _____

AVECES _____

11. **¿Existe una persona encargada para definir el sistema de compensación dentro de la empresa?**

SI _____

NO _____

12. **¿Cómo se determina el sistema de compensación?**

R// no aplica.

13. **¿Con cuales tipos de incentivos cuentan para compensar al personal, por su buen desempeño laboral?**

R// Solamente en algunos casos bonificaciones o vales de combustible.

14. **¿Cuentan con programas de capacitación para el personal?**

SI _____

NO _____

AVECES _____

Si la respuesta es sí, comente con qué frecuencia el personal recibe capacitaciones:

R// una o dos veces al año.

15. **¿Qué tipo de capacitaciones o charlas se han impartido a los colaboradores de la organización?**

R// más que todo en el área de atención al cliente.

16. ¿El personal activo, tiene oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa?

SI _____

NO _____

POSIBLEMENTE ___X___

17. ¿Cómo se gestionan los cambios del talento humano dentro de la organización?

A veces tratando de escuchar la opinión de los colaboradores.

Muchas Gracias.

Fecha: 14 de septiembre de 2021.

Entrevistado por: Katherine Morelia de Jesús Deras.

ANEXO 4: Modelo de solicitud de Empleo.

Anexo N° 4. Modelo de solicitud de Empleo

BROS, S.A. DE C.V.
SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha de Emisión.
/ /

Fecha de Recepción.
/ /

DATOS GENERALES:

1° APELLIDO _____ 2° APELLIDO _____ APELLIDO DE CASADA _____ 1° NOMBRE _____ 2° NOMBRE _____

DIRECCION ACTUAL: _____

TELEFONO FIJO _____ TELEFONO CELULAR: _____ COMPAÑÍA : _____

ESTADO CIVIL: S C A D V EDAD: _____ ESTATURA: _____ PESO: _____

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____ PROFESION U OFICIO: _____

No. DUI: _____ LUGAR Y FECHA DE EXTENCIÓN: _____

NIT: _____ No. ISSS: _____

No. NUP: _____ NOMBRE AFP: _____ No. IPSFA _____

POSEE VEHICULO: _____ TIPO: _____ AÑO _____ POSEE MOTOCICLETA: _____

POSEE LICENCIA DE CONDUCIR: _____ No. _____ MOTO VEHICULO

CARACTERISTICAS PERSONALES:

COLOR DE OJOS: _____ COLOR DE PIEL: _____ COLOR DE CABELLO _____ TIPO DE SANGRE: _____

USA LENTES: _____ LUNARES O CICATRICES VISIBLES: _____ EN DONDE: _____ TIENE TATUAJES: _____

EN DONDE: _____ ES ALERGICO: _____ A QUE: _____

IMPEDIMENTO FISICO: _____ EN DONDE: _____ FUMA: _____ CON QUE FRECUENCIA: _____

INGIERE BEBIDAS ALCOHOLICAS: _____ CON QUE FRECUENCIA: _____

RELIGION QUE PRACTICA: _____ SE ENCUENTRA EN TRATAMIENTO MEDICO: _____ DE QUE: _____

TOMA MEDICAMENTOS: _____ (SOLO PERSONALFEMENINO) ESTA EMBARAZADA: _____

DATOS FAMILIARES Y BENEFICIARIOS:

PARENTESCO	NOMBRE COMPLETO	EDAD	DIRECCION ACTUAL	LUGAR DE TRABAJO Y TELEFONO
PADRE				
MADRE				
CONYUGE				
HIJO (A)				
HIJO (A)				
HIJO (A)				
HIJO (A)				

DATOS ACADEMICOS:

NIVEL	INSTITUCION	TITULO	AÑO INICIAL	AÑO FINAL
POST GRADOS				
UNIVERSIDAD				
TECNICOS				
BACHILLERATO				
7° A 9° GRADO				

EXPERIENCIA LABORAL: (EMPEZAR POR EL ACTUAL EMPLEO O EL MAS RECIENTE)

1. NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ TELEFONO: _____

FECHA DE INGRESO: _____ ULTIMO SALARIO \$ _____

CARGO DESEMPEÑADO: _____ MOTIVO DE RETIRO: _____

NOMBRE DE JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

2. NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ TELEFONO: _____

FECHA DE INGRESO: _____ ULTIMO SALARIO \$ _____

CARGO DESEMPEÑADO: _____ MOTIVO DE RETIRO: _____

NOMBRE DE JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

3. NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ TELEFONO: _____

FECHA DE INGRESO: _____ ULTIMO SALARIO \$ _____

CARGO DESEMPEÑADO: _____ MOTIVO DE RETIRO: _____

NOMBRE DE JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

OTROS DATOS:

TIENE INGRESOS ADEMÁS DE SU SUELDO _____ ESPECIFIQUE: _____ MONTO: \$ _____

TIENE COMPROMISOS FINANCIEROS CON ALGUN BANCO, CASAS COMERCIALES O VIVIENDA: _____ ESPECIFIQUE: _____

ACTUALMENTE SE ENCUENTRA EN PROCESOS LEGALES EN LO MERCANTIL, LABORAL O CIVIL: _____ ESPECIFIQUE: _____

ACTUALMENTE SE LE EFECTUAN RETENCIONES LEGALES APLICABLES AL SALARIO: _____ ESPECIFIQUE: _____

PERTENECE O PERTENECIO A ALGUNA ASOCIACION: _____ NOMBRE: _____ CARGO: _____

PERTENECE O PERTENECIO A ALGUN SINDICATO: _____ NOMBRE: _____ CARGO: _____

TIENE ALGUN FAMILIAR O AMIGO EN ESTA EMPRESA: _____ NOMBRE : _____ CARGO: _____

COMO SE ENTERO DEL EMPLEO: DIARIO RECLUTAMIENTO VOLANTE RECOMENDADO OTROS

EN CASO DE EMERGENCIA NOTIFICAR A: _____

DIRECCION EXACTA Y TELEFONO FIJO O CELULAR: _____

DECLARO QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA EN ESTA SOLICITUD DE EMPLEO ES VERDADERA Y AUTORIZO A BROS, S.A. DE C.V.A VERIFICAR DICHA INFORMACION.

