

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



**PLAN DE SUCESIÓN COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA  
INNOVAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA  
ALIMENTOS RÁPIDOS Y ECONÓMICOS SALVADOREÑOS, S.A. DE C.V.  
(ARYES) EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

ALBERTO BARRERA, JOSE ANTONIO

AB07034

ROSALES HERNÁNDEZ SUSANA CAROLINA

RH02012

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector interino: Licdo. José Luis Argueta Antillón

Secretaria: Dra. Ana Leticia de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Licdo. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL CALIFICADOR

Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Licdo. David Mauricio Lima Jaco

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez. (Docente Asesora)

NOVIEMBRE DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios Todo Poderoso, a nuestro Señor Jesús que siempre escucha mis oraciones y me da la fuerza que necesito para continuar, al Espíritu Santo por concederme vida, salud y entendimiento para culminar mi carrera, a la intercesión de la Virgen María por su constante bendición.

A mi esposo e hijo por su amor, apoyo y comprensión a lo largo de estos años de esfuerzos, sacrificios y por ser la fuente inspiradora para llegar a la meta. A mis Padres por su amor y enseñarme a superar los tiempos difíciles. A mis hermanos, a mi Tío Israel por sus consejos y en especial a mi abuela Consuelo que se hubiera llenado de gozo al compartir conmigo esta alegría.

A mi colega Alberto por su comprensión, apoyo y esfuerzo para que juntos construyéramos este sueño. A nuestra asesora Licda. Marseilles Aquino por su paciencia, consejos y guía en la elaboración de este documento.

**Susana Carolina Rosales**

Agradezco a DIOS por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dedico el presente trabajo, pero en especial a mi padre Miguel Alberto, mi madre Mercedes Martínez y mis hermanos Miguel y Nelson, porque han fomentado en mí el deseo de salir adelante aun cuando las condiciones sean las más adversas siempre me impulsaron a conquistar triunfos en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro.

De igual manera le doy gracias a mi colega Susana que ha sido parte fundamental para la finalización de este proceso.

A nuestra asesora del trabajo de investigación, Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez; por ser nuestra guía, brindarnos su apoyo, consejos y sabiduría. Muchas gracias que DIOS derrame abundantes bendiciones en su vida y su familia.

**José Antonio Alberto Barrera.**

## ÍNDICE

RESUMEN. ....	i
INTRODUCCIÓN. ....	iii
OBJETIVOS. ....	v
GENERAL. ....	v
ESPECÍFICOS. ....	v
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA INNOVAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN ARYES UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA. ....	1
A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS. ....	1
1. ORIGEN. ....	1
2. DEFINICIONES. ....	2
3. DIVISIÓN DE LAS SOCIEDADES. ....	4
a) SOCIEDADES DE PERSONAS. ....	4
b) SOCIEDADES DE CAPITAL. ....	4
4. CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA. ....	4
5. MARCO LEGAL. ....	5
B. GENERALIDADES DE LA SOCIEDAD ARYES, S.A. DE C.V. ....	6
1. HISTORIA. ....	6
2. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD. ....	7
3. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA. ....	7
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE. ....	8
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	9
6. POLÍTICAS CONTABLES. ....	9
C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN. ....	11
1. DEFINICIONES DE PLANEACIÓN. ....	11

2.	IMPORTANCIA.....	12
3.	PROPÓSITOS.....	12
4.	CARACTERÍSTICAS.....	13
5.	EL FACTOR TIEMPO EN LA PLANEACIÓN.....	14
D.	LA ESTRATEGIA.....	15
1.	DEFINICIONES DE ESTRATEGIA.....	15
2.	IMPORTANCIA.....	15
3.	COMPONENTES.....	16
4.	CARACTERÍSTICAS.....	17
5.	LAS “5P” DE LA ESTRATEGIA.....	17
E.	TIPOS DE PLANEACIÓN.....	18
1.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
a)	DEFINICIONES.....	19
b)	CARACTERÍSTICAS.....	20
2.	PLANEACIÓN TÁCTICA.....	21
a)	DEFINICIÓN.....	21
b)	CARACTERÍSTICAS.....	22
3.	PLANEACIÓN OPERATIVA.....	22
a)	DEFINICIÓN.....	22
b)	CARACTERÍSTICAS.....	23
F.	GENERALIDADES DEL PLAN DE SUCESIÓN.....	23
1.	DEFINICIONES.....	24
2.	IMPORTANCIA.....	25
3.	OBJETIVOS.....	26
a)	FAVORECER LA RETENCIÓN DEL PERSONAL CLAVE.....	26
b)	ASEGURAR LA CONTINUIDAD GERENCIAL.....	26
c)	POSIBILITAR EL DESARROLLO Y REALIZACIÓN DEL PERSONAL.....	27
4.	BENEFICIOS.....	27
5.	ETAPAS.....	28
6.	CARACTERÍSTICAS.....	29

7.	COMO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE PLANES DE SUCESIÓN. ....	29
G.	GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH).....	31
1.	DEFINICIÓN.....	31
2.	IMPORTANCIA.....	31
3.	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH).....	32
4.	ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH).....	33
5.	CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH). ....	33
6.	COMPETENCIAS.....	34
a)	DEFINICIONES. ....	34
b)	CARACTERÍSTICAS. ....	35
c)	NIVELES DE COMPETENCIAS. ....	35
H.	GENERALIDADES DEL PUESTO. ....	36
1.	CONCEPTO DE PUESTO. ....	36
a)	TAREA. ....	36
b)	OBLIGACIÓN.....	37
c)	FUNCIÓN.....	37
d)	PUESTO. ....	37
2.	CONCEPTO DE DISEÑO DEL PUESTO.....	38
3.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	39
4.	ANÁLISIS DE PUESTOS.....	39
5.	ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS. ....	40
a)	REQUISITOS INTELECTUALES. ....	40
b)	REQUISITOS FÍSICOS. ....	40
c)	RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS. ....	41
d)	CONDICIONES DE TRABAJO. ....	41
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON RESPECTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ALIMENTOS RÁPIDOS Y ECONÓMICOS SALVADOREÑOS, S.A. DE C.V EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA		

PARA DISEÑAR UN PLAN DE SUCESIÓN QUE LOGRE INNOVAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. ....	43
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	44
B. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1. HIPÓTESIS GENERAL .....	44
2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	45
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	45
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. ....	45
a) MÉTODO. ....	45
b) ANALÍTICO.....	46
c) SINTÉTICO.....	46
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....	47
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	47
4. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	47
a) OBJETO DE ESTUDIO: .....	48
b) UNIDAD DE ESTUDIO: .....	48
5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	48
a) FUENTES PRIMARIAS. ....	48
b) FUENTES SECUNDARIAS. ....	48
D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	48
1. ENTREVISTA.....	49
2. OBSERVACIÓN. ....	49
3. ENCUESTA.....	50
E. INSTRUMENTOS QUE SERVIRÁN DE APOYO A LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. ....	50
1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	50
2. GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	51
3. CUESTIONARIO. ....	51
F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO. ....	51
G. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	51

H. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS. ....	53
I. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SOCIEDAD ARYES, S.A. DE C.V. ....	73
1. ANÁLISIS FODA. ....	73
2. MATRIZ Y ESTRATEGIAS FODA.....	76
3. ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	79
4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	80
5. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS.....	80
6. ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	81
7. ANÁLISIS DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS.....	82
8. ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL. ....	82
9. ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	83
J. ALCANCES Y LIMITACIONES. ....	84
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA INNOVAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA SOCIEDAD ALIMENTOS RÁPIDOS Y ECONÓMICOS SALVADOREÑOS, S.A. DE C.V UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.....	86
A. IMPORTANCIA.....	87
B. JUSTIFICACIÓN. ....	87
C. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN. ....	88
D. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN. ....	89
ETAPA 1. PLANIFICACION DEL EQUIPO Y LOS INSUMOS NECESARIOS PARA EJECUTAR EL PLAN. ....	89
1. SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO RESPONSABLE. ....	89
2. DETERMINACION DE LOS INSUMOS NECESARIOS PARA EJECUTAR EL PLAN. ....	90
a) PLANIFICACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL. ....	90
b) REVISIÓN O DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE LOS PUESTOS. ....	92
c) INSTRUMENTOS PARA EVALUAR COMPETENCIAS DE CANDIDATOS. ....	93
d) PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	93

e) RECURSOS MATERIALES PARA LA EJECUCION DEL PLAN.....	94
f) EXPEDIENTES DE LOS EMPLEADOS. ....	94
g) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	95
ETAPA 2. PLANIFICACION DEL PLAN DE SUCESIÓN. ....	96
1. ESTABLECER OBJETIVOS DEL PLAN.....	96
2. DEFINIR LAS ACTIVIDADES PARA LA APROBACIÓN DEL PLAN POR LAS AUTORIDADES DE ARYES.....	97
3. DEFINIR POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN. ....	97
4. DEFINIR LAS ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN. ....	97
5. IDENTIFICACION DE LOS CANDIDATOS.....	98
6. INFORMAR A LOS CANDIDATOS SOBRE EL PLAN. ....	98
ETAPA 3. EVALUAR A LOS CANDIDATOS. ....	99
1. EVALUAR EL PERFIL PROFESIONAL BASADO EN EL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS. ....	99
2. EVALUAR E IDENTIFICAR NIVELES DE COMPETENCIAS.....	100
3. EVOLUCIÓN DE PERFILES Y ANÁLISIS DE BRECHAS. ....	101
ETAPA 4. PREPARACION DEL SUCESOR, TRASPASO Y RETIRADA DEL SUCEDIDO. ....	104
1. PREPARACIÓN DEL SUCESOR. ....	104
2. TRASPASO DEL SUCEDIDO AL SUCESOR. ....	105
CONCLUSIONES. ....	106
RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
GLOSARIO. ....	110
ANEXOS.	

## RESUMEN.

### ORIGEN

Durante los últimos años, las empresas en su interés constante por mejorar la calidad de su personal y asegurar la continuidad tal, se ven en la necesidad de incorporar dentro de la planificación estratégica de recursos humanos y más específicamente dentro del proceso de previsión del personal que en ella se desarrolla , un sistema que posibilite la selección del personal interno para suplir las vacantes que se presenten en la organización y ese sistema lo constituye la Planificación de Sucesión.

Los socios de Típicos Margoth preocupados por el principio de negocio en marcha reconocen la importancia de estar preparados para eventos futuros y de esta forma asegurar la continuidad de la empresa

### OBJETIVOS E IMPORTANCIA

El objetivo principal que pretende lograr la investigación es la elaboración de un plan de sucesión que sirva como herramienta administrativa que permita mejorar la gestión del talento humano en la organización beneficiando a todos los colaboradores que la integran.

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos y crear incertidumbre. Creer en la perpetuidad de los administradores y esperar que siempre estén presentes, tomando decisiones, gestionando y liderando la empresa de cara al futuro es ilógico, mitigar situaciones tan adversas como podrían ser, la muerte, la incapacidad física y mental o incluso la jubilación debe ser fundamental.

## METODOLOGIA

Se utilizó el tipo de investigación correlacional, estas estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, trabaja la correlación entre causa y efecto. Para el desarrollo de la investigación el tipo de estudio que se realizó fue no experimental. Se ejecutó sin manipular deliberadamente variables, se basó fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para interpretarlos.

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación; permitió obtener datos de modo rápido y eficaz. Entre las ventajas que posee se mencionan las siguientes: la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez.

El equipo de investigación aplico un total de 112 encuestas para el personal administrativo y operativo de la empresa.

## CONCLUSIONES

Los colaboradores de ARYES están dispuestos a recibir capacitación asegurando de esta forma una mejora en el desempeño. Los directivos reconocen la urgencia de contar con un plan de sucesión como una herramienta que garantice la continuidad de la empresa y evitar dejar los puestos claves a situaciones adversas salvaguardando así, un valioso legado de años.

## RECOMENDACIONES

Implementar un plan de capacitaciones que incluye a todo las áreas de la empresa identificando las necesidades que se desean satisfacer por cada puesto de trabajo. Ejecutar la propuesta que se les brinda en el presente trabajo de investigación con la puesta en marcha del plan de sucesión desarrollando cada una de las etapas para contribuir a salvaguardar la continuidad y el patrimonio de la empresa.

## INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su existencia en el tiempo incluyendo la estabilidad de su administración, para lograrlo, requieren del desarrollo de herramientas administrativas.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. Las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, establecer los objetivos y estrategias para la organización. Si no se cuenta con personas eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos.

En ese sentido un Plan de Sucesión que sirva como herramienta administrativa para innovar la gestión del talento humano dentro la organización permitirá proporcionar los candidatos mejor calificados para cubrir una vacante, Las organizaciones que se ocupan de las personas trabajan muy duramente en la formación de gerentes y siempre que esto es posible intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave. Normalmente, las empresas han comenzado con un procedimiento rudimentario en la planificación y el trazo de reemplazos, las sociedades buscan evolucionar hacia una forma de sucesión más comprensiva que incluya una importante carga de responsabilidad. De modo que entre las funciones de la gerencia de recursos humanos se encuentra la de identificar y preparar los reemplazos, reconociendo la necesidad de asegurar la continuidad en la dirección y la responsabilidad que amerita el desarrollo de cada persona.

Actualmente, el enfoque de competencias tiene aplicación en múltiples aspectos de la administración de recursos humanos, entre los que se encuentran: entrenamiento, desarrollo, reclutamiento y selección externa o interna de personal, administración de desempeño, planes de carrera y planes de sucesión siendo estos últimos los desarrollados en la investigación.

Los Planes de Sucesión con base en las competencias proporcionan a las organizaciones un alto valor agregado, que permiten una evaluación más precisa y sistemática de los factores necesarios para el éxito de los puestos claves; así también la adecuación puesto persona.

Este tipo de planificación exige la identificación de las competencias necesarias a la vista de un grupo de candidatos, de igual forma la determinación del método de evaluación que resulte más adecuado e idóneo para identificar al candidato sucesor.

De manera que no solo se garantice su desempeño cuando tenga que avanzar en sus responsabilidades, sino que se identifique a las personas con gran potencial para cargos ejecutivos, evaluándose los factores críticos necesarios para el éxito.

Para el caso del proceso de selección y contratación de personas este se realiza en cuatro fases la preselección de candidatos, Pruebas psicológicas y de conocimientos, Entrevistas y fase final que es la contratación.

A la fecha del estudio la empresa no cuenta con ningún tipo de descriptor de puestos que le permita enunciar las tareas o responsabilidades que conlleva y lo hacen distinto a todos los demás que existen en la organización.

El descriptor a su vez establece todos los aspectos relacionados a la seguridad y medios de protección así como también cuales son los riesgos inherentes al puesto.

De esta forma considerando los aportes del equipo investigador con relación a lo antes expuesto, la importancia y los beneficios que proporcionan a las organizaciones el contar con una planificación estratégica de recursos humanos que considere la Planificación de la Sucesión y el enfoque por competencias se realizó la siguiente investigación.

## OBJETIVOS.

### GENERAL.

Elaborar un plan de sucesión que sirva como herramienta administrativa que permita mejorar la gestión del talento humano en la organización Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños, S.A. de C.V. (ARYES) en el municipio de Santa Tecla.

### ESPECÍFICOS.

- ✓ Diseñar un documento base que proporcione los insumos correspondientes para la elaboración de un plan de sucesión que sirva como herramienta administrativa que permita mejorar la gestión del talento humano en la organización Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños, S.A. de C.V. (ARYES) en el municipio de Santa Tecla.
- ✓ Desarrollar una investigación de campo que genere la información necesaria para establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización con respecto a la anticipación e identificación de los puestos claves por reemplazar.
- ✓ Crear una propuesta que contenga la información necesaria; para poder elaborar un plan de sucesión que logre innovar el tipo de gestión del talento humano en la organización Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños, S.A. de C.V. (ARYES) en el municipio de Santa Tecla.

## CAPÍTULO I.

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA INNOVAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN ARYES UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.**

#### A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS.

##### 1. ORIGEN.

Dentro de las sociedades mercantiles se encuentra una de las más importantes definidas como sociedades anónimas, históricamente no hay una teoría concluyente o que determine específicamente el origen histórico de la antes mencionadas, para algunos autores sus orígenes están en el derecho Romano, para otros no hay ninguna referencia de que el antiguo derecho haya conocido las sociedades anónimas pero para efectos de este estudio se tratará de abarcar brevemente cada uno de los puntos de vista ya que se considera importante conocer las diferentes teorías que han desarrollado los historiadores y grandes estudiosos de las ciencias mercantiles.

##### ✓ DERECHO ROMANO. LAS SOCIETATIS VECTIGALIUM.

Los autores que dicen que las sociedades anónimas tienen sus orígenes en el derecho Romano, lo fundamentan en las societatis vectigalium señalando que se organizaban con el propósito de cobrar impuestos, estos autores la consideran una forma primitiva de la sociedad anónima ya que según la doctrina puede notarse una característica fundamental para su formación que consiste en limitar la responsabilidad de los socios.

Es importante consignar la aparición de esta clase de personas jurídicas, conocidas con el nombre de “SOCIEDADES VECTIGALIUM”, encargadas de la percepción de los impuestos.

Bajo la Republica, el arriendo de estos impuestos era sacado a subasta. Se llamaban publicanos los caballeros romanos a quienes se adjudicaban. Estaban autorizados a

percibirlos y guardarse para sí lo recaudado, mediante una cantidad fija pagada al tesoro. Esta empresa exigía anticipos considerables, y un solo caballero, por rico que fuera, no podía encargarse de ella; de ahí la necesidad de asociarse. La sociedad vectigalium era sobre todo una asociación de capitales. La distinguía de las demás sociedades reglas particulares. Así que, a la muerte de uno de los asociados, continuaba entre los supervivientes y los herederos del difunto. Además estas sociedades constituían personas morales.

Es regla general, en derecho romano, que ninguna persona jurídica puede existir sin una autorización legislativa, la cual solo era otorgada a las Sociedades Vectigalium y a las que tenían por objeto la explotación de minas de oro y plata, así como de las salinas. Aunque algunos autores hayan querido extender este carácter a todas las demás sociedades no cumplían con la característica de limitar la responsabilidad para las personas civiles que las formaban, los bienes, créditos y deudas debían pertenecer únicamente al ser moral independientemente de las obligaciones obtenidas a título personal de los asociados.

## 2. DEFINICIONES.

### ✓ DERECHO DE ASOCIACIÓN.

“Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente sin armas para cualquier objeto lícito”.<sup>1</sup>

La Constitución proporciona la base legal para la creación de las sociedades, al otorgar el Derecho de Asociación, el cual consiste en tener la libertad como habitantes de El Salvador de asociarse para desarrollar cualquier actividad legal y pacífica ya sea política, religiosa, económica, laboral entre otras.

---

<sup>1</sup> Constitución de la República de El Salvador, art. 7.

### ✓ CONCEPTO DE SOCIEDAD.

“Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse”.<sup>2</sup>

De este concepto legal se puede mencionar que para la existencia de una sociedad mercantil debe prevalecer como principio el ánimo de lucro entre los socios que la crean, y deberán aportar bienes para la creación de un capital social que tenga como finalidad la obtención de ganancias que se dividirán entre los socios que la constituyan.

### ✓ SOCIEDADES ANÓNIMAS.

Es aquella que se constituye bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitaciones que la de ser distinta a cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o su abreviatura “S.A.” La omisión de lo anterior acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y administradores, ya que los socios de este tipo de sociedad responden a las obligaciones sociales contraídas únicamente con el valor del aporte que hayan hecho en la misma.<sup>3</sup>

Joaquín Garrigues, formula el siguiente: “Sociedad Anónima es aquella sociedad capitalista que, teniendo un capital propio dividido en acciones funciona bajo el principio de responsabilidad limitada de los socios por las deudas sociales”<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Código de Comercio de la República de El Salvador, art.17.

<sup>3</sup> Código de Comercio de la República de El Salvador, art.191.

<sup>4</sup> Joaquín Garrigues, Curso de Derecho Mercantil, Tomo I, 4º edición, Pág. 302

### 3. DIVISIÓN DE LAS SOCIEDADES.

De conformidad al Art. 18 Código de Comercio de la República de El Salvador; las sociedades se dividen en:

#### a) SOCIEDADES DE PERSONAS.

La cual se subdivide en:

- ✓ Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas.
- ✓ Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.
- ✓ Las sociedades de responsabilidad limitada.

#### b) SOCIEDADES DE CAPITAL.

La cual se subdivide en:

- ✓ Las sociedades anónimas.
- ✓ Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

### 4. CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA.

El capital está representado por acciones de un valor nominal de 10 colones (US\$1.14) o múltiplo de diez. EL capital mínimo de fundación es de 100,000 colones equivalentes a US\$11,428.57. No existe un máximo de números de socios. Al constituirse la sociedad, el capital debe de estar íntegramente suscrito y debe de pagarse en efectivo, cuando menos el 5% del valor de cada acción, cuando el aporte sea en dinero. En el caso que sea el aporte con bienes distintos al dinero, debe de satisfacerse el valor de cada acción, es decir, suscripción y pago total del capital social debiendo de ser valuados los bienes por un contador público. La administración puede estar a cargo de uno o varios directores, que podrán ser o no accionistas.

A continuación se enumeraran cada uno de los rasgos o caracteres propios que distinguen la Sociedad Anónima del resto de las sociedades.<sup>5</sup>

- ✓ Que el capital social no sea menor de dos mil dólares de los Estados Unidos de América y que esté íntegramente suscrito.
- ✓ Que se pague en dinero en efectivo, cuando menos, el cinco por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.
- ✓ Que se satisfaga íntegramente el valor de cada acción, cuando su pago haya de efectuarse en todo o en parte, con bienes distintos del dinero.

## 5. MARCO LEGAL.

Toda empresa está sujeta a las leyes y reglamentos de cada país en la que se constituye, para el presente trabajo de Investigación se aplican las leyes de la República de El Salvador. Toda Sociedad Anónima de Capital Variable está sujeta a las siguientes leyes:

- ✓ Constitución de la República de El Salvador
- ✓ Código de Comercio de la República de El Salvador.
- ✓ Código Tributario de la República de El Salvador
- ✓ Ley de Impuesto sobre la Renta de la República de El Salvador,
- ✓ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.
- ✓ Ley del Registro de Comercio.
- ✓ Código de Trabajo de la República de El Salvador.
- ✓ Ley del Seguro Social
- ✓ Ley del sistema de ahorro para pensiones

---

<sup>5</sup> Código de Comercio de la República de El Salvador, art.192.

Se pueden mencionar otras obligaciones formales indispensables para el funcionamiento lícito de la compañía como obtener la solvencia de la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos, Declaración de Impuestos Municipales en la Alcaldía del municipio donde se encuentre establecida la sociedad, Presentación de Planillas de cotizaciones previsionales y de salud de los empleados que laboren en la sociedad en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y las Administradoras de Fondos de Pensiones.

Dependiendo de la Actividad económica de la sociedad se aplicará leyes específicas que regularan el funcionamiento de las empresas, como las siguientes:

- ✓ Código de salud de la República de El Salvador.
- ✓ Ley del medio ambiente de la República de El Salvador.

## B. GENERALIDADES DE LA SOCIEDAD ARYES, S.A. DE C.V.

### 1. HISTORIA.

Típicos Margoth nació como Pupusería Margoth en 1962, en un local del Portal Orozco, frente al parque Daniel Hernández en la ciudad de Nueva San Salvador, ahora Santa Tecla en el departamento de La Libertad. Lugar en el cual Doña Margoth, inició con una pequeña tienda de conveniencia y comedor.

Un buen día de ese año, haciendo pupusas para la cena de sus hijos, llegó un grupo de clientes que regularmente la visitaban y se percataron que estaba haciendo pupusas (que para entonces no eran parte del menú), se les antojaron y le preguntaron si las vendía, Doña Margoth con la convicción y la actitud correcta de que el cliente es primero, se las preparó y vendió a diez centavos de colón. Al día siguiente los mismos clientes la visitaron preguntando por las pupusas, por lo cual ella los consintió haciéndolas y así ha continuado hasta la fecha.

Sin embargo, aquel primer local pronto se quedó chico para atender a todos los clientes. Hasta que en 1968, se adquirió un terreno a la salida de Santa Tecla y se construyó un local propio adecuado para satisfacer a su apreciable clientela. A pesar de los cambios lastimosamente, el conflicto armado obligó a cerrar operaciones en diciembre de 1979.

Dos años pasaron y los clientes no habían olvidado las deliciosas pupusas de Doña Margoth; y a principios de 1982, se abrió nuevamente en un local en la Avenida Manuel Enrique Araujo en San Salvador.

Para ese entonces se comercializaba únicamente cuatro productos: pupusas, pastelitos, plátanos fritos y quesadillas. Pero el gusto de los clientes por otros platillos típicos exigió la diversificación de productos como tamales, nuégados con chilate, empanadas, etc. De modo que por ello, se agregaron al menú con el fin de brindar la comodidad de poder degustar en un solo lugar la variedad más representativa de la gastronomía salvadoreña.

Fue así como en 1987, cambió a Típicos Margoth. Hoy en día se cuenta con cuatro sucursales donde el menú y los servicios se han ampliado para la satisfacción del cliente; sirviendo desayunos, almuerzos caseros, servicio a domicilio y banquetes para eventos especiales.

## 2. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.

La sociedad Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños, S.A. de C.V. Se constituyó el 29 de diciembre de 1987, en la ciudad de Nueva San Salvador, El negocio tiene como finalidad principal la adquisición, procesamiento, industrialización, venta, distribución, importación y exportación de toda clase de productos alimenticios, posee 4 sucursales que llevan como nombre comercial “Típicos Margoth” ubicadas en los departamentos de San Salvador y La Libertad, según el siguiente detalle:

**Sucursal 1 o Casa Matriz:** Calle Chiltiupán # 25-26, Ciudad Merliot, La Libertad.

**Sucursal 2:** Carretera al Puerto de La Libertad, Km. 10 ½, La Libertad.

**Sucursal 3:** Centro Comercial Plaza Merliot local 202, La Libertad.

**Sucursal 4:** 77 Av. Norte y Pje. Itsmania N° 272, col. Escalón, San Salvador.

## 3. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.

La empresa no cuenta con un documento formal que determine cuál es la misión, visión, valores y organigrama, los empleados desconocen las estrategias para el logro de los

objetivos y únicamente se les ha indicado que deben atender bien al cliente, es importante que la sociedad (ARYES) cuente con esta información; como valor agregado se incluirá una propuesta referente al diseño de la filosofía empresarial.

#### 4. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE.

Típicos Margoth ofrece almuerzos, tardes típicas, antojitos, pupusas, servicio a domicilio, atención de eventos y banquetes.

Todos los restaurantes cuentan con un ambiente familiar, cómodo, amplios parqueos, TV por cable, ambiente musical, Internet inalámbrico, vigilancia para protección de los clientes y excelente iluminación.

A continuación se presenta una gama de productos con las que cuenta Típicos Margoth:

DESAYUNO	TARDES TÍPICAS Y ANTOJITOS		
	Pupusas de Maíz o Arroz	Antojitos Salados	Antojitos Dulces
Casamiento	Queso	Tamales de gallina, de chipilín, de elote, de azúcar, Tamal de Cambray	Suflé de elote
Chorizo desayuno	Frijol con queso	Pan con pavo	Pastel de Plátano
Derretido de queso	Queso con ayote	Yuca frita	Empanada de L/F (2)
Dobladas de queso	Queso con loroco	Yuca salcochada	Quesadilla
Frijoles guisados	Margarita	Orden de Pasteles (3)	Nuégados de Yuca o Masa
Fruta fresca	Chicharrón	Enchilada	Orden de buñuelos de huevo
Hash Brown	Jalapeño con queso	Riguas	Plátano, ayote o camote en miel
Huevo estrellado	Revueltas	Plátano frito	Leche poleada
Huevo ranchero	Frijol	Frijoles fritos	Budín
Huevos rancheros ord. 2		Plato típico (plátano, frijoles y crema)	Canoa de Plátano
Huevo revuelto		Queso, crema, o cuajada	Torreja

## 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

A pesar de no contar con un organigrama bien establecido la organización ARYES ha sabido generar los canales de comunicación adecuada; así como de reconocer sus líneas de mando dentro de un esquema que no es visible.

## 6. POLITICAS CONTABLES.

Las políticas contables utilizadas por la Dirección de ARYES, S.A. de C.V., para la preparación de los Estados Financieros, se resumen de la siguiente manera:

### ✓ BASES DE PRESENTACIÓN

La política de ARYES S.A. de C.V. respecto a la base contable para el ejercicio de las operaciones financieras fue la de “Acumulación o Devengo” la cual establece que los ingresos se registran cuando se devengan y los gastos cuando se conocen, independientemente de la fecha de pago, la cual difieren de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

✓ NEGOCIO EN MARCHA

El registro de las operaciones considerando que no existe amenaza alguna que le impida seguir operando en el presente y futuro, las cifras de sus estados financieros representaran valores históricos o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos.

✓ UNIDAD MONETARIA

Los libros legales de contabilidad de la Sociedad y los Estados Financieros se llevan en Dólares de los Estados Unidos de América, representados por el símbolo (\$), a razón de ¢ 8.75 por \$1.00, Moneda Oficial de los Estados Unidos de América, de acuerdo con la Ley de Integración Monetaria, según Decreto No. 201, que establece que el tipo de cambio será fijo e inalterable a partir de esta Ley, donde la Sociedad realiza sus operaciones.

✓ REGISTRO DE OPERACIONES

El asiento de las operaciones se realiza en los registros principales y para llevar un mejor control, se utilizan registros auxiliares, en los cuales se presentan un detalle de las cuentas utilizadas, la contabilidad se lleva en forma mecanizada y permite la generación de reportes individuales que facilitan la comprensión de la información.

✓ RESERVA LEGAL

De las utilidades debe separarse el 7%, porcentaje establecido en el Código de Comercio, hasta que la reserva legal represente la quinta parte del capital social presentado en los Estados Financieros.

### ✓ PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Los bienes muebles, equipos, vehículos y otros bienes se registran a su costo de adquisición, las reparaciones y modificaciones que aumentan el valor del bien son capitalizadas y los valores menores se cargan a gastos.

### ✓ DEPRECIACIÓN ACUMULADA

La depreciación es el cálculo de acuerdo a sus políticas utilizando el método de línea recta.

## C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN.

### 1. DEFINICIONES DE PLANEACIÓN.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como, las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Los objetivos de toda organización solo se alcanzarán a través de la planeación.

Munch y García, definen la planeación como:

“La determinación de los objetivos y elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”

Harry Jones, define la planeación como:

“El desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”.

Gómez Ceja, define la planeación como:

“El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en operación de la organización con base técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”.

## 2. IMPORTANCIA.

La importancia de la planeación destaca, aún más, cuando se considera el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende de la planeación y tecnología; tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes antes de tomar cualquier iniciativa.

“Por lo tanto, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, a través de ella se prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, así como establecer las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos”.<sup>6</sup>

## 3. PROPÓSITOS.<sup>7</sup>

Los propósitos de la planeación son:

- ✓ Elevar el nivel de éxito organizacional.
- ✓ Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos.
- ✓ Consiste en establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- ✓ Proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de manera que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.

---

<sup>6</sup> Joaquín, Rodríguez Valencia, “Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”, 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997.pág. 34.

<sup>7</sup> Joaquín, Rodríguez Valencia, “Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”, 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997. Pág. 35.

- ✓ Minimizar el riesgo, reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa.

#### 4. CARACTERÍSTICAS.<sup>8</sup>

La planeación es fundamental para el éxito de las empresas; sin embargo, no todas las organizaciones que la aplican tienen un mejor desempeño, no basta con realizar cualquier tipo de planeación, el diseño adecuado de este proceso necesita el cumplimiento de las siguientes características:

- ✓ Es precisa.

La planeación debe contemplar objetivos específicos expresados en términos de cantidad y tiempo, por ejemplo “incrementar las ventas en un 20% para el próximo trimestre” que permitan tener un punto de referencia para medir los resultados; aunque también puede contemplar objetivos generales tales como “ser la empresa líder del mercado” que ayuden a establecer un rumbo, pero siempre y cuando estén acompañados de objetivos específicos, así como estrategias o acciones concretas que permitan saber exactamente lo que se debe hacer para poder alcanzarlos.

- ✓ Es factible.

Debe proponer objetivos ambiciosos y desafiantes capaces de generar entusiasmo, pero que a la vez sean factibles; es decir, dentro de las posibilidades de la empresa o del área determinada, considerando las condiciones del entorno, la disponibilidad de recursos y capacidades con los que se cuenta; así como estrategias y cursos de acción acordes al tamaño de la compañía.

- ✓ Es coherente.

Debe considerar los objetivos, estrategias y planes realizados en la empresa y procurar que estos elementos sean coherentes entre sí; por ejemplo, debe procurar que los

---

<sup>8</sup> <http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion/>

objetivos de un área o departamento estén alineados con los objetivos generales de la empresa, y otras áreas.

- ✓ Es evaluada constantemente.

No solo se debe comparar los resultados de una planeación, sino que cada cierto tiempo se debe evaluar su desarrollo; identificando si los objetivos establecidos aún siguen siendo los que se pretende alcanzar teniendo en cuenta las nuevas condiciones del entorno, o si las estrategias formuladas pueden ser mejoradas teniendo en cuenta los recursos y capacidades disponibles.

- ✓ Es flexible.

La planeación no debe estar escrita en piedra, sino ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios, ajustes o correcciones a medida que se vaya ejecutando; por ejemplo, como consecuencia de los cambios repentinos del entorno sea necesario establecer nuevos objetivos adaptables a las circunstancias, o cuando ocurra un cambio importante en la disponibilidad de los recursos del área para la cual se ha realizado sea necesario cambiar de estrategias, o si al evaluar los resultados esperados es indispensable corregir los planes de acción.

- ✓ Es permanente.

Finalmente, la planeación no es algo que se realiza una sola vez y que termina con la ejecución de los planes de acción, sino que se trata de un proceso permanente y continuo en donde una vez alcanzado los objetivos establecidos, se deben proponer nuevos objetivos, y con ello estrategias y planes de acción que permitan alcanzarlos.

## 5. EL FACTOR TIEMPO EN LA PLANEACIÓN.

El factor tiempo afecta mucho la planeación en tres formas:

- ✓ Se requiere un tiempo considerable para hacer una planeación efectiva.
- ✓ Es necesario proceder con cada uno de los pasos de la planeación sin la información plena concerniente a las variables y alternativas, al intentar reunir los datos y calcular todas las posibilidades requiere invertir muchos recursos.
- ✓ La cantidad de tiempo que se incluirá en el plan, debe tomarse en cuenta.

## D. LA ESTRATEGIA.

### 1. DEFINICIONES DE ESTRATEGIA.

Definida por Alfred Chandler y Kenneth Andrews “Como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas”.

H. Igor Ansoff define la “estrategia” como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".<sup>9</sup>

“Es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión”.<sup>10</sup>

“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.<sup>11</sup>

### 2. IMPORTANCIA.<sup>12</sup>

La importancia de las estrategias dentro de una organización se enfoca en los siguientes aspectos:

- ✓ Lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.

---

<sup>9</sup> H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

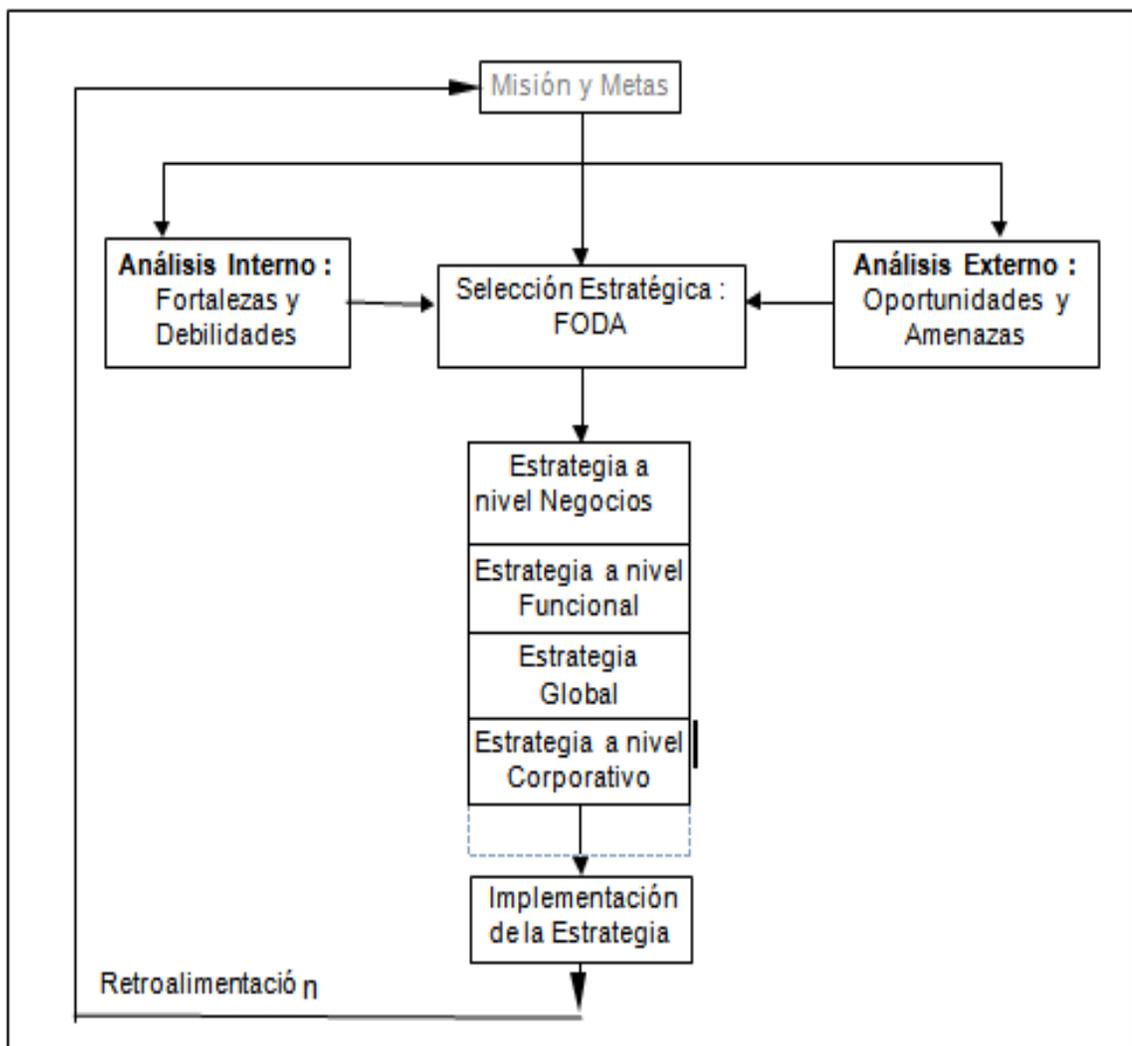
<sup>10</sup> James A. F. Stoner, “Administración”, 2º Edición, Prentice Hall, México, 1992.pág.97.