LUGAR Y FECHA

FIRMA

ESPACIO RESERVADO PARA LA EMPRESA:

ENTREVISTADO POR: _____

OBSERVACIONES: _____

APTO: _____ NO APTO: _____ MOTIVO: _____

CONTRATADO POR: _____

SUELDO ACORDADO: _____ VIATICO DE TRANSPORTE: _____

FECHA DE INGRESO: _____

ANEXO 5: Modelo de Requisición de Empleado.

Anexo N°5. Modelo de requisición de personal

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS RECLUTAMIENTO DE PERSONAL. REQUISICIÓN DE CANDIDATOS PARA CUBRIR PLAZAS VACANTES	
I. Identificación.	
1) Nombre de la Empresa: _____.	
2) Fecha de Solicitud: _____ (dd/mm/aaaa)	
II. Datos del puesto de Trabajo.	
3) Puesto Solicitado: _____.	
4) Tipo de Contratación:	
Permanente _____	Eventual _____
4) Área del Puesto: _____.	
5) Jornada Laboral: _____.	
6) Rango Salarial: _____.	
III. Requisitos.	
Género: M _____ F _____ Edad: Entre _____ y _____ Años.	
8) Preparación Académica: _____ _____.	
9) Conocimientos Específicos: _____ _____ _____ _____.	
10) Habilidades: _____ _____ _____.	
11) Descripción Breve de Funciones: _____ _____ _____ _____.	
12) Nombre y Cargo del Solicitante: _____ _____.	
_____	_____
Autorizado por	Revisado por

Aprobado por	

ANEXO 6: Modelo de formato para entrevista.

Anexo N°6. Modelo de entrevista

BROS, S.A. DE C.V.	FORMATO DE ENTREVISTA INICIAL			
FECHA: _____ (___)/(___)/(____)				
DATOS PERSONALES				
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____				
CARGO QUE SOLICITA: _____				
EDAD: _____				
PROFESION DEL ASPIRANTE: _____				
I. DESCRIBA CON UN BREVE RESUMEN COMO ES SU PERSONALIDAD, CONOCIMIENTOS TECNICOS - ESPECIFICOS , FORMACION , EXPERIENCIA PARA EL CARGO AL CUAL ASPIRA				
II. DATOS GENERALES.				
COMENTE BREVEMENTE SOBRE SU HISTORIA FAMILIAR:				
(CON QUIEN VIVE/ DONDE VIVE/ ALQUILA O ES PROPIO:)				
¿COMENTE SUS PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES?				
¿CÓMO DESCRIBE SUS RELACIONES FAMILIARES? ¿PORQUÉ SE CARACTERIZAN?				
QUE RESPONSABILIDADES TIENE EN SU HOGAR: _____				
III. INFORMACIÓN ACADEMICA-FORMACION .				
NIVEL ACADÉMICO	Nombre de la Institucion	ESTADO		
		CULMINADO	EN CURSO	FECHA INICIO/ FECHA FIN
Tipo de idioma que domina:				
Programas que domina:				
IV. INFORMACIÓN EXPERIENCIA LABORAL . (COLOCAR PRIMERO EL MÁS RECIENTE Y DE ÚLTIMO EL MÁS ANTIGUO)				
EMPRESA DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES	MOTIVO RETIRO
HA TENIDO PERSONAL A CARGO?				
SI ___ NO ___ CUANTAS PERSONAS? _____				

ANEXO 7: Modelo de prueba psicométrica para selección de personal.

Anexo N° 7. Modelo de prueba psicométrica.

CUADERNILLO DE APLICACIÓN TERMAN - MERRIL

Este cuadernillo contiene las preguntas para cada una de las 10 series. Al iniciar cada una, se encuentra las instrucciones y unos ejemplos ya resueltos. Léanlos con atención. La forma de contestar la encuesta es: anotando la respuesta que consideren correcta para cada pregunta en el CUADRO CORRESPONDIENTE DE LA HOJA DE RESPUESTAS. Si tienen alguna duda, indíquelo en ese momento. NO ESCRIBA NADA EN ESE CUADERNILLO.

Una vez que se diga COMIENCEN, inicien su actividad, al finalizar espere. NO VUELVA LA HOJA HASTA QUE SE LO INDIQUEN.

SERIE I INSTRUCCIONES:

Ponga en la hoja de respuestas la letra correspondiente a la palabra que complete correctamente la oración, tal como lo muestra el ejemplo:

EJEMPLO:

El iniciador de nuestra guerra de independencia fue:

A) Morelos B) Zaragoza C) Iturbide D) Hidalgo (D)

1. La gasolina se extrae de:

A) Granos B) Petróleo C) Trementina D) Semilla

2. Una tonelada tiene:

A) 1000 Kgs. B) 2000 Kgs. C) 3000 Kgs D) 4000 Kgs.

3. La mayoría de nuestras exportaciones salen por:

A) Mazatlán B) Veracruz C) Progreso D) Acapulco

4. El nervio óptico sirve para:

A) Ver B) Oír C) Probar D) Sentir

5. El café es una especie de:

A) Corteza B) Fruto C) Hojas D) Raíz

6. El jamón es carne de:

A) Carnero B) Vaca C) Gallina D) Cerdo

7. La laringe está en:

A) Abdomen B) Cabeza C) Garganta D) Espalda

8. La guillotina causa:

A) Muerte B) Enfermedad C) Fiebre D) Malestar

9. La grúa se usa para:

- A) Perforar B) Cortar C) Levantar D) Exprimir

10. Una figura de seis lados se llama:

- A) Pentágono B) Paralelogramo C) Hexágono D) Trapecio

11. El Kilowatt mide:

- A) Lluvia B) Viento C) Electricidad D) Presión

12. La pauta se usa en:

- A) Agricultura B) Música C) Fotografía D) Estenografía

13. La esmeraldas son:

- A) Azules B) Verdes C) Rojas D) Amarillas

14. El metro es aproximadamente igual a:

- A) Pie B) Pulgada C) Yarda D) Milla

15. Las esponjas se obtienen de:

- A) Animales B) Hierbas C) Bosques D) Minas

16. Fraude es término usado en:

- A) Medicina B) Teología C) Leyes D) Pedagogía

SERIE II INSTRUCCIONES:

Ponga en la hoja de respuestas la letra correspondiente a la palabra que complete correctamente la oración, tal como lo muestra el ejemplo:

EJEMPLO:

¿Por qué compramos relojes?

- a) Nos gusta oírlos sonar
- b) Tiene manecillas
- c) Nos indican las horas

1. Si la tierra estuviera más cerca del sol:

- a) Las estrellas desaparecerían
- b) los meses serían más largos
- b) La tierra estaría más caliente

2. Los rayos de una rueda están frecuentemente hechos de nogal porque:

- a) El nogal es fuerte
- b) Se corta fácilmente
- c) Sus frenos no son buenos

3. Un tren se detiene con más dificultad que un automóvil porque:
 - a) Tiene más ruedas
 - b) Es más pesado
 - c) Sus frenos no son buenos

4. El dicho “a golpecitos se derriba un roble” quiere decir:
 - a) Que los robles son débiles
 - b) Que son mejores los golpes pequeños
 - c) Que el esfuerzo constante logra resultados sorprendentes

5. El dicho “Una olla vigilada nunca hierve” quiere decir:
 - a) Que no debemos vigilarla cuando está en el fuego
 - b) Que tarda en hervir
 - c) Que el tiempo se alarga cuando esperamos algo

6. El dicho “Siembra pasto mientras haya sol” quiere decir:
 - a) Que el pasto se siembra en verano
 - b) Que debemos aprovechar nuestras oportunidades
 - c) Que el pasto no debe cortarse en la noche

7. El dicho “Zapatero a tus zapatos” quiere decir:
 - a) Que el zapatero no debe abandonar sus zapatos
 - b) Que los zapateros no deben estar ociosos
 - c) Que debemos trabajar en lo que podamos hacer mejor

8. El dicho “La cuña para que apriete tiene que ser del mismo palo” quiere decir:
 - a) Que el palo sirve para apretar
 - b) Que las cuñas siempre son de madera
 - c) Nos exigen más las personas que nos conocen

9. Un acorazado de acero flota porque:
 - a) La máquina lo hace flotar
 - b) Porque tiene grandes espacios huecos
 - c) Contiene algo de madera

10. Las plumas de las alas ayudan al pájaro a volar porque:
 - a) Las alas ofrecen una amplia superficie ligera
 - b) Mantienen el aire afuera del cuerpo
 - c) Disminuye su peso

11. El dicho “Una golondrina no hace el verano” quiere decir:
 - a) Que las golondrinas regresan
 - b) Que un simple dato no es suficiente
 - c) Que los pájaros se agregan a nuestros placeres del verano

SERIE III INSTRUCCIONES:

Cuando las dos palabras signifiquen lo mismo, ponga el número (1) de igual; cuando signifiquen lo opuesto, ponga el número (0):

EJEMPLO:

Tirar - Arrojar.....

(1)Norte - Sur

.....

(0)

1. salado – dulce
2. alegrarse – regocijarse
3. mayor – menor
4. sentarse – pararse
5. desperdiciar – aprovechar
1. conceder – negar
6. tónico - estimulante
7. rebajar – denigrar
8. prohibir – permitir
9. osado – audaz
1. arrebatado - prudente
10. obtuso – agudo
11. inepto – experto
12. esquivar – huir
13. rebelarse – someterse
1. monotonía – variedad
14. confortar - consolar
15. expeler – retener
16. dócil – sumiso
17. transitorio – permanente
1. seguridad – riesgo
18. aprobar – objetar
19. expeler – arrojar
20. engaño – impostura
21. mitigar – apaciguar
1. iniciar – aplacar
22. reverencia – veneración
23. sobriedad – frugalidad
24. aumentar – menguar
25. incitar – instigar

SERIE IV INSTRUCCIONES:

Anote en la hoja de respuestas las letras correspondientes a las dos palabras que indican algo que SIEMPRE TIENE EL SUJETO. Anote solamente dos para cada renglón:

EJEMPLO:

Un hombre tiene siempre:

- a) cuerpo
- b) gorra
- c) guantes
- d) boca
- e) dinero(a, d)