<sup>11</sup> Henry Mintzberg, “El proceso estratégico, conceptos y casos”, Prentice Hall, México, 1993.pág.10.

<sup>12</sup> Rodolfo Caldera Mejía, “Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías”.pág.19.

- ✓ Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- ✓ Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- ✓ La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- ✓ Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

### 3. COMPONENTES.



#### 4. CARACTERÍSTICAS.<sup>13</sup>

- ✓ Su vigencia está estrechamente vinculada a los objetivos para las que fueron diseñadas; una vez alcanzados, será necesario establecer unos nuevos y formular otras estrategias.
- ✓ Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
- ✓ Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

#### 5. LAS “5P” DE LA ESTRATEGIA.<sup>14</sup>

¿Cuáles son las 5Ps de la estrategia?

Como se ha comentado anteriormente el concepto de estrategia posee diversas definiciones y estas pueden tener interrelación, puede ser muy valioso el conocer diferentes definiciones que puedan complementarse en determinados casos. Las cinco P de la estrategia o 5 definiciones validas son:



- ✓ Un **plan** puede ser general o específico en función de integrar objetivos y estrategias. Un plan es un curso de acción, una guía, conscientemente

<sup>13</sup> Rodolfo Caldera Mejía, “Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías”.pág.20.

<sup>14</sup> Henry Mintzberg, “El proceso estratégico, conceptos y casos”, Prentice Hall, México, 1993. pág.15-22.

determinada. Por tanto se elabora antes de la acción y se ejecuta de forma consciente.

- ✓ La **pauta** de acción puede ser una acepción de plan, esta indica de qué forma se ha de ejecutar una maniobra con el fin de alcanzar los objetivos. Debe ser anterior a la acción misma y pretende definir el orden de las acciones.
- ✓ El **patrón** como estrategia permite comprender el efecto de ejecutar determinado comportamiento. Si se establece la estrategia de otro, implícitamente se hace referencias a los resultados obtenidos.
- ✓ La estrategia como **posición** es la forma de situar la empresa en un medio ambiente, en el lugar que se desea ubicar la compañía garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- ✓ La estrategia como **perspectiva** comprende la proyección en el tiempo, lugar y entorno desde un punto de vista amplio y factible para el desarrollo de los planes de acción.

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que pretende alcanzar la empresa en el corto y mediano plazo.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa sus objetivos, pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa.

#### E. TIPOS DE PLANEACIÓN.

Como en el caso de los objetivos y las estrategias, la planeación de una empresa también suele clasificarse de acuerdo al nivel jerárquico donde se realice: planeación estratégica, táctica y operacional.

## 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En la planeación estratégica se analiza el entorno de la empresa y su situación interna, se establecen objetivos estratégicos, se formulan estrategias organizacionales, y se diseñan planes de acción que parecen simples y genéricos pero que afectan una gran variedad de actividades.

Los términos estrategia y planeación estratégica, son dos conceptos distintos, la planeación estratégica produce planes que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación; la estrategia es un pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

Por otra parte, las decisiones operacionales optimizan la eficiencia de las actividades cotidianas de la empresa.

La factibilidad de un plan estratégico depende de la cantidad y el potencial de la gente que elabora el plan operacional. Los planes estratégicos que no tomen en cuenta el potencial de los Recursos Humanos fracasarán.

### a) DEFINICIONES.

“La planeación estratégica es un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra en las decisiones de políticas, tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación. La información esencial que apoya las decisiones estratégicas de la alta gerencia se comunica entonces a toda la organización.

Las decisiones estratégicas están relacionadas con los problemas de la organización en su afán por reestructurar los recursos de la firma de manera que generen un potencial de desempeño máximo”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Jorge Aquino “recursos Humanos “Primera edición en Prentice Hall, Pearson Educación Buenos Aires, 2010, Páginas: 140

Según Kotler es “El proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios”.<sup>16</sup>

Tomando en cuenta, los diferentes conceptos según algunos autores se podría definir planeación estratégica como:

“el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, se formulan las estrategias y planes necesarios para lograrlos, sin esta planeación no se podría dar a conocer el posicionamiento que quiere alcanzar el negocio, además de determinar los riesgos, las oportunidades y los métodos a utilizar para poder llegar a las metas”.<sup>17</sup>

#### b) CARACTERÍSTICAS.<sup>18</sup>

- ✓ Considera un enfoque global de la empresa.
- ✓ Es elaborada por la cúpula de la empresa propietarios o altos directivos.
- ✓ Es proyectada a largo plazo aunque en la actualidad y en la práctica como consecuencia de los constantes cambios del entorno, se aplica para un mediano plazo.
- ✓ Es la base para la planeación táctica y operativa.

---

<sup>16</sup> Philip Kotler, Mercadotecnia 3ª Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1993

<sup>17</sup> Philip Kotler, Mercadotecnia 3ª Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1993.

<sup>18</sup> Joaquín, Rodríguez Valencia, “Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, 1º Edición, México, 1997. Pág.58.

## 2. PLANEACIÓN TÁCTICA.

La planeación táctica es aquella que se da a nivel funcional o departamental.

En la planeación táctica se analiza la situación de una determinada área o departamento, se establecen objetivos tácticos, se formulan estrategias funcionales, y se diseñan planes de acción con un alcance menor pero más detallados que los estratégicos se denominan planes tácticos.

### a) DEFINICIÓN.

“La planeación táctica como función administrativa determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para que la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura”<sup>19</sup>

“Si el futuro va a llegar, y siempre llega en cualquier momento, ¿por qué dejar que aparezca sin estar bien preparados para enfrentarlo e improvisar soluciones que no siempre serán las mejores? Existe la mentalidad simplista de solucionar los problemas a medida que surgen en las empresas, lo cual las torna más reactivas que proactivas ante los acontecimientos, respecto de los eventos que ocurren en un mundo repleto de cambios. En el fondo, la planeación táctica es una técnica utilizada para asimilar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de las empresas.”<sup>20</sup>

Según Octavio Aguirre “Es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que ejecutara la empresa”.

---

<sup>19</sup> David I. Cleland y William R. King, *Systems Analysis and Project Management*, Nueva York, Mc Graw -Hill, pág. 28.

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato, “Teoría general de administración”, São Paulo, Mc Graw -Hill, Vol.1, pág. 230-231.

### b) CARACTERÍSTICAS.<sup>21</sup>

- ✓ Considera solo una determinada área o departamento de la empresa.
- ✓ Es elaborada por los gerentes o jefes de cada área.
- ✓ Es proyectada a mediano plazo.
- ✓ Se rige en función de la planeación estratégica.

### 3. PLANEACIÓN OPERATIVA.

En la planeación operacional se analiza la situación de los elementos necesarios para realizar una tarea o actividad específica, se establecen objetivos operacionales, se formulan estrategias simples o cursos de acción, y se diseñan planes o programas de acción con un alcance menor pero más detallados que los tácticos.

#### a) DEFINICIÓN.

“Es a corto plazo, depende de la planeación táctica y se realiza, como su nombre lo indica, en niveles de sección u operación.”<sup>22</sup>

“La planificación operativa es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado”<sup>23</sup>

Son planes que suministran los detalles de la manera como se alcanzaran los planes estratégicos. (Stoner, J.)

---

<sup>21</sup> Joaquín, Rodríguez Valencia, “Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”, 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997. Págs. 60-64.

<sup>22</sup> Lourdes Moúñch Galindo, “Fundamentos de Administración”, México, Trillas, 2º edición, 2006, pág.46.

<sup>23</sup> Jorge León, Ronald Meza, Carmen Morales, “Planificación operativa”, Costa Rica, Ruta, 2003, pág.3.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970)."

#### b) CARACTERÍSTICAS.

- ✓ Considera solo una tarea o actividad específica.
- ✓ Es elaborada por los jefes o responsables de cada equipo de trabajo.
- ✓ Es proyectada a corto plazo.
- ✓ Se rige en función de la planeación táctica.

#### F. GENERALIDADES DEL PLAN DE SUCESIÓN.

Durante los últimos años, las empresas en su interés constante por mejorar la calidad de su personal y asegurar la continuidad como tal, se ven en la necesidad de incorporar dentro de la planificación estratégica de recursos humanos, y más específicamente dentro del proceso de previsión del personal que en ella se desarrolla , un sistema que posibilite la selección del personal interno para suplir las vacantes que se presenten en la organización, y ese sistema lo constituye la Planificación de Sucesión.

Los planes de sucesión buscan la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual de la empresa. El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión, puede debilitar el destino de la empresa a mediano y largo plazo, por tanto es primordial considerarlo como una prioridad estratégica.

Las organizaciones, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su existencia en el tiempo incluyendo la continuidad de su administración, para lograrlo, requieren del desarrollo de la herramienta administrativa conocida como Plan de Sucesión.

## 1. DEFINICIONES.

Según el diccionario VOX de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, la entrada de una persona en lugar de otra o la continuación ordenada de personas, cosas o sucesos. Y en pocas palabras eso debe entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características.

“Proceso por el cual las organizaciones identifican, seleccionan y desarrollan a sus futuros líderes. Reclutar y contratar el talento fuera de la organización es una posibilidad a tener en cuenta, pero la experiencia ha demostrado que las empresas más exitosas son las que saben detectar y desarrollar el talento dentro de la propia organización”.<sup>24</sup>

“Proceso mediante el cual, se determina la forma de cubrir un puesto que, por razones de ascenso, traslado, jubilación, retiro, u otros motivos, queda vacante en la organización”.<sup>25</sup>

Los Planes de Sucesión pueden ser definidos como una “actividad orientada a asegurar un conveniente suministro interno de sucesores para los cargos superiores e importantes dentro de una organización “(Hirsh Wendy, 1990: 5)

La sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación y se traduce en un aliado de gran utilidad en los proceso de selección y formación, a través de la adecuación de las necesidades profesionales de cada individuo con las necesidades actuales y futuras de los puestos clave de la organización. (Dalziel, 1996).

Por lo general, en la Planificación de sucesión se puede llegar a prever varios sustitutos para cada posición que se trate; situación ante la cual estos deberán ser colocados en orden de preferencias o , por el contrario, puede darse el caso a la inversa que una sola

---

<sup>24</sup> Martha Alicia Alles “Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones”, Capitulo 4, 1º Edición, Ediciones Granica S.A, Argentina, 2009.

<sup>25</sup> Alexis Serrano, “Administración de Personas”,1º Edición, El Salvador, 2007, pág. 39.

persona se identifique como el posible sucesor para más de una posición; en cuyo caso se procurarán los beneficios para aquella que amerite ser cubierta por haber quedado vacante en un momento dado, o por considerarse un puesto verdaderamente clave para la organización.

La Planificación de Sucesión, abarca en su esencia, dos componentes básicos tradicionales y que resultan casi inseparables en la práctica: el puesto y la persona, los cuales requieren de una revisión detallada, es decir, de una evaluación sistemática que toma en cuenta elementos como:

- ✓ Requerimientos del puesto.
- ✓ Identificación de los candidatos para posiciones claves.
- ✓ Información sobre quien cubrirá un trabajo en especial, los posibles planes de desarrollo y reclutamiento interno.
- ✓ Seguimiento de los resultados.

En función de estos aspectos, se pretende lograr la identificación de los candidatos con el potencial adecuado para una sucesión, lo cual servirá de insumo a la organización en la elaboración e implementación de los posibles planes de desarrollo que considere pertinente.

## 2. IMPORTANCIA.

Los planes de Sucesión son sumamente importantes, ya que tiene por objetivo dar continuidad al proceso normal de trabajo de las organizaciones. Proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo de la empresa, reorientan la estructura organizacional y los planes de inversión de recursos materiales y financieros. Adicionalmente, con ellos se evitará que si un alto ejecutivo se retire de la organización, ésta cumpla con sus objetivos y metas, la empresa contará con el personal capacitado para ocupar el cargo directivo vacante.

Los planes de sucesión garantizan la supervivencia de los puestos clave, preparando a los profesionales para acceder a un cargo directivo cuando éste queda vacante. El objetivo de este proceso es detectar el talento y desarrollarlo o potenciarlo para

garantizar que los mejores estén competentes para asumir el mando cuando los directivos abandonen su cargo.

El modelo de competencias debe estar implementado con todo el personal desde que ingresa a la empresa y durante toda su vida profesional dentro de la organización. Debe ser actualizado de manera constante para que permita tener una fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente para evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y desempeño superior.

### 3. OBJETIVOS.<sup>26</sup>

#### a) FAVORECER LA RETENCIÓN DEL PERSONAL CLAVE.

En ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira de una organización porque tiene una mejor oferta muchas veces de un competidor de la compañía, en ese momento se le hace una contraoferta, que supera el salario y a veces también el nivel del puesto o de las responsabilidades. La existencia de planes de sucesión, en la mayor parte de los casos no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas.

#### b) ASEGURAR LA CONTINUIDAD GERENCIAL.

Las organizaciones que se ocupan de las personas trabajan arduamente en la formación de gerentes y siempre es posible intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave.

---

<sup>26</sup> Martha Alicia Alles. "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias". 1ª edición. Editorial Granica. Argentina 2007, págs.: 193-195.

c) POSIBILITAR EL DESARROLLO Y REALIZACIÓN DEL PERSONAL.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de sucesión que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir lo siguiente:

- ✓ El empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar y potenciar.
- ✓ Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- ✓ La empresa estará haciendo “un gasto” en formación, y no una inversión.

4. BENEFICIOS.<sup>27</sup>

- ✓ Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- ✓ Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- ✓ Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.

---

<sup>27</sup> Plan de Sucesión. Boletín Gobierno Corporativo 2010, Pág. 3

- ✓ Mayor motivación de empleados y directivos clave; esforzándose en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

#### 5. ETAPAS.<sup>28</sup>

- ✓ 1ª Análisis y planificación.
- ✓ 2ª Identificación de los puestos claves y de sus ocupantes.
- ✓ 3ª Aplicación del modelo de gestión por competencias.
- ✓ 4ª Preparación del sucesor, traspaso y retirada.



---

<sup>28</sup> Domingo J. Delgado M., "Plan de Sucesión basado en la Gestión por Competencias para la continuidad de la empresa", 1ª edición, Guslop- editoras, Lima, 2012.

## 6. CARACTERÍSTICAS.<sup>29</sup>

- ✓ Son utilizados por organizaciones cuya madurez les permita establecer un mapa de competencias de su personal, desde que ingresa a la empresa.
- ✓ Cuenta con perfil actualizado de sus personas, que permite evaluarlos por su talento y no por su trayectoria curricular.
- ✓ Los planes de sucesión son más exigentes que los planes de carrera, porque exigen mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y puesta en práctica.
- ✓ No importa los años de trabajo en la empresa, sino el talento de la persona.
- ✓ La organización brinda los apoyos necesarios para el desarrollo del personal.

## 7. COMO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE PLANES DE SUCESIÓN.

Normalmente, las organizaciones han comenzado con un procedimiento rudimentario en la planificación y el trazo de sustitutos que evoluciona hacia una sucesión más comprensiva y con una importante carga de responsabilidad. De modo que entre las funciones de la gerencia de recursos humanos se encuentra la de identificar y preparar los reemplazos, reconociendo la necesidad de asegurar la continuidad en la dirección y la responsabilidad que amerita el desarrollo de cada persona.

La transición de un cargo a otro es un momento crítico en la historia de una empresa. Una transición sin problemas es esencial para mantener la confianza de los inversores, socios comerciales, clientes y empleados.<sup>30</sup>

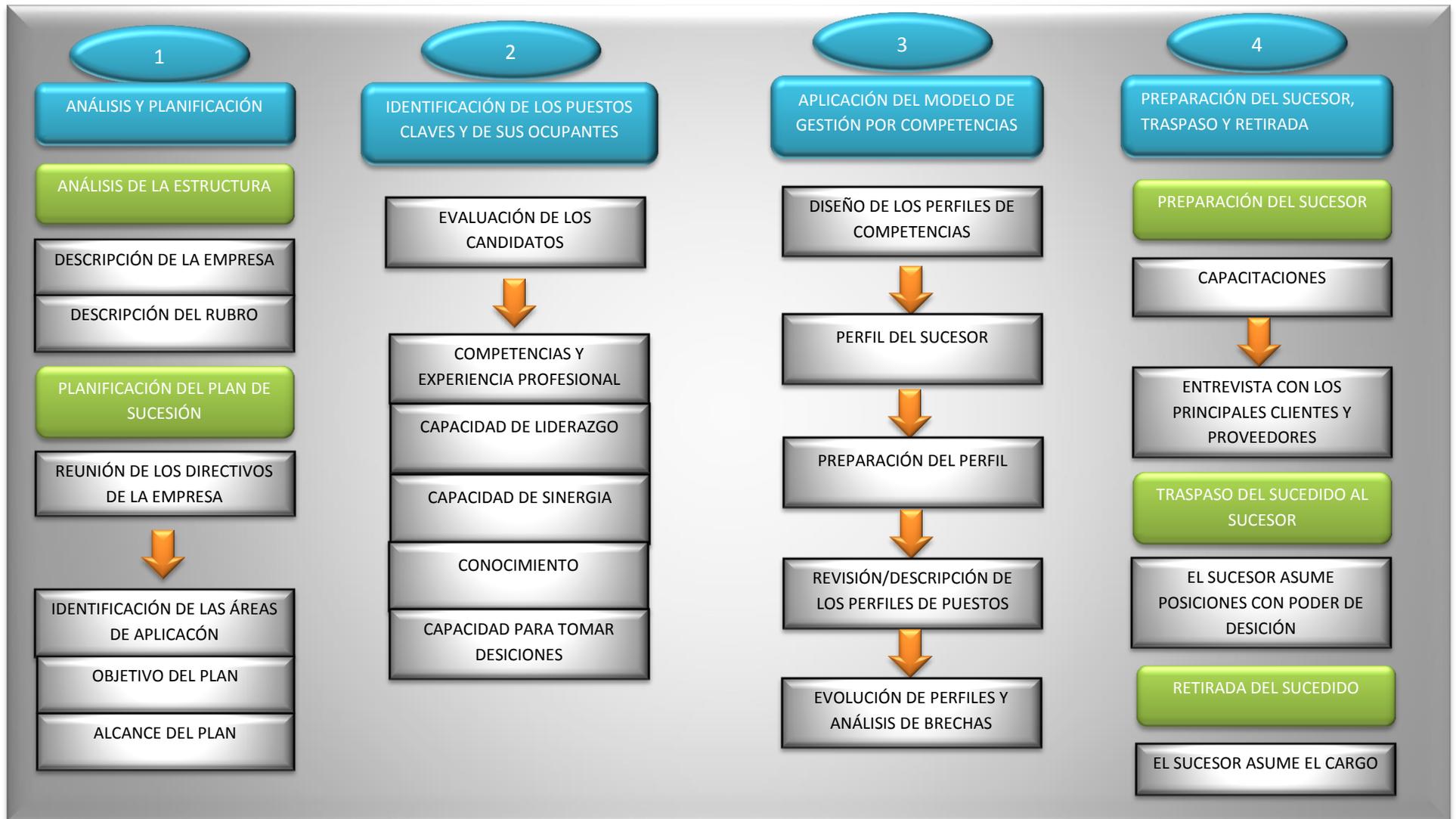
El éxito de una transición vendrá determinado siempre por un plan de sucesión bien diseñado y ejecutado.

---

<sup>29</sup> Alexis Serrano “Administración de Personas” 1º Edición, El Salvador, 2007, página 41.

<sup>30</sup> Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Plan de Sucesión Deloitte, México, 2010.

## ETAPAS DEL PLAN DE SUCESIÓN



El diseño y la ejecución de un Plan de Sucesión, como bien es sabido variará de una organización a otra de acuerdo a las necesidades que surjan; sin embargo, existen ciertos parámetros o lineamientos generales que dan la pauta para estos planes independientemente de las variaciones que cada organización propicie.

Adicionalmente, a esto se agrega que el diseño como tal a de seguir una secuencia recomendada para facilitar el mismo. No obstante, habrá procesos que no necesariamente proseguirán una secuencia lineal sugerida, ya que es muy frecuente que en estos se recurra a decisiones tomadas en fases anteriores que no serán iguales en cada diseño.

## G. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH).

### 1. DEFINICIÓN.

“Es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades para alcanzar los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.<sup>31</sup>

### 2. IMPORTANCIA.<sup>32</sup>

La importancia de convertir la Gestión del Talento Humano en prioridad estratégica se debe a que en la actualidad existe mayor conciencia en las organizaciones sobre la parte humana como precursora de su triunfo o su fracaso.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. Las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, establecer los objetivos y

---

<sup>31</sup> Lic. Yoany Rodríguez Cruz, Documento: “La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica”. Cuba. Pág.5.G

<sup>32</sup> Lic. Yoany Rodríguez Cruz, Documento: “La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica”. Cuba. Pág.5 y 6.

estrategias para la organización. Si no se cuenta con personas eficientes es imposible que una organización logre sus propósitos.

### 3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH).

La GTH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas; que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellos factores grandiosos que provocan euforia y entusiasmo como las oportunidades de desarrollo profesional y la promoción laboral, sino también aquellos aspectos pequeños e innumerables que frustran e impacientan como el desempeño de una actividad monótona o que alegran y satisfacen como un agradable clima laboral, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la empresa. Pero cuando se habla de GTH hay más cosas en juego, como la calidad de vida que tendrá la sociedad y sus miembros, el tipo de socios que la organización desea cultivar. Los objetivos de la GTH se desprenden de la organización entera. Toda compañía tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto, como algún bien de producción, consumo, o servicios. Así, junto con los objetivos organizacionales, la GTH debe considerar también las necesidades personales de sus socios.

Los objetivos principales de la GTH son:<sup>33</sup>

- ✓ Desarrollar y mantener un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.

---

<sup>33</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración de recursos humanos”, 8ª edición, Mc Graw Hill, México, 2007, Pág.122.

- ✓ Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

#### 4. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH).

- ✓ Son seres humanos: Están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades.
- ✓ Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- ✓ Socios de la organización: Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos.

#### 5. CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH).

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por:<sup>34</sup>

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen indispensablemente del recurso humano para operar y alcanzar el éxito. En consecuencia el trabajo consume tiempo considerable de los colaboradores de una compañía que dependen de su esfuerzo laboral para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la vida cotidiana de un empleado, es muy difícil, casi imposible; la importancia y el efecto que tiene en ellos posee una relación directa. Como

---

<sup>34</sup> Idalberto Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" 1ª Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2002. Pág. 4-5.

resultado las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos individuales.

Crecer en términos profesionales y tener éxito casi siempre significa ascender en los niveles jerárquicos dentro de una organización. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de sus colaboradores, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

## 6. COMPETENCIAS.

El empleo del término competencia se remonta al año 1973, cuando David McClellan propuso que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era conveniente estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que no lo son.

### a) DEFINICIONES.

La medición de las competencias debe entrañar situaciones abiertas, donde las personas generan una conducta; el mejor medio para predecir lo que estas pueden hacer será lo que ella piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares en el pasado. (Fernández & Fajardo, 2004)

(Rábago López, 2010). Es una acumulación de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.

Lo habitual es definir competencias de aplicación general para toda la organización y específicas según nivel, puesto o área. Su definición y el grado de consolidación requerido en cada posición deben venir directamente derivados de la experiencia previa y de los planes estratégicos de la compañía. (Rábago López, 2010)

Según Boyatzis (1982), “las competencias son características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

#### b) CARACTERÍSTICAS.<sup>35</sup>

- ✓ Son **independientes** de la estructura organizacional de la empresa. Proceden de las competencias centrales, verdadera razón de ser de la estrategia, no del organigrama.
- ✓ Son **propias** de cada organización o empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.
- ✓ Al contrario, las competencias esenciales exigen que los perfiles de conocimiento y comportamiento se formulen a medida de la situación estratégica y de los conocimientos del entorno.
- ✓ Son **privativas** de las personas, que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- ✓ Son **modificables y evolucionables** de manera voluntaria, por las persona o la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado o del negocio.

#### c) NIVELES DE COMPETENCIAS.

Las competencias se presentan en las personas a distintos niveles de profundidad o coincidencia, lo que hace que unas sean más fácil de observar que otras. Para Spencer.

Así como para autores como Boyatzis (1982) y Naranjo (1996), la persona presenta cinco niveles de competencias:

---

<sup>35</sup> Javier Fernández López, ” Gestión por Competencias: un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos“, 5º edición, Pearson educación, 2005.

- ✓ **Habilidades:** Se refiere a la capacidad de la persona para realizar alguna tarea física o mental. También se puede entender como la demostración conductual de la persona que puede hacer algo bien.
- ✓ **Conocimientos:** Preparación, formación e información que posee una persona en un área específica. Sin embargo, se ha demostrado que el conocimiento resulta poco útil para diferenciar a trabajadores con desempeño exitoso de trabajadores con desempeño promedio. (Hooghiematra T; en Dalziel M ; 1996)
- ✓ **Imagen de sí mismo:** Se refiere al concepto o percepción que una persona posee sobre sí mismo. La valoración de su personalidad e identidad.
- ✓ **Rasgos:** Se refiere al comportamiento típico de una persona, a las características físicas duraderas y respuestas consistentes o permanentes ante situaciones específicas.
- ✓ **Motivos:** Necesidad subyacente o forma de pensar que impulsa y orienta la conducta de una persona hacia acciones o metas. Se refiere a lo que las personas consistentemente piensan o desean. Inquietud que mueve a las personas hacia el logro, la afiliación y el poder.

## H. GENERALIDADES DEL PUESTO.<sup>36</sup>

Un paso importante en el diseño de un Plan de Sucesión es la identificación de todos los puestos de trabajo objeto de análisis.

### 1. CONCEPTO DE PUESTO.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) **TAREA:** es toda labor individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad simple y repetitiva, como montar

---

<sup>36</sup> Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos", 8ª edición, Mc Graw Hill, México, 2007, Pág.203.

una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente e inyectar una pieza.

- b) **OBLIGACIÓN:** es la actividad atribuida a puestos más diferenciados referentes a empleados y asalariados, como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.
- c) **FUNCIÓN:** es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.
- d) **PUESTO:** es un conjunto de funciones o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama.

En esta concepción, un puesto constituye la unidad en la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La ubicación del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa implementar estas cuatro vinculaciones o condiciones.



### 3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.<sup>38</sup>

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos que pretende alcanzar.

Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

### 4. ANÁLISIS DE PUESTOS.<sup>39</sup>

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el cargo impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto; el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que la función exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

---

<sup>38</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración de recursos humanos”, 8ª edición, Mc Graw Hill, México, 2007, Pág.226.

<sup>39</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración de recursos humanos”, 8ª edición, Mc Graw Hill, México, 2007, Pág.227.

## 5. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.<sup>40</sup>

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el cargo, cuáles son las responsabilidades que la ocupación le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier nivel:

### a) REQUISITOS INTELECTUALES.

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente la vacante.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- ✓ Escolaridad indispensable.
- ✓ Experiencia indispensable.
- ✓ Adaptabilidad al puesto.
- ✓ Iniciativa requerida.
- ✓ Aptitudes requeridas.

### b) REQUISITOS FÍSICOS.

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

---

<sup>40</sup> Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos", 8ª edición, Mc Graw Hill, México, 2007, Pág.228-230.

- ✓ Esfuerzo físico requerido.
- ✓ Concentración visual.
- ✓ Destrezas o habilidades.
- ✓ Compleción física requerida.

#### c) RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS.

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- ✓ Supervisión del personal.
- ✓ Material, herramientas o equipo.
- ✓ Dinero, títulos o documentos.
- ✓ Relaciones internas o externas.
- ✓ Información confidencial.

#### d) CONDICIONES DE TRABAJO.

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, factores de desagrado, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- ✓ Ambiente de trabajo.
- ✓ Riesgos de trabajo.
  - Accidentes de trabajo.
  - Enfermedades profesionales.

Los planes orientados a la sucesión de personal permitirán unificar las aspiraciones de sus colaboradores con las oportunidades y desafíos existentes en la organización. En otros términos incrementar la probabilidad de un empleado para que alcance sus logros permitirá asegurar que la organización ubique a la gente adecuada en el lugar y tiempo apropiados.

La organización y sus empleados necesitan actividades de planificación estratégica del talento humano, si se aumentan las posibilidades de éxito individual se reducen los costos que se asocian a carreras frustradas y como consecuencia ayuda a la organización a identificar y desarrollar al personal que desea y tiene aptitud para cargos directivos que concentren sus esfuerzos en la ejecución de las estrategias necesarias para el logro de los objetivos de la compañía, beneficiándose ambas partes de una administración de talento humano que sea inclusiva e integral para los socios y el personal.

## **CAPÍTULO II**

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON RESPECTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ALIMENTOS RÁPIDOS Y ECONÓMICOS SALVADOREÑOS, S.A. DE C.V EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA PARA DISEÑAR UN PLAN DE SUCESIÓN QUE LOGRE INNOVAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

### **OBJETIVOS.**

#### **GENERAL.**

Desarrollar una investigación de campo que genere la información necesaria para establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización con respecto a la anticipación e identificación de los puestos claves por reemplazar.

#### **ESPECÍFICOS.**

- ✓ Recolectar información con técnicas adecuadas que permitan establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización ARYES.
- ✓ Interpretar los datos recopilados en forma tabular y gráfica.
- ✓ Establecer la necesidad de diseñar un Plan de Sucesión que sirva como herramienta administrativa para innovar la gestión del talento humano en ARYES.

## A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La importancia de la investigación de campo es conocer la situación actual de la empresa en estudio a través de las diferentes opiniones de las personas que forman el recurso humano de la organización.

La diversidad de puestos está compuesta por personal de nivel operativo, administrativo y directivos de la organización. Esto permitirá encontrar soluciones acertada para las situaciones referentes a la gestión del talento humano con base en el diseño de un plan de sucesión que sirva como una herramienta administrativa en los momentos de buscar un sucesor para cubrir los puestos que por diferentes circunstancias quedan vacantes.

Por ello, el destino de las organizaciones no debe quedar sujeto a condiciones adversas entre las que se encuentra el tema de la salud o el ciclo biológico de algún miembro. Por el contrario, preparar la sucesión es un acto de prevención, siendo ésta la manera más adecuada de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años.

La investigación de campo no solo permitirá conocer el funcionamiento de las relaciones interpersonales de los miembros de la organización sino que además aportara la información necesaria para proponer una filosofía empresarial que permita dar a conocer a los colaboradores de ARYES, cuál será el rumbo que la empresa se está trazando para los diferentes periodos de tiempo.

## B. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Teóricamente una hipótesis puede definirse como la solución provisional o tentativa para un problema dado. El nivel de verdad asignado a tal hipótesis dependerá de la forma en que los datos empíricos recogidos apoyen o no lo afirmado en la hipótesis.

### 1. HIPÓTESIS GENERAL

En la medida que se implemente un plan de sucesión que sirva como una herramienta administrativa; esta permitirá mejorar la gestión del talento humano en la organización

Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños, S.A. de C.V. (ARYES) en el municipio de Santa Tecla.

## 2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- ✓ El diseño de un documento base proporcionará los insumos correspondientes para la elaboración de un plan de sucesión que sirva como herramienta administrativa que permita mejorar la gestión del talento humano en la organización Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños, S.A. de C.V. (ARYES) en el municipio de Santa Tecla.
  
- ✓ El desarrollo de una investigación de campo logrará generar la información necesaria para establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización, con respecto a la anticipación e identificación de los puestos claves por reemplazar.
  
- ✓ La aplicación de la propuesta; de un plan de sucesión logrará innovar el tipo de gestión del talento humano en la organización Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños, S.A. de C.V. (ARYES) en el municipio de Santa Tecla.

## C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Todo proceso de investigación debe descansar sobre una serie de métodos y técnicas que permitan establecer los pasos que se deberán seguir para desarrollarla; para la realización de la presente se utilizaron los siguientes:

#### a) MÉTODO.

Se determinó que es necesaria la aplicación del método científico, el cual consiste en la recopilación de datos para su ordenamiento y posterior análisis, con el fin de buscar explicación a realidades observables.

Al utilizar el método científico la investigación se realizó de manera ordenada, lógica y sistemática en busca de evidencias a favor de la explicación particular de un fenómeno natural. El método científico se concibe como una estructura, un armazón formado por reglas y principios coherentemente concatenados.<sup>41</sup>

#### b) ANALÍTICO.

Éste consiste en la desagregación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Utilizar este método permitió descubrir las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables que se investigaron, recopilar y validar la información obtenida de cada uno de los colaboradores de la empresa a fin de poder comprender como se relacionan las variables objeto de estudio dentro de la organización y para ello fue necesario conocer cuáles son las distintas opiniones del talento humano que labora en la organización ARYES.

#### c) SINTÉTICO.

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. La síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.<sup>42</sup>

La consideración de este método permitió reconstruir, analizar y comprender la esencia de la organización ARYES con respecto a la gestión del talento humano como un todo; luego de haber estudiado por separado los diferentes elementos de interés; personal que labora en ARYES.

---

<sup>41</sup> Gloria, Pérez Serrano; “Modelos de Investigación cualitativa en la educación social y animación”, Madrid Narcea, España, 4º. Edición, 2007, página 91.

<sup>42</sup> <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm>

## 2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se conoce la existencia de diversos tipos de investigación entre las cuales están: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa entre otras. Para propósitos del estudio se utilizó el tipo de investigación correlacional, estas estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, trabaja la correlación entre causa y efecto. Por medio de la investigación se determinó en qué medida se relacionan las variables y cuál es la dependencia de una con respecto a la otra; para el caso se determinó en qué medida la elaboración de una herramienta administrativa como un plan de sucesión permitiría mejorar la gestión del talento humano en la organización ARYES ubicada en el municipio de Santa Tecla.

## 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, el investigador debe seleccionar o desarrollar un diseño de investigación específico. Cuando se establecen y formulan hipótesis, los diseños sirven también para someterlas a prueba. Los diseños cuantitativos pueden ser experimentales o no experimentales.

Para el desarrollo de la investigación se determinó, que el tipo de estudio que se realizó fue no experimental. Se ejecutó sin manipular deliberadamente variables, se basó fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para interpretarlos.

## 4. UNIDADES DE ANÁLISIS.

Son los elementos en los que recae la obtención de información y que deben ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o quienes se aplicarán las muestras para efectos de obtener la información. Para propósitos de la investigación se procede a detallar la unidad de análisis y su objeto de estudio.

a) OBJETO DE ESTUDIO:

- Organización Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños, S.A de C.V (ARYES)

b) UNIDAD DE ESTUDIO:

- El personal de (ARYES)

## 5. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para la realización del estudio se determinó que se debe hacer uso de dos tipos de fuentes de información primarias y secundarias; las cuales se detallan a continuación:

a) FUENTES PRIMARIAS.

Se trata de toda aquella información que fue recabada por el equipo de investigación; y se obtuvo del personal que labora en la empresa. Haciendo uso de técnicas e instrumentos que el método científico proporciona, se contó con el apoyo de documentos proporcionados por la empresa como: planillas, libros contables e informes de auditoría.

b) FUENTES SECUNDARIAS.

Por medio de estas fuentes se obtuvo información escrita sobre el tema de estudio y que fue encontrada en proyectos de investigación, libros, registros de instituciones, revistas, documentales, página web, entre otros.

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

En la investigación se utilizó una serie de técnicas e instrumentos necesarios para poder coleccionar información que sea fidedigna con el propósito de evitar algún tipo de sesgo en los datos obtenidos al momento de la tabulación e interpretación; obteniendo como resultado un diagnóstico lo más acertado posible. Entre las técnicas se mencionan las siguientes:

## 1. ENTREVISTA.

Esta técnica consiste en una conversación entre personas en la cual se desempeñan los siguientes roles el entrevistador y entrevistados o informantes clave; Es fundamental para el proceso de investigación, un primer acercamiento con los representantes de la organización y de esta forma se obtuvo información que oriento el rumbo del estudio, se contactó al personal a fin de conocer su punto de vista sobre las labores que ejecutan en la empresa. Es importante mencionar que al aplicar las entrevistas se utilizó una guía para obtener datos verbales, a través de preguntas que propuso el investigador o entrevistador; tomando en consideración el tiempo asignado para la realización de esta. Entre el personal que formó parte de la muestra se pueden mencionar los cargos administrativos y puestos clave dentro de la organización con el propósito de conocer cómo se ha realizado los procesos que tienen relación con la gestión del talento humano y de esta manera establecer las directrices para innovar la administración de personas en ARYES. La cantidad de entrevistas realizadas fue de cinco, aplicadas a los siguientes Gerentes de áreas: Recursos Humanos, Ventas, Finanzas, Mercadeo y Gerente General.

## 2. OBSERVACIÓN.

La observación consistió en recopilar información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado; para el equipo de investigación el uso de esta técnica proporcionó una serie de ventajas ya que permitió percibir formas de conducta que en ocasiones no son relevantes para el observado pero que brindan información para el estudio realizado.