1. Un hombre tiene siempre:

- |a) Cuerpo |b) Gorra |c) Guantes |d) Boca |e) Dinero(a, d)

1. Un CIRCULO tiene siempre:

- |a) Altura |b) Circunferencia |c) Latitud |d) Longitud |e) Radio

2. Un PÁJARO tiene siempre:

- |a) Huesos |b) Huevos |c) Pico |d) Nido |e) Canto

3. La MÚSICA tiene siempre:

- |a) Oyente |b) Piano |c) Ritmo |d) Sonido |e) Violín

4. Un BANQUETE tiene siempre.

- |a) Alimentos |b) Música |c) Personas |d) Discursos |e) Anfitrión

5. Un CABALLO tiene siempre:

- |a) Arnés b) Herradura c) Establo

6. Un JUEGO tiene siempre:

- |a) Cartas |b) Multas C) Castigos d) Reglas

7. Un OBJETO tiene siempre:

- |a) Calor |b) Tamaño |c) Sabor |d) Valor |e) Peso

8. Una CONVERSACIÓN tiene siempre:

- |a) Acuerdos |b) Personas |c) Preguntas |d) Ingenio |e) Palabras

9. Una DEUDA implica siempre:

- |a) Acreedor |b) Deudor |c) Interés |d) Hipoteca

10. Un CIUDADANO tiene siempre:

- |a) País |b) Ocupación |c) Derechos |d) Propiedad |e) Voto

11. Un MUSEO tiene siempre:

- |a) Animales |c) Colecciones |d) Minerales |e)

Visitantes

12. Un COMPROMISO implica siempre:

|a) Obligación |b) Acuerdo |c) Amistad d) Satisfacción

13. Los OBSTÁCULOS tienen siempre:

|a) Dificultad |b) Desaliento |c) Fracaso |d) Impedimento |e)
Estímulo

14. El ABORRECIMIENTO tiene siempre:

|a) Aversión |b) Desagrado |c) Temor |d) Ira |e) Timidez

15. Una REVISTA tiene siempre:

|a) Anuncios |b) Papel |c) Fotografías |d) Grabados |e)
Impresión

16. La CONTROVERSIA implica siempre:

|a) Argumentos |b) Desacuerdos |c) Aversión |d) Público |e)
Resumen

17. Un BARCO tiene siempre:

|a) Maquinaria |b) Cañones |c) Quilla |d) Timón |e) Velas

SERIE V INSTRUCCIONES:

Encuentre las respuestas lo más pronto posible. Escríbalas en la hoja de respuesta.

Use el reverso de la HOJA DE RESPUESTAS para hacer las operaciones

1. A 2 por 5 pesos, ¿Cuántos lápices puede comprarse con 50 pesos?
2. ¿Cuántas horas tardaría un automóvil en recorrer 660 kilómetros a la velocidad de 60 kilómetros por hora?
3. Si un hombre gana \$200.00 diarios y gasta \$140.00 ¿cuantos días tardaría en ahorrar \$3,000.00?
4. Si dos pasteles cuestan \$600.00 ¿Cuantos pesos cuesta la sexta parte de un pastel?
5. ¿Cuántas veces más es $2 \times 3 \times 4 \times 6$, que 3×4 ?
6. ¿Cuánto es el 15% de 120.00?
7. El cuatro por ciento de \$1,000.00 es igual al ocho por ciento ¿de qué cantidad?
8. La capacidad de un refrigerador rectangular es de 48 metros cúbicos. Si tiene seis metros delargo por cuatro de ancho ¿Cuál es su altura?
9. Si 7 hombres hacen un pozo de 40 metros en 2 días, ¿Cuantos hombres se necesitan parahacerlo en medio día?

10. A tiene \$180.00; B tiene $\frac{2}{3}$ de lo que tiene A, y C $\frac{1}{2}$ de lo que tiene B, ¿Cuánto tienen todos juntos?

11. Si un hombre corre 100 mts en 10 segundos, ¿Cuántos metros correrá como promedio en $\frac{1}{5}$ de segundo?

12. Un hombre gasta $\frac{1}{4}$ de su sueldo en casa y alimentos y $\frac{4}{8}$ en otros gastos ¿Qué tanto por ciento de su sueldo ahorra?

SERIE VI INSTRUCCIONES:

Anote la contestación correcta como lo muestran los ejemplos:

EJEMPLO:

Se hace el carbón de la madera..... Si
Tienen todos los hombres 1.70 mts de altura..... No

1. La higiene es esencial para la salud
2. Los taquígrafos usan microscopio
3. Los tiranos son justos con sus inferiores
4. Las personas desamparadas están sujetas con frecuencia a la caridad
5. Las personas venerables son por lo común respetadas
6. Es el escorbuto un medicamento
7. Es la amonestación una clase de instrumento musical
8. Son los colores opacos preferidos para las banderas nacionales
9. Las cosas misteriosas son a veces pavorosas
10. Personas conscientes cometen alguna vez errores
11. Son carnívoros los carneros
12. Se dan asignaturas a los caballos
13. Las cartas anónimas llevan alguna vez firma de quien las escribe
14. Son discontinuos los sonidos intermitentes
15. Las enfermedades estimulan el buen juicio
16. Son siempre perversos los hechos premeditados
17. El contacto social tiende a reducir la timidez
18. Son enfermas las personas que tienen mal carácter
19. Se caracteriza generalmente el rencor por la persistencia
20. Meticuloso quiere decir lo mismo que cuidadoso

SERIE VII

EJEMPLO:

El OÍDO es a OÍR como el OJO es a:

- a) mesa
- b) ver
- c) mano
- d) jugar..... (b)

El SOMBRERO es a CABEZA como el ZAPATO es a:

- a) brazo
- b) abrigo
- c) pie
- d) pierna (c)

1. ABRIGO es a USAR como PAN es a:

- a) comer
- b) hambre
- b) agua
- c) cocinar

2. SEMANA es a MES como MES es a:

- a) año
- b) hora
- c) minuto
- d) siglo

3. LEON es a ANIMAL como ROSA es a:

- a) olor
- b) hoja
- c) planta
- d) espina

4. LIBERTAD es a INDEPENDENCIA como CAUTIVERIO es a:

- a) negro
- b) esclavitud
- c) libre
- d) sufrir

5. DECIR es a DIJO como ESTAR es a:

- a) cantar
- b) estuvo
- c) hablando
- d) cantó

6. LUNES es a MARTES como VIERNES es a:

- a) semana
- b) jueves
- c) día
- d) sábado

7. PLOMO es a PESADO como CORCHO es a:

- a) botella
- b) peso
- c) ligero
- d) flotar

8. ÉXITO es a ALEGRÍA como FRACASO es a:

- a) tristeza
- b) suerte
- c) fracasar
- d) trabajo

9. GATO es a tigre como PERRO es a:
- a) lobo
 - b) ladrido
 - c) mordida
 - d) agarrar
10. 4 es a 16 como 5 es a:
- a) 7
 - b) 45
 - c) 35
 - d) 25
11. LLORAR es REÍR como TRISTE es a:
- a) muerte
 - b) alegre
 - c) mortaja
 - d) doctor
12. VENENO es a MUERTE como ALIMENTO es a:
- a) comer
 - b) pájaro
 - c) vida
 - d) malo
13. 1 es a 3 como 9 es a:
- a) 18
 - b) 27
 - c) 36
 - d) 45
14. ALIMENTO es a HAMBRE como AGUA es a:
- a) beber
 - b) claro
 - c) sed
 - d) puro
15. AQUÍ es a ALLÍ como ESTE es a:
- a) estos
 - b) aquel
 - c) ese
 - d) entonces
16. TIGRE es a PELO como TRUCHA es a:
- a) agua
 - b) pez
 - c) escama
 - d) nadar
17. PERVERTIDO es a DEPRAVADO como INCORRUPTO es a:
- a) patria
 - b) honrado
 - c) canción
 - d) estudio

18. B es a D como SEGUNDO es a:
- a) tercero
 - b) último
 - c) cuarto
 - d) posterior
19. ESTADO es a GOBERNADOR como EJERCITO es a:
- a) marina
 - b) soldado
 - c) general
 - d) sargento
20. SUJETO es a PREDICADOR como NOMBRE es a:
- a) pronombre
 - b) adverbio
 - c) verbo
 - d) adjetivo

SERIE VIII INSTRUCCIONES:

Las palabras de cada una de las siguientes oraciones están mezcladas. Ordene cada una de ellas. Si el significado de la oración es VERDADERO anote la letra V, si el significado de la oración es FALSO anote la letra F

EJEMPLO:

Oír son los para oídos V
Comer para pólvora la buena es F

1. Con crecen los niños edad la
2. Buena mar beber el agua de es
3. Lo es paz la guerra opuesto la a
4. Caballo automóvil un que camina los despacio más
5. Consejo a veces es buen seguir un difícil
6. Cuatrocientas todas páginas contienen libros los
7. Crecen las que fresas el más roble
8. Verdadera comparada no puede amistad ser
9. Envidia las perjudiciales gulas son y la
10. Nunca acciones premiadas las deben buenas ser
11. Exteriores engañan nunca apariencias las nos
12. Nunca es hombre las que acciones demuestran un lo
13. Ciertas siempre muertes de causan clases enfermedades
14. Odio indeseables aversión sentimientos el son y la
15. Frecuentemente por juzgar podemos acciones hombres nosotros sus a los
16. una es sábana sarapes tan nunca los caliente como
17. Nunca que descuidados los tropiezan son

Serie IX

Instrucciones: Ponga la letra de la palabra que no corresponde con las demás del renglón.

Ejemplo:

|a) Bala |b) Cañón |c) Pistola |d) Espada |e) Lápiz |.....(e)

|a) Canadá |b) Sonora |c) China |d) India |e) Francia |.....(b)

|1. |a) Saltar |b) Correr |c) Brincar |d) Pararse |e) Caminar

|2. |a) Monarquía |b) Comunista |c) Demócrata |d) Anarquista |e) Católico

|3. |a) Muerte |b) Duelo |c) Paseo |d) Pobreza |e) Tristeza

|4. |a) Carpintero |b) Doctor |c) Abogado |d) Ingeniero |e) Profesor

|5. |a) Cama |b) Silla |c) Plato |d) Sofá |e) Mesa

|6. |a) Francisco |b) Santiago |c) Juan |d) Sara |e) Guillermo

|7. |a) Duro |b) Áspero |c) Liso |d) Suave |e) Dulce

|8. |a) Digestión |b) Oído |c) Vista |d) Olfato |e) Tacto

|9. |a) Automóvil |b) Bicicleta |c) Guayin |d) Telégrafo |e) Tren

|10. |a) Abajo |b) Acá |c) Reciente |d) Arriba |e) Allá

|11. |a) Hidalgo |b) Morelos |c) Bravo |d) Matamoros

|12. |a) Danés |b) Galgo |c) Bulldog |d) Pequinés |e) Longhorn

|13. |a) Tela |b) Algodón |c) Lino |d) Seda |e) Lana

|14. |a) Ira |b) Odio |c) Alegría |d) Piedad |e) Razonamiento

|15. |a) Edison |b) Franklin |c) Marconi |d) Fulton |e) Shakespeare

|16. |a) Mariposa |b) Halcón |c) Avestruz |d) Petirrojo |e) Golondrina

|17. |a) Dar |b) Prestar |c) Perder |d) Ahorrar |e) Derrochar

|18. |a) Australia |b) Cuba |c) Córcega |d) Irlanda |e) España

SERIE X INSTRUCCIONES:

Procure encontrar la forma en que están hechas las series. Después, escriba en la hoja derespuestas los DOS NÚMEROS que faltan.