Es importante mencionar que en ocasiones si se desea obtener hechos precisos de la realidad en que ópera o trabaja el personal, resultó necesario encubrir el hecho que se ejecutó, de no ser así podría tenerse como consecuencia cambios en la conducta del ser humano al notar que está siendo observado, si esto sucediera la información que se recopiló no sería válida para la realización de un diagnóstico adecuado ya que no se cuenta con datos reales de la situación que se está generando.

### 3. ENCUESTA.

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación; permitió obtener datos de modo rápido y eficaz. Entre las ventajas que posee se mencionan las siguientes: la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez.

El equipo de investigación aplicó un total de 112 encuestas para el personal administrativo y operativo de la empresa.

Para el desarrollo de las encuestas se consideró importante realizarlas en el área donde el personal desempeña sus actividades, aprovechando un ambiente que estimule la conciencia de las personas y puedan contrastar si sus actividades son coherentes a las necesidades de la organización.

### E. INSTRUMENTOS QUE SERVIRÁN DE APOYO A LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Las técnicas son recursos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento y se apoyan con instrumentos para guardar la información.

Entre los instrumentos utilizados por el equipo investigador para el registro de datos se pueden mencionar: cuaderno de notas, diario de campo, cámara fotográfica, grabadora, filmadora y software de apoyo forman parte de elementos estrictamente indispensables para registrar lo observado durante el proceso de investigación.

#### 1. GUÍA DE ENTREVISTA.

Este instrumento se utilizó como apoyo para la aplicación de la técnica de entrevista, se elaboró una guía estructurada de preguntas abiertas y cerradas a fin de profundizar en la información sobre las experiencias de los puestos claves de ARYES con relación a la gestión del talento humano en la empresa.

## 2. GUÍA DE OBSERVACIÓN.

Se elaboró una guía de observación con el fin de obtener información valiosa que los colaboradores de la empresa no manifestaron en la guía de entrevista o en el cuestionario, así también para la aplicación de la técnica se utilizó equipo audiovisual, libreta de apuntes y todos aquellos implementos necesarios para almacenar lo observado. Se detalla la fecha, hora de visita a las instalaciones y el complemento de los datos obtenidos.

## 3. CUESTIONARIO.

El cuestionario es diseñado con el fin de obtener datos confiables y valiosos que garanticen que el resultado de la investigación sea de calidad, se aplicaron 112 cuestionarios que han sido tabulados e interpretados para realizar un diagnóstico que esté acorde con la realidad de la empresa ARYES.

## F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

Para la realización de la investigación se necesitó determinar la cantidad de empleados que laboran el ARYES; De acuerdo con el dato proporcionado por el gerente de recursos humanos se indicó que el total de colaboradores que labora en la empresa asciende a 157, dato que fue verificado con las planillas del seguro social de la organización.

## G. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación y determina el grado de credibilidad que se concederá a los resultados obtenidos.

Se utilizó la fórmula de población finita para calcular la muestra estimada; dicha fórmula se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N-1) + Z^2 * P * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra      Z = Nivel de confianza 95%      p = Probabilidad de éxito  
 q = Probabilidad de fracaso      N = Población      E = Error permisible

Sustituyendo en la fórmula

n = ?                      p = 0.50                      q = 0.50  
 Z = 1.96                      N = 157                      E = 5%

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(157)}{(0.05)^2(157-1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

n = 112 personas es la cantidad de la muestra para el desarrollo de la investigación.

A continuación se indica cómo se asignó cada valor a la notación de la fórmula:

**NIVEL DE CONFIANZA:**

Se determinó que para la investigación el nivel de confianza recomendable es del 95%; ya que se está aplicando la fórmula de población finita, y se considera que; a un nivel del 95% los resultados que proporcione la investigación serán bastantes confiables para propósitos de realizar un diagnóstico de la situación actual de ARYES.

**ERROR PERMISIBLE:**

Se determinó un error permisible del 5%, con relación al total de la población, la muestra abarca al 71% del personal de ARYES.

## POBLACIÓN:

Se consideró a todo el personal de la Organización de ARYES, personal administrativo y de servicios; siendo un total de 157 empleados.

## PROBABILIDAD DE ÉXITO O DE FRACASO:

Es incierto el resultado que la investigación generara; se estableció un 50% de probabilidad para éxito y de igual manera se determinó el otro 50% de probabilidad para el fracaso.

## H. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

### INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN ALIMENTOS RÁPIDOS Y ECONÓMICOS SALVADOREÑOS, S.A. DE C.V.

A través de las encuestas se obtuvo información que ayude a conocer cuál es la situación actual que se vive en ARYES; con respecto a la gestión del talento humano.

Se logró determinar la existencia de diversos elementos esenciales que identifica a una organización entre los que se pueden mencionar:

Relación de datos genéricos dentro de la empresa; vínculos entre edad y género de las personas que laboran en la empresa destacando el rango que va de los 26 a 30 años; evidenciando que ARYES posee recurso humano joven que se encuentra en las condiciones necesarias para ser tomada en cuenta para futuros proceso de Sucesión; ya que posee muchos colaboradores con estudios universitarios.

La situación en la organización con base a la información recopilada confirma que las personas cuando iniciaron sus labores en la empresa si les dieron un tipo de inducción pero que no cumple con todo lo necesario para que el empleado este bien informado y no se les brindo ningún tipo de material que los vincule de una forma más rápida a la empresa, sino que es el encargado del área de personal quien ofrece una introducción

genérica en la cual comenta los aspectos más relevantes de la organización; sin embargo no se les da a conocer cuál es la misión, visión, valores, políticas, o las líneas jerárquicas por medio de un organigrama. El motivo principal de la falta de conocimiento de los empleados de la filosofía de la empresa es que no posee por escrito ningún material relacionado a esta temática.

Otro aspecto notable es la inducción para desempeñar el trabajo, las personas manifestaron que al ocupar un nuevo cargo en la empresa la capacitación es prácticamente nula y el aprendizaje se realiza de una manera directa en el puesto con la ayuda de los compañeros de trabajo siendo este el dato más representativo en la tabulación de esa pregunta. Sé percibe inconformidad en los empleados en relación al ascenso dentro de la empresa, en ese sentido un Plan de Sucesión permitiría gestionar de forma diferente los procesos en los cuales se promueve a los colaboradores. Tomando en consideración una serie de variables y no la sencilla razón de la antigüedad laboral o el conocimiento de los procesos que se realizan en la empresa.

Un Plan de Sucesión contempla el conocimiento y las competencias necesarias para desempeñar un cargo relevante en la organización, así como también su nivel de inteligencia emocional para reaccionar en aquellas circunstancias que ameriten el dominio propio para tomar decisiones que ayuden a resolver problemas.

Entre las habilidades y competencias necesarias para desarrollar dentro de la organización se mencionan: la responsabilidad y el trabajo en equipo, que son indispensables en un candidato para la sucesión de una vacante.

Sera necesario lograr establecer un periodo de tiempo en el cual se pueda realizar una evaluación del desempeño, solo de esta forma se podrá determinar quiénes son las personas que cumplen con el desarrollo de las labores que se le asignan, proporcionando información importante para considerar en el momento de ascender a un empleado.

La forma de cubrir las necesidades de recurso humano al momento de una vacante, genera insatisfacción por parte de los empleados que expresan la importancia de dar prioridad al personal interno de la empresa antes de buscar una contratación externa; se considera en muchas ocasiones adquirir personal nuevo para aprovechar los

conocimientos que estas pueden aportar a la organización; así como de todas aquellas capacitaciones que haya recibido en otras empresas a lo largo de su vida laboral.

Preferir al recurso humano interno, no solo logra reducir los costos de búsqueda, sino también genera una motivación en el personal y se mantiene la lealtad de los colaboradores.

Al momento de distribuir o asignar las tareas es notable el hecho que el personal de ARYES responda que casi siempre sus líderes saben delegar eficazmente el trabajo a realizar, condición que mantiene satisfechas las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa; una buena asignación de tareas minimiza los malos entendidos y todas aquellas perspectivas que crea el personal con el hecho de suponer que se tienen preferencias.

Con relación a los beneficios y al grado de satisfacción en los colaboradores de la empresa se tiene gran aceptabilidad hacia estos, pero a lo largo de muchos años no se ha visto ningún tipo de cambio en los mismos; de igual forma se determinó que la frecuencia con la que se recompensa al personal por su buen rendimiento y desempeño es mínimo. Para mejorar esta Condición se considera se debería diseñar un sistema de remuneraciones a todas aquellas personas que alcanzan un nivel arriba del promedio con relación a la eficiencia.

El tipo de capacitaciones que a los colaboradores les interesaría que se les brindara con relación al área donde labora se detectaron las siguientes:

Nivel operativo.

- ✓ Seguridad de alimentos.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Atención al cliente.

Nivel administrativo.

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Paquetes software.
- ✓ Idioma Inglés

La forma de capacitación en los colaboradores de la organización es intermitente, no se establecen periodos de tiempo en los cuales se puedan brindar capacitaciones y carecen de herramientas o técnicas para la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación; pero que sin lugar a duda se determinó que en los periodos posteriores a la capacitación los niveles de rendimiento mejoraron notablemente con relación al servicio al cliente.

En términos de seguridad e higiene ocupacional ARYES, muestra interés por brindar las condiciones óptimas para que sus colaboradores lleven a cabo sus tareas sin ningún tipo de inconveniente a no ser que sean variables incontrolables relacionados al área donde se desarrolla ese puesto de trabajo como el de motociclista o mensajero.

Prácticas que son bien vistas y qué no se deben de cambiar son las de clima laboral; la organización considera oportuno el desarrollo de actividades con el fin de beneficiar a sus colaboradores con actividades de sano esparcimiento y que permite liberar el estrés que produce la actividad laboral.

El diseño de un Plan de Sucesión servirá como herramienta administrativa para innovar la gestión del talento humano en ARYES; y por consiguiente mejoraría las oportunidades de los colaboradores que laboran actualmente, generando niveles de satisfacción y motivación en el personal, condiciones indispensables para el logro de los objetivos de la empresa.

#### INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS GERENTES DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA ORGANIZACIÓN ALIMENTOS RÁPIDOS Y ECONÓMICOS SALVADOREÑOS, S.A. DE C.V.

La entrevista en profundidad, como técnica generadora de información primaria, presenta ventajas como la riqueza informativa o la capacidad de ofrecer el contraste cualitativo a los resultados obtenidos a través de procedimientos cuantitativos. Asimismo, la entrevista favorece la comprensión de temas producto del contacto directo con expertos en la materia, capaces de enriquecer, corroborar o refutar posibles argumentos planteados durante el análisis documental. Con esta técnica se ha recabado

información acerca de la gestión del talento humano y la filosofía empresarial que se practica en ARYES.

En este informe, se interpretan los resultados de las entrevistas desarrolladas recogiendo declaraciones de los expertos entrevistados, extraídas de las transcripciones de las entrevistas. Los criterios de selección de las citas son: la vinculación con los objetivos de la investigación, la riqueza informativa, la relevancia de la aportación y su trascendencia. Se ofrece una relación de las frases más destacadas de los entrevistados con respecto a las preguntas que se les formularon.

#### PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS.

Los expertos entrevistados fueron seleccionados por ser considerados conocedores de la temática investigada y protagonistas principales en la administración de la empresa, de manera que pudieran proporcionar información relevante sobre la gestión del talento humano. De forma concreta; las entrevistas se han realizado a los siguientes gerentes: Recursos Humanos, Financiero, General, Mercadeo y Ventas.

Gerente General	Licda. Xiomara Castellanos
Gerente de Recursos Humanos	Lic. Rodrigo Vásquez
Gerente de Mercadeo	Licda. Morena de Brown
Gerente de Finanzas	Lic. Jorge Hernández
Gerente de Ventas	Lic. Saúl Dueñas

#### OBJETIVOS.

A través de esta técnica de investigación se han alcanzado los siguientes objetivos:

- Recopilar información cualitativa que sirva de insumo para la realización de un diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en ARYES.
- Posibilitar el análisis del tema objeto de estudio desde diferentes perspectivas que enriquezcan el contenido.

- Contrastar la información disponible con la diversidad de opiniones obtenidas mediante la realización de esta técnica.
- Conocer la Filosofía empresarial de ARYES.
- Identificar las Fortalezas y Debilidades de ARYES.
- Identificar las Amenazas y Oportunidades de ARYES.

#### MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN:

Para el desarrollo de esta técnica se realizaron 5 entrevistas abiertas a personas consideradas informantes cualificados por su conocimiento y vinculación con la gestión del talento humano. Las entrevistas han sido aplicadas en el contexto laboral del entrevistado.

Para establecer un orden o secuencia se ha utilizado una guía de entrevista predeterminada, integrada por preguntas abiertas, diseñado a partir de la información recabada en la fase documental e integrando los principales temas y subtemas como puntos a tratar a lo largo de la conversación.

Las entrevistas se concertaron en función de la disponibilidad de tiempo de los informantes y siguiendo normas de cortesía para favorecer el desarrollo de éstas. En cuanto al procedimiento de recogida de información, consistió en tomar los apuntes más relevantes de la entrevista para ser consolidados a continuación.

## RESUMEN DE RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS.

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?	
Gerente General	"Si, la misión está enfocada en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proporcionando alimentos de calidad e higiene, nuestros empleados conocen que la amabilidad y el respeto son valores importantes para nuestra empresa, respecto a la visión es ser reconocidos a nivel Nacional, expandir nuestras sucursales en todos los departamentos del país, pero está proyectado para largo plazo, actualmente la empresa no cuenta con los recursos financieros necesarios, sin embargo no contamos con estos conceptos de forma escrita como otras empresas"
Gerente de Recursos Humanos	"En cierta medida podemos decir que si, este es un tema discutido en las reuniones directivas se ha conversado sobre concretar estos tres puntos a fin de darles a conocer por escrito a los empleados estos elementos y no solamente un resumen de forma verbal, particularmente pienso que tenemos deficiencia en este aspecto porque no todos nuestros colaboradores pueden decir específicamente cual es nuestra misión y visión"
Gerente de Mercadeo	"Podría decir que si, sé que nuestra misión es la satisfacción de nuestros clientes y en términos generales eso es lo que cuidamos en Típicos, pero es importante que todos los empleados sepan perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo".
Gerente de Finanzas	"En términos financieros si, se busca que el cliente este satisfecho con nuestros productos y servicios, para lograrlo es necesario un manejo adecuado de los recursos financieros en ese aspecto ARYES lleva un control de sus costos a fin de brindar al cliente precios accesibles y que generen utilidades, sin embargo se tienen proyecciones de expansión pero para ello se analizan diferentes opciones de financiamiento para lograrlo, la cobertura a nivel nacional se puede decir que está muy lejano"

Gerente de Ventas	"Si, ARYES tiene como filosofía la satisfacción total del cliente, y es así como se instruyen nuestros empleados que ofrezcan calidad en el servicio y en la elaboración de cada producto, año con año se ha logrado un crecimiento en las ventas pero nuestros empleados y nuestros clientes no pueden darse cuenta de la misión, visión y valores de la empresa como puede observarse en otros lugares, ya que no contamos con estas definiciones de forma concreta sino de forma generalizada nosotros expresamos verbalmente a nuestros colaboradores que es lo que se pretende lograr"
-------------------	---

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifica para la unidad, área o departamento al que pertenece?	
Gerente General	"En cuanto a las fortalezas a nivel administrativo, se tiene buen sistema de comunicación entre los niveles gerenciales y operativos, contamos con adecuados controles de la calidad de nuestros productos e instalaciones propias"
Gerente de Recursos Humanos	"Considero que el sentido de pertenencia de nuestros colaboradores es una fortaleza, contamos con un bajo nivel de ausentismo, el personal muestra disponibilidad para el trabajo en equipo"
Gerente de Mercadeo	"Tenemos una imagen positiva ante nuestros consumidores, buena atención al cliente y nuestras sucursales están ubicadas en áreas geográficas estratégicas".
Gerente de Finanzas	"Se mantiene un nivel de endeudamiento razonable, bajos costos operativos y acceso a créditos por parte de nuestros proveedores"
Gerente de Ventas	"Las ventas han incrementado anualmente, se cuenta con materia prima de primera calidad, y una buena rotación de inventario"

3. ¿Cuáles son las principales debilidades que identifica para la unidad, área o departamento al que pertenece?	
Gerente General	"Falta de Planificación de los diferentes departamentos, descripción de funciones poco clara y el establecer objetivos claros y mensurables"
Gerente de Recursos Humanos	"Se puede observar falta de liderazgo, salarios y prestaciones no competitivos y solamente se contrata personas que resida en zonas aledañas por la poca cobertura del reparto de personal"
Gerente de Mercadeo	"Falta de investigaciones de mercados, Poca capacidad para innovar productos y poca inversión en publicidad"
Gerente de Finanzas	"Rentabilidad abajo del promedio del sector, Financiamiento con altas tasas de interés, falta de reservas para situaciones emergentes"
Gerente de Ventas	"Falta de equipo y tecnología para la producción, dificultad para incrementar la capacidad productiva, falta de personal capacitado para el uso de tecnología"

4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifica para la unidad, área o departamento al que pertenece?	
Gerente General	"Surgen nuevas tecnologías para el apoyo administrativo, expansión de sucursales a otros municipios, apoyo a Investigaciones de estudiantes universitarios"
Gerente de Recursos Humanos	"Apoyo de Insaforp para capacitar a nuestro personal, diseño de un plan de sucesión y la planificación de nuevas herramientas para innovar la gestión del talento humano"

Gerente de Mercadeo	"La tendencia a hábitos de consumo saludables, preferencia de los clientes por productos típicos Salvadoreños, acceso a tecnología para hacer publicidad"
Gerente de Finanzas	"Surgimiento de nuevas instituciones financieras, el uso de tecnología como herramienta de análisis financieros, surgen nuevas técnicas de control financiero"
Gerente de Ventas	"Nuevos sistemas automatizados para producción, clientes Insatisfechos con restaurantes de comida rápida, diversidad de instituciones que imparten capacitaciones para el área de ventas"

5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifica para la unidad, área o departamento al que pertenece?

Gerente General	"El incremento de la delincuencia en la sociedad, el poco crecimiento económico que posee el país, la falta de políticas gubernamentales de apoyo a las pequeñas empresas"
Gerente de Recursos Humanos	"Salarios competitivos de otras empresas, ofertas de mejores prestaciones y la inseguridad del país"
Gerente de Mercadeo	"La inversión en publicidad que hacen otras empresas, el surgimiento de nuevos negocios de comidas típicas, el aumento de impuestos municipales para la colocación de publicidad"
Gerente de Finanzas	"Un aumento en las tasas fiscales, incremento en las tasas de interés bancarias y creación de nuevos impuestos que afecten la operación de la empresa"

Gerente de Ventas	"Falta de poder adquisitivo de los clientes, la delincuencia que afecta al país disminuye la afluencia de clientes y el aumento de precios de las materias primas"
-------------------	--

#### 6. ¿Cómo calificaría el funcionamiento de la filosofía empresarial de ARYES?

Gerente General	"lo calificaría como bueno, pero hace falta que todos los departamentos estén integrados para el cumplimiento de objetivos"
Gerente de Recursos Humanos	"En una escala de uno a diez, considero que 7, hace falta tener claridad en la filosofía empresarial"
Gerente de Mercadeo	"Considero que se hace un esfuerzo por trabajar de acuerdo a la filosofía pero esta debe compartirse en todos los niveles de la empresa para trabajar en equipo"
Gerente de Finanzas	"Es buena, sin embargo es urgente planificar constantemente"
Gerente de Ventas	"Buena, pero la deficiencia de no tenerla por escrito afecta el logro de metas y objetivos"

#### 7. ¿Han diseñado estrategias de acuerdo con las exigencias previsibles del entorno y la evolución de la estructura organizacional en ARYES?