EJEMPLO:

5 10 15 20 (25) (30)
20 18 16 14 12 (10) (8)

1.-	8	7	6	5	4	3			2	1
2.-	3	8	13	18	23	28			33	38
3.-	1	2	4	8	16	32			64	128
4.-	8	8	6	6	4	4			2	2
5.-	11.3/4	12	12.1/4	12.3/4					13 ¼	14
6.-	8	9	12	13	16	17			20	21
7.-	16	8	4	2	1	½			¼	1/8
8.-	31.3	40.3	49.3	58.3	67.3	76.3			85.3	94.3
9.-	3	5	4	6	5	7			6	8
10.-	7	11	15	16	20	24	25	29	33	34
11.-	1/25	1/5	1	5					25	125

ANEXO 8: Modelo de contrato individual de trabajo.

Anexo N° 8. Modelo de contrato de trabajo.

**CONTRATO INDIVIDUAL DE
TRABAJO BROS, S.A de C.V**

GENERALES DEL TRABAJADOR (A)

Nombre: _____ Género: _____

Edad: _____ Estado Familiar: _____

Profesión u Oficio: _____ Domicilio: _____

Residencia: _____ Nacionalidad: _____

DUI No.: _____

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre: _____ Género: _____

Edad: _____ Estado Familiar: _____

Profesión u Oficio: _____ Domicilio: _____

Residencia: _____ Nacionalidad: _____

DUI No.: _____

NOSOTROS, _____, en representación de
_____ Y _____.

De las generales antes expresadas convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como

Además de las obligaciones que le impongan las Leyes laborales y sus reglamentos, el Contrato Colectivo de Trabajo, si los hubiere y el Reglamento Interno de Trabajo, tendrán como obligaciones propias de su cargo las siguientes:

- _____
- _____
- _____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebra por: _____, pudiendo así ceder a su renovación.

A partir de: _____

Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el Contrato sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será:

Y el trabajador habitará en:

dado que la empresa no le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día **lunes** a **viernes** de _____ **horas** a las _____ **horas**.

Semana Labora de _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal y el Trabajador o con la persona asignada por éstos

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma de _____

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América o Colones Salvadoreños en _____ en San Salvador

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____.

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirá reclamos después de pagada la planilla o de los 3 días siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales que necesite.

Que se entregan en buen estado y recientemente instalados y deben ser devueltos así por el trabajador cuando sea requerida al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes pertinentes, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajo que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativo las mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

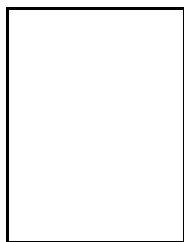
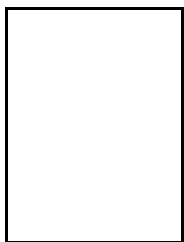
En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en

a los _____ días del mes de _____ de _____

(f) _____

PATRONO O REPRESENTANTE

SI NO PUEDE EL TRABAJADOR FIRMAR:



Huellas digitales del trabajador

(f) _____

FIRMA DEL TRABAJADOR

(f) _____

A ruego del Trabajador

(f) _____

Testigo de Identificación

(f) _____

Testigo de Identificación

ANEXO 9: Formulario de evaluación de competencias.

Anexo N°9. Formulario de Competencias.

I. Nombres y Apellidos: _____.

II. Género: _____. Edad: _____.

III. Indicaciones: el presente formulario está diseñado con el propósito de obtener conocimientos sobre las habilidades de las personas a evaluar para desempeñar la función como mentor. El evaluador deberá seleccionar una de las cuatro categorías establecidas, de acuerdo al nivel de cumplimiento de las habilidades.

A	B	C	D
Rendimiento Superior	Rendimiento Alto	Rendimiento Regular	Necesita Mejorar
9-10	7-8	5-6	0-4

Competencias Evaluadas.	Desempeño alcanzado.			
	A	B	C	D
Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.				
Empatía: es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.				
Gestión al cambio: capacidad para asimilar, dirigir y/o implementar acciones originadas por cambios en la estrategia del negocio, la estructura y la tecnología, entre otros.				
Escucha activa: Capacidad para escuchar a los demás con atención y respeto, aportando el tiempo para hacerlo y mediante una actitud de total apertura.				
Pensamiento Estratégico: capacidad para analizar el entorno donde se desenvuelven los procesos a su cargo y de estructurar mecanismos para abordar e implementar estrategias y tácticas para la supervivencia del negocio.				
Responsabilidad: capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que la organización le ha asignado, con total apego a los estándares de efectividad requerida.				
Compromiso: Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.				
Fijación de metas: capacidad para fijar y concretar metas mediante parámetros, lo que le permite cuantificar las acciones y esfuerzos que emprende.				
Pasión por el desarrollo de otros: compartir generosamente los conocimientos, inspirar, servir de ejemplo y estimular.				
Trabajo en equipo: Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.				