Gerente General	"Si hemos trabajado en el diseño de estrategias, aunque hace falta hacerlo a través de análisis más profundos del entorno"
-----------------	--

Gerente de Recursos Humanos	"Si pero las estrategias siempre se enfocan en el corto plazo y es necesario proyectarse para cambios a largo plazo"
Gerente de Mercadeo	"Los cambios tecnológicos han obligado a buscar nuevas estrategias acordes a la realidad"
Gerente de Finanzas	"Se pretende planificar adecuadamente para cubrir las exigencias del entorno"
Gerente de Ventas	"Las estrategias han evolucionado, cada día se presentan nuevos retos que buscamos superar"

#### 8. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utilizan actualmente?

Gerente de Recursos Humanos	"Utilizamos con más frecuencia la fuente de reclutamiento externa, como anuncios en el periódico y búsquedas en bolsas de trabajo que funcionan en línea, reconozco que son pocas las ocasiones en las que se utiliza la fuente interna y se promueve a un recurso, es necesario mejorar en ese aspecto"
-----------------------------	--

#### 9. ¿Cuál es la dinámica del proceso de selección y contratación en la empresa?

Gerente de Recursos Humanos	"Se realiza en cuatro fases la preselección de candidatos, pruebas psicológicas y de conocimientos, entrevistas y fase final que es la contratación"
-----------------------------	--

10. ¿Poseen en ARYES descriptores de puestos que les permitan determinar las necesidades que requiere cubrir el puesto?	
Gerente de Recursos Humanos	"Actualmente, no contamos con descriptores para los puestos que la empresa posee"

11. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de inducción del personal?	
Gerente de Recursos Humanos	"El nuevo empleado es presentado en el área de trabajo, se le describe en forma general sus funciones y la filosofía general de la empresa y se le asigna un colaborador para que lo entrene por un periodo de 15 días"

12. ¿Cómo calificaría el nivel de rotación del personal?	
Gerente de Recursos Humanos	"Los niveles de rotación están en grado medio y se da principalmente en las áreas operativas de la empresa, por la demanda de necesidades de empleo que tiene el país, reemplazar una vacante no es complicado, pero representa un costo a la empresa el entrenamiento constante de nuevos elementos"

13. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?	
Gerente General	"Es muy importante contar con personal calificado y capacitado, no se debe olvidar que el éxito de las empresas depende en gran parte de sus colaboradores"

Gerente de Recursos Humanos	"Si es necesario que la empresa cuente con colaboradores capacitados que puedan cubrir las vacantes de puestos claves y evitar utilizar fuentes externas"
Gerente de Mercadeo	"Si, las capacitaciones motivan a los empleados y permitirían que crezcan los colaboradores dentro de la compañía"
Gerente de Finanzas	"Es necesario enfocar las capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa y evaluar el costo-beneficio de un programa de capacitación al personal "
Gerente de Ventas	"Con un personal capacitado se lograría alcanzar los objetivos de la empresa y los de los empleados esto significaría para ellos superación"

14. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves o estratégicos en la organización?	
Gerente General	"Son puestos estratégicos los niveles gerenciales y subgerentes, pero para ARYES todo sus empleados son importantes y es necesario estar preparado para sustituir cualquier puesto"
Gerente de Recursos Humanos	"Los jefes de áreas, los encargados de finanzas, compras, los cocineros "
Gerente de Mercadeo	"Son importantes los puestos que están involucrados en la toma de decisiones y sus colaboradores"
Gerente de Finanzas	"Los Gerentes, Sub gerentes, Contador, encargados de compras son puestos claves"
Gerente de Ventas	"Nuestros Chef y puestos administrativos, así como también las gerencias.

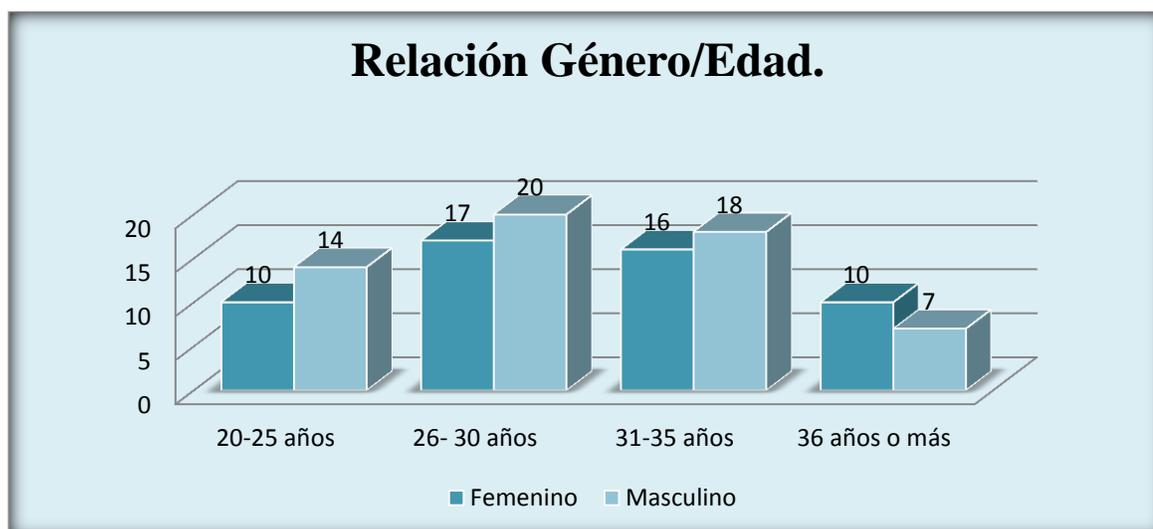
## TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS GENÉRICOS DENTRO DE ARYES S.A de S.V.

Relación de Datos Genéricos dentro de la empresa:

Relación Género/Edad.

**Objetivo:** Conocer cuántos empleados de cada Género se encuentran en los distintos rangos de edades.

Edad	Alternativas				Total
	Género				
	Femenino		Masculino		
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
<b>20-25 años</b>	10	18.87%	14	23.73%	24
<b>26-30 años</b>	17	32.08%	20	33.90%	37
<b>31-35 años</b>	16	30.18%	18	30.51%	34
<b>36 años o mas</b>	10	18.87%	7	11.86%	17
<b>Total</b>	53	100%	59	100%	112



Interpretación: Es evidente que en la relación que se da entre la edad y el género predomina el rango que va de los 26 a 30 años de edad; aunque la diferencia es mínima

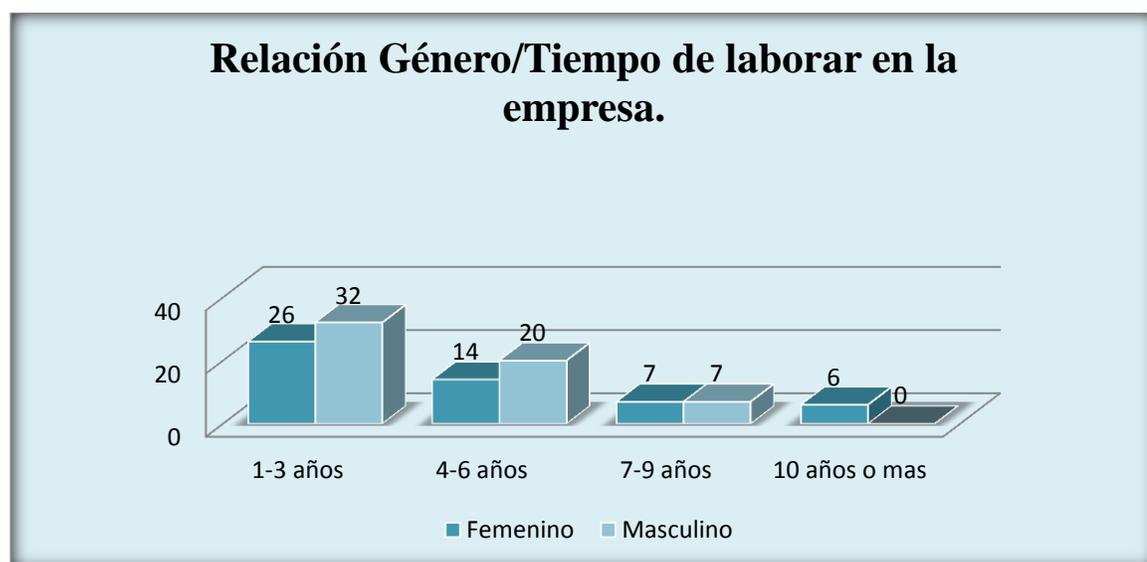
con respecto al intervalo de edad de 31 a los 35 años ya que está conformado por 16 personas del género femenino y por 18 del género masculino.

Es decir que el personal que labora en ARYES es relativamente joven; siendo el valor más representativo dentro de la gráfica 20 hombres que oscilan entre los 26 a 30 años de edad.

Relación Género/Tiempo de laborar en la empresa.

**Objetivo:** Conocer cuál Género es el que posee más tiempo de laborar dentro de la empresa.

Tiempo de laborar en la empresa	Alternativas				Total
	Género				
	Femenino		Masculino		
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
<b>1-3 años</b>	26	49.06%	32	54.24%	58
<b>4-6 años</b>	14	26.41%	20	33.90%	34
<b>7-9 años</b>	7	13.21%	7	11.86%	14
<b>10 años o mas</b>	6	11.32%	0	0%	6
<b>Total</b>	53	100%	59	100%	112



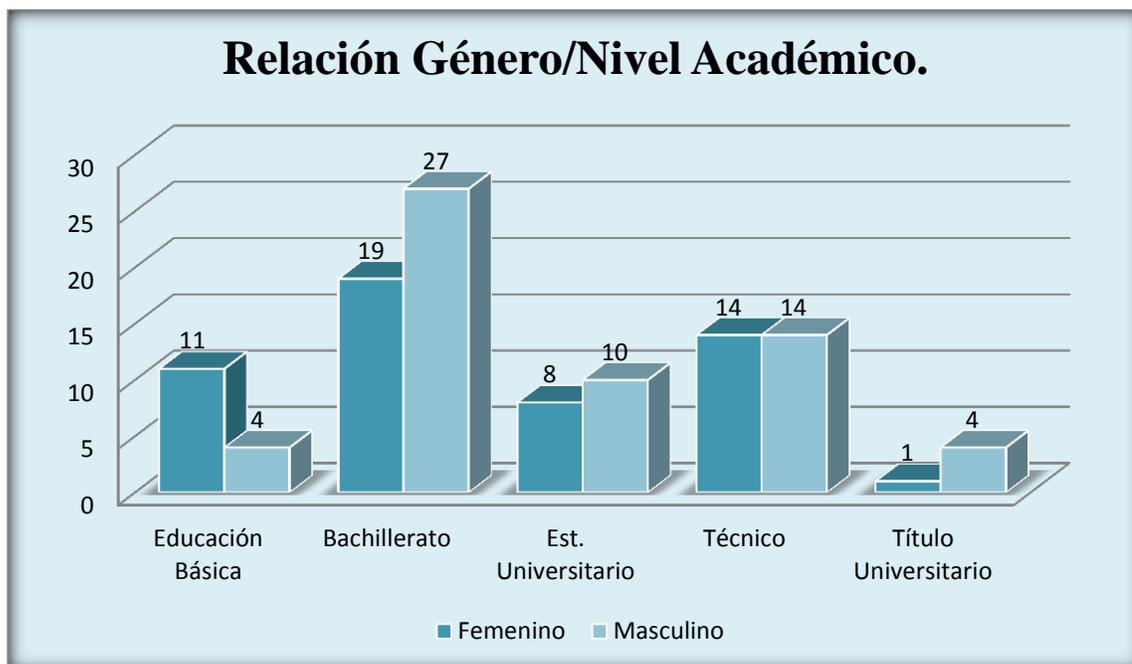
### Interpretación:

Con el propósito de conocer cuál es el tipo de relación que existe entre el género y la antigüedad laboral se establece lo siguiente; sin importar que dentro de la muestra aparezcan más personas del género masculino, es un grupo de 6 mujeres las que tienen más de 10 años en la empresa entre ellas personal administrativo y de cocina

### Relación Género/Nivel Académico.

**Objetivo:** Conocer cuántos empleados de cada Género se encuentran en los distintos niveles de estudio.

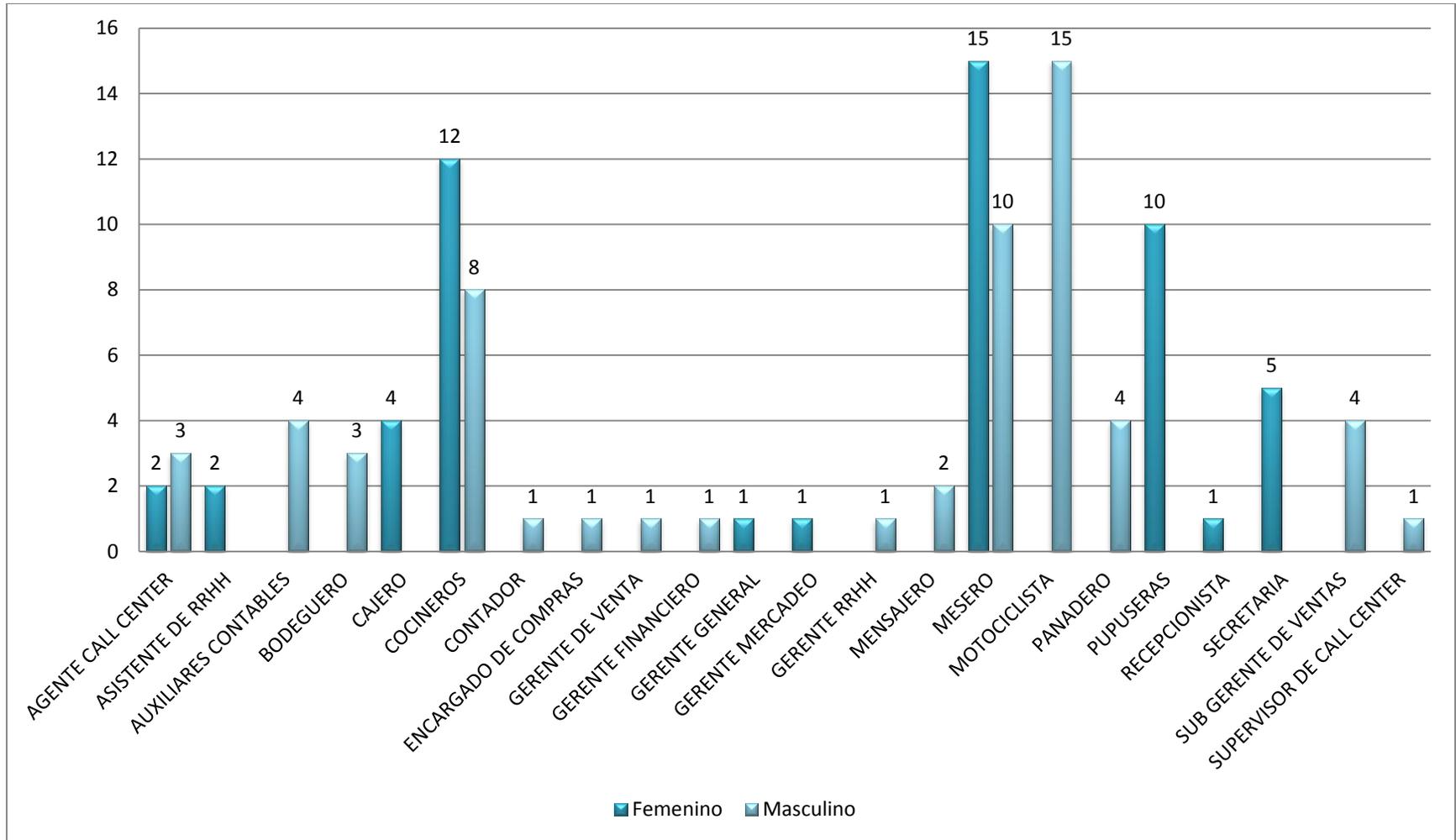
Nivel Académico	Alternativas				Total
	Género				
	Femenino		Masculino		
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
<b>Educación Básica</b>	11	20.75%	4	6.78%	15
<b>Bachillerato</b>	19	35.85%	27	45.76%	46
<b>Est. Universitario</b>	8	15.09%	10	16.95%	18
<b>Técnico</b>	14	26.42%	14	23.73%	28
<b>Título Universitario</b>	1	1.89%	4	6.78%	5
<b>Total</b>	53	100%	59	100%	112



Interpretación: Dentro de la organización ARYES es importante establecer que el nivel académico que predomina es la educación media siendo esta el 81.61%; Indicador que hace notablemente clara la necesidad de crear programas de desarrollo profesional, así como el estímulo a los colaboradores por su crecimiento académico, la brecha entre géneros y los niveles de educación se han acortado como se observa en la gráfica de forma evidente la diferencia es mínima en cada nivel.

## Cargos desempeñados dentro de ARYES con relación al Género:

Cargo que desempeña	Alternativas				Total
	Género				
	Femenino		Masculino		
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
AGENTE CALL CENTER	2	3.77%	3	5.07%	5
ASISTENTE DE RRHH	2	3.77%			2
AUXILIARES CONTABLES			4	6.78%	4
BODEGUERO			3	5.07%	3
CAJERO	4	7.55%			4
COCINEROS	12	22.64%	8	13.56%	20
CONTADOR			1	1.70%	1
ENCARGADO DE COMPRAS			1	1.70%	1
GERENTE DE VENTA			1	1.70%	1
GERENTE FINANCIERO			1	1.70%	1
GERENTE GENERAL	1	1.89%			1
GERENTE MERCADEO	1	1.89%			1
GERENTE RRHH			1	1.70%	1
MENSAJERO			2	3.39%	2
MESERO	15	28.30%	10	16.95%	25
MOTOCICLISTA			15	25.42%	15
PANADERO			4	6.78%	4
PUPUSERAS	10	18.87%			10
RECEPCIONISTA	1	1.89%			1
SECRETARIA	5	9.43%			5
SUB GERENTE DE VENTAS			4	6.78%	4
SUPERVISOR DE CALL CENTER			1	1.70%	1
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>112</b>



## I. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SOCIEDAD ARYES, S.A. DE C.V.

### 1. ANÁLISIS FODA.

Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. El FODA es una herramienta que permite usar toda la información que se tiene sobre la empresa, es utilizada para examinar cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que se enfrenta con respecto al entorno en que opera.

Este tipo de análisis tiene muchas aplicaciones, se puede utilizar en los niveles administrativos y operativos de ARYES como en sus diferentes áreas: mercadeo, finanzas, producción, recurso humano y ventas.

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa que afectan las posibilidades de éxito de las estrategias.

Las debilidades dentro de la organización, se pueden estar generando por la carencia de capacitación del personal que labora en la empresa, la falta de objetivos claros y mensurables, poca inversión en publicidad y la limitada investigación de mercados, entre otros.

Las fortalezas que posee ARYES son todas aquellas actividades que realiza con alto grado de eficiencia en relación a empresas del sector. Algunas de estas son: contar con instalaciones propias y adecuadas, buen control de calidad, óptima rotación de inventario.

Las oportunidades y amenazas que se presentan para la organización surgen con el entorno, es decir, lo que está ocurriendo o puede ocurrir fuera de la empresa; generalmente estos eventos no pueden ser influenciados y mucho menos controlados, como por ejemplo un cambio en el marco legal o impositivo, tendencia en el consumo, la utilización de nueva tecnología o el cambio de estrategia de algún competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

Algunas de las oportunidades con las que cuenta la empresa son: Expansión de sucursales a otros municipios, software para el análisis financiero que permite obtener una idea más clara sobre los niveles de endeudamiento de la empresa, entre otros

Dentro de las posibles amenazas que puede tener ARYES se encuentra: Los salarios competitivos por otras empresas, la inversión en publicidad de la competencia, poca afluencia de clientes por la inseguridad y otras que se presentan más adelante en la matriz FODA.

Con un análisis de este tipo se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares de la empresa en un momento determinado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

El análisis FODA como muchas herramientas que se utilizan en el ámbito empresarial no proporciona resultados concluyentes, sino que ofrece información para la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con el objetivo de llevar a cabo una buena toma de decisiones.

**ANÁLISIS FODA.**

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buen Control de Calidad de Productos	Falta de Planificación
Buen Sistema de Comunicación	Deficiencia en la claridad de las funciones
Instalaciones Propias	Falta de Objetivos claros y mensurables
Sentido de Pertenencia de los Empleados	Falta de Liderazgo
Bajo nivel de empleados ausentes	Sueldos y prestaciones no competitivas
Disponibilidad para trabajar en equipo	Limitación geográfica en el reclutamiento de personal
Imagen Positiva	Falta de Investigación de Mercados
Buena atención al cliente	Poca capacidad de innovar productos
Ubicación estratégica de sucursales	Poca inversión en publicidad
Nivel de endeudamiento Razonable	Rentabilidad baja en relación al sector
Bajos costos operativos	Financiamiento con altas tasas de interés
Acceso a Créditos de Proveedores	Falta de Reservas para imprevistos
Incremento anual de ventas	Falta de equipo para la producción
Materias Primas de calidad	Dificultad para incrementar la capacidad productiva
Rotación de Inventario adecuado	Falta de personal capacitado

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tecnología para el apoyo administrativo	Incremento en la delincuencia del país
Expansión de sucursales a otros Municipios	Poco Crecimiento Económico
Apoyo a Trabajos de Investigación	Falta de Políticas gubernamentales de apoyo a PYMES
Apoyo de Insaforp para capacitaciones	Salarios competitivos de otras empresas
Apoyo en el Diseño de un plan de Sucesión	Oferta de mejores prestaciones de otra empresas
Planificación de la gestión del talento humano	La inseguridad en el País
Tendencia a Hábitos de Consumo Saludables	La inversión de la Publicidad de otras empresas
Preferencia de los Clientes	Surgimiento de nuevos negocios de igual giro
Acceso a la Tecnología	Incremento de las tasas municipales
Nuevas instituciones financieras	Incremento de tasas fiscales
Software de Análisis Financieros	Incremento en las tasas de interés bancarias
Nuevas técnicas de Control financiero	Creación de nuevos impuestos
Nuevos sistemas automatizados de Producción	Falta de poder adquisitivo de los clientes
Clientes Insatisfechos con otra compañías	Poca afluencia de clientes por inseguridad
Instituciones diversas dedicada a Capacitar	Incremento en los precios de las materias primas

## 2. MATRIZ Y ESTRATEGIAS FODA.

**ESTRATEGIAS FO:** Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Imagen Positiva	Acceso a la Tecnología
Disponibilidad para trabajar en equipo	Apoyo a Trabajos de Investigación Universitarios
Buena atención al cliente	Tendencia a Hábitos de Consumo Saludables
Sentido de Pertenencia de los Empleados	Apoyo en el Diseño de un plan de Sucesión
Instalaciones Propias	Clientes Insatisfechos con otra compañías

- ✓ Utilizar la imagen y marca de la empresa en las redes sociales para hacer publicidad a bajo costo.
- ✓ Innovar la gestión del talento humano enfocando a los empleados, al trabajo en equipo apoyado en las investigaciones realizadas por los estudiantes universitarios.
- ✓ Atender al cliente enfocados a la alimentación saludable.
- ✓ Apoyar el sentido de pertenencia del personal a través de la implementación de un plan de sucesión que les permita crecer dentro de la compañía y beneficiar el alcance de los objetivos de la empresa.
- ✓ Diseñar ambientes acogedores en las sucursales para atraer a clientes insatisfechos con otras compañías.

**ESTRATEGIAS DO:** Minimizar debilidades aprovechando oportunidades.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Falta de Planificación	Nuevas tecnologías para el apoyo administrativo
Financiamiento con altas tasas de interés	Nuevas instituciones financieras
Falta de Investigación de Mercados	Apoyo a Trabajos de Investigación Universitarios
Falta de personal capacitado	Apoyo de Insaforp para capacitaciones
Poca capacidad de innovar productos	Nuevos sistemas automatizados de Producción

- ✓ Evaluar la implementación de software administrativo para apoyar la planificación estratégica y operativa de la empresa.
- ✓ Buscar nuevas instituciones con tasas de interés bajas para el traslado de créditos.
- ✓ Diseñar investigaciones de mercado con el apoyo de estudiantes universitarios.
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación de los empleados y apoyarse en la diversidad de cursos ofrecidos por INSAFORP.
- ✓ Evaluar la implementación de sistemas de producción automatizados que permitan innovar los productos ofrecidos por la empresa.

**ESTRATEGIAS FA:** Evitar amenazas usando fortalezas.

FORTALEZAS	AMENAZAS
Bajos costos operativos	Falta de poder adquisitivo de los clientes
Buena atención al cliente	Surgimiento de nuevos negocios de igual giro
Imagen Positiva	La inversión de la Publicidad de otras empresas
Sentido de Pertenencia de los Empleados	Salarios competitivos de otras empresas
Nivel de endeudamiento Razonable	Incremento en las tasas de interés bancarias

- ✓ Aprovechar los bajos costos operativos impulsando campañas publicitarias de precios bajos para apoyar a los clientes.
- ✓ No descuidar la buena atención para conservar la fidelidad del cliente y evitar que busque nuevas opciones.
- ✓ Explotar la buena imagen de la marca con publicidad en medios virtuales a bajo precio.
- ✓ Analizar la creación de políticas que beneficien a los empleados aprovechando el sentido de pertenencia que muestran, para evitar que migren a otras empresas.
- ✓ Mantener un nivel de endeudamiento razonable para tener la capacidad de enfrentar cambios en las tasas de interés bancarios.

**ESTRATEGIAS DA:** Minimizar debilidades evitando amenazas.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Rentabilidad baja en relación al sector	Poco Crecimiento Económico
Falta de personal capacitado	Oferta de mejores prestaciones de otra empresas
Falta de Reservas para imprevistos	Incremento de tasas fiscales
Falta de Planificación	Incremento en la delincuencia del país
Falta de Investigación de Mercados	Surgimiento de nuevos negocios de igual giro

- ✓ Analizar constantemente la rentabilidad de la empresa con relación al sector de la economía al que pertenece y en términos del crecimiento económico que presenta el país.
- ✓ Capacitar al personal garantizando su estabilidad laboral, para evitar la búsqueda de oportunidades en otras empresas.
- ✓ Analizar la creación de reservas que permitan enfrentar cambios en las políticas fiscales y tasas municipales del país.
- ✓ Diseñar planes contingentes para garantizar el transporte de los empleados en situaciones emergentes ocasionados por la delincuencia.
- ✓ Diseñar investigaciones de mercados constantemente para enfrentar el surgimiento de nuevos competidores.

### 3. ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

Con base en la información recopilada se pudo establecer la carencia de una filosofía empresarial por escrito dentro de la organización; a pesar de que ARYES no cuenta con una misión, visión, valores, entre otros; sus líderes han sabido guiar a sus colaboradores hacia un rumbo deseable para la empresa.

Dando a conocer de manera verbal cuales son los objetivos y metas que se establecen de manera improvisada de un periodo a otro ocasionando que a veces se alcancen y otras no; por el hecho de no contar con la planificación de actividades previamente establecidas, así como de las estrategias y tácticas que se deberán adoptar para el logro de los objetivos en común.

Cuando se habla de una planificación estratégica es el momento de plantearse específicamente las metas y objetivos que se desean lograr, también se conoce los riesgos existentes, no se puede dejar a un lado que muchas veces suelen cometerse errores, pero que de igual manera deberán de corregirse si en algún momento la estrategia no se concluye como se esperaba, teniendo las opciones indicadas y previamente establecidas en caso que esto pueda ocurrir.

Es por esta razón que ARYES debería formular decisiones para cualquier tipo de circunstancias que se presenten; así como la necesidad de programar una serie de actividades que le permitan alcanzar el éxito y este dependerá de la buena ejecución desde el inicio hasta el final, de igual manera se debe de presupuestar las estrategias que se esperan realizar.

Desarrollar un plan estratégico requiere tener definida la filosofía y valores organizacionales, al ser difundidos se convierten en actitudes y las actitudes en conductas, lo cual influye directamente en los resultados de la empresa.

Dentro la filosofía organizacional se debe encontrar la misión, visión y valores; términos que no están definidos por escrito dentro de la organización ARYES.

#### 4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

ARYES no cuenta con una estructura gráfica que proporcione una vista clara de los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización provocando pasar por alto una autoridad, como se determinó en la información recopilada son muchos los colaboradores que no conocen como funcionan las líneas de mando dentro de la empresa.

El diseño gráfico de un organigrama aportaría muchos beneficios a la organización siendo algunos de estos el mejoramiento de comunicación en sus diferentes niveles, la delegación de tareas y el control de los flujos de trabajo.

La necesidad de crear una estructura gráfica para la organización no solo obedece a los beneficios que se mencionaron anteriormente sino también a la importancia que merece una empresa legalmente constituida como ARYES.

#### 5. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS.

Se realiza en cuatro fases la preselección de candidatos, Pruebas psicológicas y de conocimientos, Entrevistas y fase final que es la contratación.

**Preselección:** Durante este proceso el área de personal de ARYES, examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto de trabajo. A las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de pruebas.

**Pruebas psicológicas y de conocimientos:** Al concretar el perfil profesional y personal del puesto de trabajo que se desea cubrir se determina las áreas que se desean explorar y las pruebas específicas que deberán realizarse en esta fase.

**Entrevistas:** Dependiendo del tipo de puesto que se desea cubrir, puede que exista una entrevista de preselección y una segunda entrevista de selección, que se realice con

posterioridad a las pruebas o que se produzcan sucesivas entrevistas con diferentes personas que tengan responsabilidades distintas dentro de la empresa.

Fase final “la contratación”: En esta fase el personal de ARYES comunica la decisión a la persona seleccionada, si acepta; es contratada para el puesto.

También en muchas ocasiones se tiene la formalidad de comunicar al resto de candidatos finales la decisión, agradeciéndoles su participación y deseándoles suerte en ocasiones posteriores, Generalmente en ARYES se guarda la información sobre estas personas para contactar posteriormente con ellas en caso de ser necesario.

(Fuente: Entrevista a gerente de recursos humanos, pregunta 9)

## 6. ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Con base en la información recopilada se estableció que las fuentes utilizadas por ARYES para iniciar sus procesos de selección y contratación están constituidas básicamente por fuentes externas en las que se encuentran los anuncios en periódicos y la búsqueda en bolsas de trabajo que funcionan en línea; haciendo a un lado en gran parte del tiempo las fuentes internas; el cual la gerencia de personas contiene un registro clasificado de todos los colaboradores que laboran en la organización.

(Fuente: Entrevista a gerente de recursos humanos, pregunta 8)

Pocas veces hacen uso de recomendaciones de trabajadores internos, haciendo caso omiso a aquellos candidatos que son recomendados por personas que ya trabajan en la empresa.

Al no hacer uso de las fuentes de contratación interna dejan de percibir una serie de ventajas que estas ofrecen como las que se mencionan a continuación:

Es económica con relación al reclutamiento externo, es rápida, representa mayor validez y seguridad, quizá la más importante es que se vuelve una fuente motivacional para las personas de la organización entre otras.

## 7. ANÁLISIS DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS.

A la fecha del estudio la empresa no cuenta con ningún tipo de descriptor de puestos que le permita enunciar las tareas o responsabilidades que conlleva y lo hacen distinto a todos los demás que existen en la organización.

El diseño de estos ofrecería a ARYES básicamente la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto. Así como también se puede conseguir ubicarlo en la organización, describir la misión, funciones principales, entre otros que sean necesarios para desempeñar de modo eficiente dichas funciones, según necesidades.

El descriptor a su vez establece todos los aspectos relacionados a la seguridad y medios de protección así como también cuales son los riesgos inherentes al puesto.

(Fuente: Entrevista a gerente de recursos humanos, pregunta 10)

## 8. ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.

El proceso de inducción en ARYES es dirigido inicialmente por el gerente de recursos humano el cual menciona los elementos básicos, como la presentación general de la organización, aspectos de seguridad, situaciones con relación al contrato laboral, y factores de riesgo si ese fuere el caso, entre otros.

Básicamente la inducción tiene como objetivo facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores al ambiente de laboral, así como desarrollar en las personas actitudes positivas hacia su puesto de trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.

Se determinó que luego de haber recibido todo lo general con relación a la organización el nuevo colaborador se presenta con el jefe del área donde se desempeñara y este a su vez hace la presentación con todos los miembros del equipo de trabajo para luego ser asignado con uno de estos para que le muestre por determinado tiempo la forma de realizar las tareas con el objetivo de lograr unificar procesos.

El periodo de entrenamiento es relativo dependiendo del área donde será asignado y el nivel de complejidad de las tareas encomendadas o el volumen de información que debe de asimilar para llevar a cabo con eficiencia y eficacia las labores establecidas.

Es importante mencionar que para llevar a cabo el proceso de inducción la organización no utiliza ningún tipo de método en la inducción y tampoco proporciona documentos informativos al trabajador en el momento de su incorporación.

(Fuente: Entrevista a gerente de recursos humanos, pregunta 11)

## 9. ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.

Se analizará la rotación del personal en la organización con el objeto de determinar las causas que la originan y presentar propuestas que revertirán dicha situación, logrando la permanencia de colaboradores generando seguramente con esto el fortalecimiento de la organización, así como mejorar su productividad y permitiéndole una posición aún más exitosa de la que se posee actualmente dentro del sector.

El nivel de rotación dentro de la empresa se encuentra a un grado intermedio de acuerdo a lo manifestado por el gerente de recursos Humanos.

Generalmente las empresas que poseen una rotación alta, muchas veces clasificadas como negativas o malas para desarrollar trabajo dentro de ellas; esto se debe a la percepción de las personas.

(Fuente: Entrevista a gerente de recursos humanos, pregunta 12)

Con base a la información recopilada se logró establecer que algunas de las causas por las cuales se generan los índices de rotación en ARYES están los siguientes:

- ✓ Falta de capacitación.
- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Desmotivación, descontento.
- ✓ Remuneración.
- ✓ Falta de oportunidades de superación dentro de la empresa., entre otros.

Si no se presta la atención correspondiente a las causas que originan la rotación se puede tener diferentes consecuencias como las siguientes:

- ✓ Errores leves o graves con el manejo de la contabilidad o con los procesos administrativos.
- ✓ Contratación de personal no apto para los cargos.
- ✓ Deseo de buscar nuevas oportunidades laborales.
- ✓ Falta de pertenencia con la organización.
- ✓ Entre otros que puedan ocasionar consecuencias aún mayores para ARYES.

Es de gran importancia para la empresa lograr desarrollar en los colaboradores un sentido de pertenencia y lealtad que les permita a los empleados de ARYES sentirse parte fundamental de los procesos que en la empresa se llevan a cabo.

La gerencia reconoce que el éxito de la empresa depende del nivel que adopten los colaboradores, son ellos los que a diario dedican su tiempo y esfuerzo al logro de los objetivos de ARYES. Un trabajador que se siente motivado, apreciado y valorado en la organización ofrece un alto rendimiento en el desempeño de sus tareas y por consiguiente la empresa será beneficiada evitando costos innecesarios por futuros procesos de capacitación e inducción que provocan la pérdida de tiempo y dinero; es por ello que se debe de diseñar incluso un plan de remuneración para aquellas situaciones en las cuales los empleados han mostrado un nivel de eficiencia arriba del esperado.

#### J. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Con el desarrollo de la investigación de campo se logró establecer los siguientes alcances y las limitaciones.

##### ALCANCES:

Los aspectos puntuales que comprende la investigación están orientados a la innovación de la gestión del talento humano en la organización Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños S.A de C.V; dentro de los cuales abarca los temas de selección y contratación de personas, las diferentes fuentes de reclutamiento utilizadas por la empresa para dar a conocer sus vacantes a los posibles candidatos, entre otros.

De igual manera se consideró situaciones con respecto a las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización ARYES; índice de rotación en la empresa, el proceso de inducción, análisis de la filosofía empresarial así como el respectivo análisis FODA.

- ✓ Dentro de la organización Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños S.A de C.V (ARYES), se pudo obtener la autorización para llevar a cabo dicha investigación contando con el apoyo necesario de las autoridades de la empresa.
- ✓ Durante el desarrollo de las encuestas y entrevistas se contó con la participación y la colaboración de los empleados sin importar el área al que pertenecen.
- ✓ También se pudo tener acceso a los estados financieros de la empresa y se determinó la capacidad que posee la organización para llevar a cabo un Plan de Sucesión que logre innovar la gestión del talento humano.

#### LIMITACIONES:

Las presentes limitaciones que restringe la investigación son:

- ✓ Posicionamiento en el mercado de la marca Típicos Margoth.
- ✓ Falta de instrumentos para el desarrollo de una escala que logre medir la motivación laboral de los colaboradores de ARYES.
- ✓ Análisis del entorno económico y la utilización de los recursos productivos.
- ✓ Implementación de herramientas mercadológicas para el logro de objetivos establecidos por la empresa.
- ✓ Análisis a profundidad de la situación financiera de ARYES.
- ✓ En algunas situaciones se debió esperar cierto tiempo para que las personas que estaban siendo encuestadas logran terminar de llenar dicha encuesta; por motivo del cumplimiento de sus tareas.