ANEXO 10: Modelo de Evaluaciones programa Mentoring.

ANEXO 10: Modelo de Evaluaciones programa Mentoring

Evaluación al dirigida al Mentor

I. Valoración de la relación con el mentor. (Nivel de satisfacción 1 Alta, 2 Media, Regular.)			
	1	2	3
1. Tu mentor brindo apoyo para lograr las metas propuestas.			
2. Hubo facilidades para reunirse con el mentor.			
3. El mentor brindo retroalimentación.			
4. El mentor los motivo a investigar ideas que pueden ser puestas en práctica.			
5. Se estableció un plan de enseñanza aprendizaje, y objetivos de forma anticipada.			
6. La relación cubrió las expectativas acerca del programa.			
7. Fue satisfactorio la frecuencia con la que se r}tuvo contacto con el mentor.			
8. El mentor alcanzo los objetivos establecidos.			
II. Opinión personal sobre tu mentor.			
Sobre la relación: ¿Cuál fue el cambio más importante que ha identificado como resultado de la relación con el mentor?			
Sobre conocimientos: Escriba al menos tres habilidades que obtuvo durante la relación mentor- mentee:			
Sobre el mentoring. ¿Considera que la relación de mentoring pudo haber sido más efectiva? Si o No, ¿Por qué?			

Evaluación dirigida al mentee.

I. Valoración de la relación con el mentee. (Nivel de satisfacción 1 Alta, 2 Media, Regular.)

Nombre del Evaluado:	1	2	3
1. Fue fácil establecer relación con el mentee			
2. El mentee aceptó los consejos y apoyo en los momentos donde los necesito.			
3. Como mentor le facilitaste la participación en el desarrollo del programa.			
4. Fue receptivo a las críticas constructivas			
5. Tuvo un espíritu de pro actividad y permaneció abierto a nuevas ideas.			
6. Estableció por escrito metas que pretendía lograr con la ayuda de su mentor.			
7. Está satisfecho con la frecuencia con la que se estableció contacto con el mentee.			
8. considera que se alcanzó las metas establecidas en la relación mente y mentee.			

II. Opinión personal sobre tu mentee.

Sobre la relación:

¿Cuál fue el cambio más importante que logrado identificar en tu mentee como resultado de la relación?

Sobre tu propio conocimiento:

Describe que mejora en conocimiento o habilidades obtuvo usted como mentor durante la relación:

Sobre el mentoring.

¿Considera que la relación de mentoring pudo haber sido más efectiva? Si o No, ¿Por qué?

ANEXO 11: Temario de capacitaciones.

Anexo 11 Temario de capacitaciones

Cuadro 1: Capacitaciones personal de ventas

CAPACITACIONES	FACILITADOR	LOGISTICA GENERAL	MATERIALES O ASPECTOS TECNICO	LUGAR	DURACIÓN	METODO DE EVALUACION	COSTOS
Inducción del producto pirotécnico. (Dirigido a todo el personal).	Gerente General y personal autorizado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer todo lo relacionado con el Producto Pirotécnico, comenzando desde una pequeña historia y antecedentes, seguidamente con el nombre de cada producto, la clasificación, la función, el código, el precio (mayorista y detalle), conocer ofertas establecidas y las medidas de seguridad. 2. Mostrar Físicamente cada Producto Pirotécnico y la manera de utilizarlo. 3. Conocer las instalaciones donde se encuentra el almacenaje del producto pirotécnico y las salas de ventas, donde se prestará atención en la ordenanza del producto y sus principales medidas de Seguridad. 4. Realizar prácticas de la utilización del producto pirotécnico. 5. Hacer preguntas al azar, de todo lo visto en capacitación. 6. Cierre de la Capacitación 7. Refrigerio. 	Brindar material impreso del detalle de cada producto pirotécnico, detallando las clasificaciones, precio, código, ofertas establecidas y las medidas de seguridad	BROS, S.A. DE C.V.	<p>4 Horas por la mañana con receso de 30 minutos (incluye refrigerio).</p> <p>Almuerzo</p> <p>4 horas por la tarde con receso de 30 minutos duración total 8 Horas</p>	Preguntas al azar	\$30.00

CAPACITACIONES	FACILITADOR	LOGISTICA GENERAL	MATERIALES O ASPECTOS TECNICO	LUGAR	DURACIÓN	METODO DE EVALUACION	COSTOS
Manipulación de producto pirotécnico y medidas de seguridad (Dirigido a Personal de Ventas)	Bomberos e INSAFORP	<p>1. Asistir a capacitación impartida por el personal de Bomberos, donde se llevarán a cabo los siguientes puntos: requisitos para obtener la licencia, los tipos de licencia, requisitos para obtener el permiso, infracciones por incumplimiento, prohibiciones y medidas de seguridad del establecimiento.</p> <p>2. Acudir a capacitaciones impartidas por el INSAFORP, donde conocerán:</p> <p>i) Los tipos de señalizaciones que se deben tener interna y externamente en la sala de venta (contra incendios, evacuación, peligro y obligación).</p> <p>ii) Las medidas de seguridad al personal de cada sala de venta, para que ellos trasmitan la información a los respectivos clientes.</p> <p>iii) Concientizar al personal de la sala de venta sobre la manipulación del producto pirotécnico.</p> <p>iv) Transmitir los conocimientos con respecto al uniforme correspondiente a utilizar en cada área de trabajo.</p> <p>v) Realización de prácticas de primero auxiliar y Plan de Evacuación</p>	Proporcionar videos y presentaciones de power point, a través del correo electrónico y Material impreso de la información presentada.	*CAMARA SALVADOR EÑA DE ARTESANOS CASAR *BOMBEROS *BROS, S.A. DE C.V.	40 Horas al mes, según cupos disponibles en Insaforp.	<p>Prueba Teórica de preguntas cerradas emitida por el personal de Bomberos e INSAFORP</p> <p>Prácticas y preguntas al azar</p>	\$150.00

Cuadro 2: Capacitaciones personal de administrativo

CAPACITACIONES	FACILITADOR	LOGISTICA GENERAL	MATERIALES O ASPECTOS TECNICO	LUGAR	DURACIÓN	METODO DE EVALUACION	COSTOS
Habilidades gerenciales, gestión de procesos y mejora continua. (Dirigido al personal administrativo)	Personal de INSAFORP, Personal autorizado por el Ministerio de Trabajo, Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia, dará a conocer las habilidades y competencias necesarias para el crecimiento de la entidad. 2. seguidamente, se realizará un sondeo a mano alzada al personal, para hacer un estudio de las personas en la capacitación. 3. explicar cada proceso para la mejora continua para la entidad. 4. realizar preguntas al azar, con respecto a los temas impartidos. 5. retroalimentar punto de debilidad al personal. 6. cierre de capacitación 	videos tutoriales, diapositivas e información en folletos impresos	BROS, S.A. DE C.V.	<p>4 Horas por la mañana con receso de 30 minutos (incluye refrigerio).</p> <p>Almuerzo</p> <p>4 horas por la tarde con receso de 30 minutos duración total 8 Horas</p>	Preguntas al azar y pruebas teóricas	\$100.00
Seguridad y Salud ocupacional (Dirigido a todos los empleados).	Personal autorizado por el Ministerio de Trabajo,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer aspecto fundamental respecto a la temática. 2. pedir opiniones de los participantes, para reconocer las dificultades de la actualidad. 3. empezar a dar soluciones a las dificultades, a través de ejemplos prácticos de eventos pasados. 4. presentar videos informativos de eventos pasados, realizar preguntas al azar y casos prácticos. 5. cierre de capacitación 	Folletos informativos, videos y presentaciones en power point	BROS, S.A. DE C.V.	<p>4 Horas por la mañana con receso de 30 minutos (incluye refrigerio).</p> <p>Almuerzo</p> <p>4 horas por la tarde con receso de 30 minutos duración total 8 Horas</p>	Pruebas Teóricas, prácticas y preguntas al azar	\$75.00

CAPACITACIONES	FACILITADOR	LOGISTICA GENERAL	MATERIALES O ASPECTOS TECNICO	LUGAR	DURACIÓN	METODO DE EVALUACION	COSTOS
Soporte técnico. (Dirigido al personal de Bodega y personal de informática)	Gerente General y Personal de Soporte Técnico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. consultar a cada empleado, las dificultades que presentan con el sistema. 2. dar conocimiento general del sistema. 3. empezar a resolver las dudas de cada capacitado y explicar para todos los presentes. 4. presentar videos informativos de la utilización del sistema. 5. realizar evaluaciones de la utilización del sistema. 6. cierre de la capacitación 	Proporcionar videos y presentaciones de power point, a través del correo electrónico y Material impreso de la información presentada.	BROS, S.A. DE C.V.	<p>4 Horas por la mañana con receso de 30 minutos (incluye refrigerio).</p> <p>Almuerzo</p> <p>4 horas por la tarde con receso de 30 minutos duración total 8 Horas</p>	Casos prácticos, pruebas teóricas	\$75.00

Cuadro 3: Capacitaciones personal departamento financiero

CAPACITACIONES	FACILITADOR	LOGISTICA GENERAL	MATERIALES O ASPECTOS TECNICO	LUGAR	DURACIÓN	METODO DE EVALUACION	COSTOS
Finanzas (Dirigido al departamento de contabilidad)	Personal de INSAFORP, Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. dar introducción del tema 2. explicar la importancia del tema 3. Resolver dudas respecto al tema 4. Dar a conocer controles de manera adecuada para tener una buena inversión 5. Analizar el pro y el contra respecto al tema. 6. implementar las amenazas de las Finanzas 	videos tutoriales, diapositivas e información en folletos impresos	BROS, S.A. DE C.V.	<p>4 Horas por la mañana con receso de 30 minutos (incluye refrigerio). Almuerzo 4 horas por la tarde con receso de 30 minutos duración total 8 Horas</p>	Preguntas al azar y pruebas teóricas	\$75.00
Gestión de créditos y cobranzas. (Dirigido al personal contable)	Personal de INSAFORP, Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. conocer las carteras de cuentas actualizadas. 2. implementar un plan de cobros 3. Habilidades necesarias, para poder analizar un cliente 4. Establecer límites de pago. 5. dar a conocer estrategias de ventas y cobros. 6. análisis de estudio de mercado 7. Concluir con el procedimiento a seguir, desde la oferta o cotización establecida hasta cierre de una venta. 	Folletos informativos, videos y presentaciones en Power Point	BROS, S.A. DE C.V.	<p>4 Horas por la mañana con receso de 30 minutos (incluye refrigerio). Almuerzo 4 horas por la tarde con receso de 30 minutos duración total 8 Horas</p>	Pruebas Teóricas, prácticas y preguntas al azar	\$75.00