### CAPÍTULO III

#### **PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA INNOVAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA SOCIEDAD ALIMENTOS RÁPIDOS Y ECONÓMICOS SALVADOREÑOS, S.A. DE C.V UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.**

##### OBJETIVOS.

###### GENERAL.

Crear una propuesta que contenga la información necesaria; para poder elaborar un plan de sucesión que logre innovar el tipo de gestión del talento humano en la organización Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños, S.A. de C.V. (ARYES) en el municipio de Santa Tecla.

###### ESPECÍFICOS.

- ✓ Generar a los empleados la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.
- ✓ Asegurar la continuidad gerencial dentro de ARYES S.A de C.V, así como de otros puestos que son claves.
- ✓ Identificar las etapas necesarias que se deben de llevar a cabo para el diseño de un Plan de Sucesión.

## A. IMPORTANCIA.

Independientemente de los estilos y formas de dirección que desarrollen las empresas, el plan de sucesión plantea mantener la visión y valores esenciales, siendo su correcta implementación un elemento clave de diferenciación sobre los competidores del sector en el que opera. Para reducir cualquier incertidumbre que pueda afectar en los resultados de los negocios es fundamental que la ejecución sea transparente para clientes, proveedores y empleados. De esta manera, disminuyen las tensiones internas, se fomenta el desarrollo de nuevos liderazgos y motiva a empleados claves a seguir creyendo en un proyecto común, debe ser ordenado y planificado para asegurar la continuidad de las operaciones en línea con los objetivos estratégicos de largo plazo.

Algunas de las competencias más deseadas tienen que ver con los atributos intangibles de los líderes como la capacidad para resolver problemas, pensar de forma crítica, liderar y motivar equipos de trabajo, tener capacidad para negociar y mediar en situaciones adversas, entre otros aspectos.

Tomar decisiones en la selección de los puestos claves como los candidatos que asumirán la sucesión es una estrategia que se debe estudiar a fondo para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa si ocurre que una persona con competencias sobresalientes se retire por diferentes circunstancias.

## B. JUSTIFICACIÓN.

El diseño de un Plan de Sucesión sirve como herramienta administrativa proporcionando los elementos necesarios para innovar la gestión del talento humano en ARYES S.A de C.V.

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos y crear incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Creer en la perpetuidad de los administradores y esperar que siempre estén presentes, tomando decisiones, gestionando y liderando la empresa de cara al futuro es ilógico, mitigar

situaciones tan adversas como podrían ser, la muerte, la incapacidad física y mental o incluso la jubilación debe ser fundamental.

Identificar con claridad cuáles son los puestos que se deberán de reemplazar en la organización y explorar entre las personas de la empresa los potenciales existentes es indispensable para asegurar el funcionamiento del negocio a futuro.

El retiro de una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Un factor del éxito de la sucesión es el identificar a los futuros sucesores y así mismo desarrollarlos, promoverlos y retenerlos.

Los responsables designados de ejecutarlo deben cerciorarse de que los perfiles de puestos de los directivos relevantes siempre estén actualizados y alineados a la estrategia del negocio, que las competencias y habilidades requeridas se encuentran contempladas y que sean susceptibles de adecuarse conforme pasa el tiempo y las circunstancias de negocio en las que se vea inmersa la empresa.

### C. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN.

Por medio de la evaluación de competencias se puede determinar a las personas que poseen cualidades acordes a los perfiles y demuestran un desempeño superior al promedio de los empleados de ARYES S.A de C.V.

El objetivo final de la planificación de la sucesión, es el desarrollo profesional del talento humano con alto desempeño, con el fin de ser candidatos para los puestos claves de la empresa.

Los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se

aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

Esta importante diferencia es la que separa a los planes de carrera de los planes de sucesión, siempre que estos últimos estén basados en competencias, pues de lo contrario se estaría incurriendo en el error de denominar de dos maneras a una misma práctica.

Además de ello, cuando se habla de una continuación ordenada y planificada como concepto de los planes de sucesión, no se le está dando el carácter tradicional de espacio y tiempo, el orden viene dado por el esquema, representado en el mapa de competencias, y la planificación se ubica en la premisa que establece que quien posea el talento es quien debe ocupar el cargo.

#### D. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN.

##### ETAPA 1. PLANIFICACION DEL EQUIPO Y LOS INSUMOS NECESARIOS PARA EJECUTAR EL PLAN.

###### 1. SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO RESPONSABLE.

Esta es una de las tareas más importantes que el departamento de recurso humano deberá llevar a cabo en la empresa convocando a una reunión para establecer las personas que formaran el equipo ejecutor del plan. Durante este proceso se tiene que contar con el apoyo de los gerentes responsable de las áreas interesadas y serán los encargados de seleccionar, entrenar y empoderar a las personas que se consideren como candidatos a sucesores de los puestos claves.

Los gerente que formen el equipo responsable tendrán que dividirse algunas funciones, por ejemplo la descripción de las tareas que se realizan en los puestos claves, la formación de los empleados de la lista final y por último la selección de la persona que posea las competencias necesarias para ser sucesor; realizar de forma adecuada cada una de estas actividades se vuelve indispensable para llevar a cabo el plan de manera exitosa.

## 2. DETERMINACIÓN DE LOS INSUMOS NECESARIOS PARA EJECUTAR EL PLAN.

Para la implementación del plan es necesario contar con los insumos que permitan desarrollar de forma exitosa las actividades que se ejecutarán, entre ellos se mencionan:

### a) PLANIFICACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

Se determinó que ARYES S.A de C.V, no cuenta con una filosofía formal por escrito; que permita vincular a los miembros de la empresa con la visión, misión y los objetivos que se plantean.

Por medio de la filosofía empresarial se podrá identificar la “forma de ser” de la empresa, además de la cultura y los principios que la rigen en su actividad operacional. Es necesario que en ARYES S.A de C.V, se establezca claramente lo que es y lo que espera llegar a ser; conforme el tiempo pasa el reto de sobrevivir en un entorno cada día más competitivo.

### PROPUESTA PARA LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE ARYES, S.A. DE C.V.

La filosofía empresarial define los elementos de la institución tanto de la perspectiva interna como de su relación con el entorno, es decir que la empresa debe ser congruente con lo que hace y con lo que ofrece a sus clientes, estos a su vez identifican a todas las partes integrantes de la organización y permiten desarrollar un núcleo de trabajo organizacional.

Para generar una Filosofía empresarial se requiere desarrollar la misión, visión y valores de la misma.

#### ➤ MISIÓN

Brindar una experiencia de sabor y variedad de platillos típicos salvadoreños a precios accesibles, preparados con ingredientes de calidad y servidos en un ambiente familiar para satisfacer el paladar de nuestros clientes.

➤ VISION

Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor cadena de restaurantes de gastronomía salvadoreña a través de la satisfacción plena de nuestros clientes.

➤ VALORES.

- Amabilidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Generosidad

➤ VALORES CORPORATIVOS:

• Excelencia:

La búsqueda permanente de la excelencia integral en el trabajo, y el servicio eficaz para satisfacción de los clientes.

• Cumplimiento:

Mediante la optimización constante en los procesos de producción y la eficiencia de cada uno de nuestros productos, procuramos responder satisfactoriamente a los clientes con relación a calidad, cantidad y puntualidad.

• Compromiso:

Fieles a los principios de calidad en todos los procesos, y consientes de la rápida dinámica del avance de productos sustitutos, o similares que pueden aparecer, el compromiso empresarial está enfocado hacia la confianza, que se logra con el posicionamiento positivo de la marca en nuestros clientes y el público en general.

• Amistad:

Crear un ambiente agradable y amistoso con cada uno de nuestros clientes tratándolos de una manera especial para que sientan que son apreciados por nuestros colaboradores y perciban el respaldo de nuestra organización.

➤ VALORES HACIA LOS COLABORADORES:

• Respeto:

Ver a todos los empleados con la importancia que cada uno tiene en la empresa valorando cada trabajo como un paso hacia el desarrollo mutuo.

• Seguridad:

Brindarles a nuestros empleados un ambiente seguro tanto físico y emocional dentro de la empresa.

• Trabajo en Equipo:

Crear un ambiente de igualdad donde todas las opiniones e ideas sean bien recibidas, tomadas en cuenta para un mejor desempeño de toda la empresa. La base será una buena comunicación de ambas partes.

b) REVISIÓN O DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE LOS PUESTOS.

En esta actividad es necesario revisar los perfiles de puesto existente, si la empresa no cuenta con perfiles de todos sus puestos claves basados en competencias puede diseñarlos tomando como ejemplo la propuesta de perfiles que se incluyen en el Anexo N° 2.

Para el diseño se debe listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base a ello.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de lo necesario para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía de la organización.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia cada uno de ellos. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias. El modelo de este deberá incluir los siguientes pasos:

- ✓ Definición de Puestos.
- ✓ Tareas y Actividades Principales.
- ✓ Formación base y Experiencia requerida para su desempeño.
- ✓ Competencias.
- ✓ Entre otros.

c) INSTRUMENTOS PARA EVALUAR COMPETENCIAS DE LOS CANDIDATOS.

El proceso de evaluación debe garantizar que los elementos escogidos sean las personas que poseen un nivel de conocimientos, actitudes y características necesarias para ocupar el puesto en la organización, los evaluadores deben contar con instrumentos que permitan obtener los resultados más acordes a la realidad, si el equipo ejecutor del plan está de acuerdo se puede evaluar a los candidatos haciendo uso de la propuesta de instrumentos del Anexo N° 3.

d) PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.

Los recursos financieros que se necesitan para la realización del Plan de Sucesión están compuestos por los costos de capacitación de los candidatos, compra de recursos materiales, de igual manera se debe contemplar una serie de imprevistos durante su ejecución. Es necesario que se presente la propuesta formal de los recursos a utilizar en el proceso al departamento de recursos humanos para que sean ellos quienes lo entreguen y lo evalúen en compañía del gerente general y el de finanzas. A continuación se presenta la propuesta de gastos a realizar:

N°	DESCRIPCIÓN	COSTO	TOTAL
<b>1</b>	<b>Capacitaciones.</b>		\$2000.00
	Formación externa del talento humano	<u>\$2000.00</u>	
<b>2</b>	<b>Recursos materiales.</b>		\$ 725.00
	Mobiliario y equipo de la sala de capacitaciones	\$ 500.00	
	Papelería y útiles.	\$ 150.00	
	Documentos impresos.	<u>\$ 75.00</u>	
<b>3</b>	<b>SUB-TOTAL</b>		\$2725.00
<b>4</b>	Imprevistos (10%)		<u>\$ 272.50</u>
<b>5</b>	<b>TOTAL</b>		<u>\$2997.50</u>

e) RECURSOS MATERIALES PARA LA EJECUCION DEL PLAN.

Durante la implementación del Plan de Sucesión es necesario contar con los recursos necesarios que logren garantizar su desarrollo, entre estos deben estar:

- |                           |             |                    |
|---------------------------|-------------|--------------------|
| ✓ Salón de capacitaciones | ✓ Proyector | ✓ Papelería        |
| ✓ Escritorios             | ✓ Pizarra   | ✓ Material impreso |
| ✓ Sillas                  | ✓ Plumones  | ✓ Fotocopias       |
| ✓ Computadoras            | ✓ Cuadernos | ✓ Entre otros.     |
|                           | ✓ Lápices   |                    |

f) EXPEDIENTES DE LOS EMPLEADOS.

El departamento de recursos humanos deberá tener a disposición del equipo ejecutor del plan, el expediente actualizado de los empleados que resulten como candidatos que deberá incluir como mínimo, la hoja de vida de cada empleado y sus atestados..

## g) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Es importante definir un cronograma que permita controlar y revisar la ejecución del plan, el equipo responsable deberá establecer los tiempos necesarios para cada actividad.

ACTIVIDADES		MESES												Responsable
		Primer Mes				Segundo Mes				Tercer Mes				
		Semana				Semana				Semana				
N°		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del documento formal al departamento de recursos humanos.	■												Equipo investigador.
2	Revisión y aprobación del Plan de Sucesión		■	■										Gerente general
3	Integración del grupo que ejecutara el Plan.				■									Gerente general, recursos humanos y área interesada para cubrir la vacante.
4	Coordinar las diferentes actividades para desarrollar el Plan.					■	■							Gerente de recursos humanos.
5	Equipamiento de los recursos para implementar el Plan.							■						Gerente de recursos humanos.
6	Ejecución del Plan de Sucesión.									■	■	■	■	Equipo responsable
7	Control y evaluación									■	■	■	■	Gerente de recursos humanos.

## ETAPA 2. PLANIFICACION DEL PLAN DE SUCESIÓN.

El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. Las empresas están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante. El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión, puede debilitar el destino de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica.

Un plan de sucesión implementado de manera adecuada, permitirá la continuidad efectiva del desempeño de las organizaciones, sus divisiones y grupos de trabajo. De igual forma, este plan facilitará a los sucesores que a través del tiempo desarrollen y continúen el trabajo estratégico de las personas clave en la empresa. La sucesión no es un proceso que debe iniciar apenas el líder siente la necesidad y la voluntad de retirarse, al contrario, debe iniciarse paso a paso con suficiente tiempo de anticipación.

### 1. ESTABLECER OBJETIVOS DEL PLAN.

#### OBJETIVOS.

##### GENERAL:

Innovar la gestión del talento humano de ARYES S.A de C.V.

##### ESPECÍFICOS:

- ✓ Identificar las actividades necesarias por realizar para la implementación del Plan de Sucesión.
- ✓ Determinar los recursos necesarios para la implementación y monitoreo.
- ✓ Asignar la frecuencia cronológica para el desarrollo de las actividades.

## 2. DEFINIR LAS ACTIVIDADES PARA LA APROBACIÓN DEL PLAN POR LAS AUTORIDADES DE ARYES.

Para la realización del Plan de Sucesión sugerido, es determinante llevar a cabo las siguientes actividades.

- ✓ Se debe presentar un documento de manera formal en ARYES; especificando la información del Plan de Sucesión que logre innovar la gestión del talento.
- ✓ Aprobación del Plan por parte de las autoridades de la organización.
- ✓ Dotar de información al grupo encargado de dirigir la puesta en marcha del Plan.
- ✓ Planificar la implementación y desarrollo del Plan de forma escalonada.
- ✓ Monitorear las actividades que se realizan.

## 3. DEFINIR POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.

- ✓ Sera responsabilidad de la gerencia de personas coordinar las diferentes actividades que estén relacionadas con el proceso del Plan de Sucesión.
- ✓ El proceso de Sucesión se realizará, mediante la coordinación de la gerencia de personas con las jefaturas interesadas en llenar sus plazas vacantes.
- ✓ La sucesión de personas para la organización, se realizará sin considerar aspectos de: religión, género, política y otros que no tengan que ver con el desempeño efectivo de la persona en su puesto de trabajo.
- ✓ Para la sucesión de una persona, se aplicarán técnicas pertinentes considerando lo siguiente: El puesto vacante y circunstancias que prevalezcan al momento de la sucesión.
- ✓ Los Planes de Sucesión deben servir como bases estratégicas para el desarrollo de las personas y organización.

## 4. DEFINIR LAS ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN.

- ✓ Establecer un mecanismo que permita el intercambio y la utilización permanente de información.

- ✓ Aumentar las oportunidades de desarrollo para los empleados nuevos y los existentes, fomentando ascensos dentro de la empresa.

## 5. IDENTIFICACION DE LOS CANDIDATOS.

Es necesario para la identificación de candidatos que se establezca un medio de comunicación efectivo, se puede hacer uso de correo electrónico; a través de este se enviará a las diferentes áreas de la empresa la notificación en el momento que exista una vacante por suceder, será necesario que la información que contenga el correo electrónico se especifique el perfil del puesto por cubrir así también los requisitos que debe de cumplir la persona.

Posterior a la notificación vía correo se realizaran reuniones entre los gerentes de recurso humano y del área interesada a cubrir la necesidad de una vacante en el futuro, luego de llevarse a cabo estas reuniones se deberá de informar y solicitar a otros departamentos que posiblemente tengan empleados cualificados para postularse a esa vacante, una vez que las postulaciones son recibidas, el área de recursos humanos las tendrá que revisar y con base a las exigencias de la gerencia interesada se preselecciona a unos cuantos candidatos a través de los instrumentos para identificar competencias.

Quedando a consideración del encargado de cada área postular a una persona para que sea tomada en cuenta para el proceso de selección de candidatos.

## 6. INFORMAR A LOS CANDIDATOS SOBRE EL PLAN.

Eventualmente el gerente que considere que algún empleado de su departamento cumple con el perfil del puesto deseado, deberá conversar con esta persona y notificarle sobre la oportunidad que ha surgido dentro de la empresa para que el empleado manifieste si le gustaría que se le tomara en cuenta o no, de ese mismo modo si no le parece el cambio de puesto continuar con sus actividades asignadas hasta el momento.

En caso que se llegue a común acuerdo entre el gerente y el empleado, deberá de enviar un correo al departamento de recurso humano indicando que se desea postular a un

empleado para iniciar el proceso de selección, quedando desde ese momento en adelante la responsabilidad en el gerente de recurso humano para continuar a las siguientes etapas en las que se tendrá que ir reduciendo poco a poco el número de candidatos hasta contar con los perfiles que más se adecuen al descriptor del puesto vacante.

### ETAPA 3. EVALUAR A LOS CANDIDATOS.

En el momento que se identifiquen los candidatos mejor preparados se procederá a iniciar el proceso de selección, donde se desarrollará una serie de entrevistas para conocer actitud hacia el puesto, determinar habilidades y establecer áreas de oportunidad; es indispensable seleccionar al candidato que reúna los requisitos que más se asemejen al descriptor de puesto. Los procesos de selección pueden ser largos y probablemente el seleccionador tenga que entrevistar a muchas personas. Por eso, es fundamental preparar un breve informe por cada candidato entrevistado con datos como: puntos fuertes, puntos débiles, motivación al cambio, expectativas salariales y pruebas de personalidad o conocimientos. Eso permitirá tener toda la información necesaria a la hora de elegir al definitivo.

La objetividad y la imparcialidad en este proceso es la clave del éxito a fin de no crear especulaciones que hagan carecer de credibilidad el desarrollo de la selección, cada una de las actividades que se realicen a los candidatos deberán reunir las condiciones de transparencia necesaria.

De esta forma se procede a realizar el análisis respectivo en tres fases de diferentes pruebas, estableciendo los objetivos que se esperan, el liderazgo, la resolución de problemas y la toma de decisiones de cada candidato.

#### 1. EVALUAR EL PERFIL PROFESIONAL BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

INSUMOS: Hoja de vida del empleado, observación y entrevista

**PUNTOS A EVALUAR:** Analizar historial personal, académico, conocimientos, características físicas, habilidades, motivacionales e imagen de sí mismo.

Se evalúa a todos los candidatos al puesto comparando las hojas de vida de los seleccionados con el perfil del puesto basado en competencias. Ver anexo N° 4.

## 2. EVALUAR E IDENTIFICAR NIVELES DE COMPETENCIAS.

**INSUMOS:** Instrumentos de evaluación, escalas de competencia y comportamientos asociados

**PUNTOS A EVALUAR:** Aplicar las pruebas de conocimientos y de identificación de competencias trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, entre otras, posterior a las pruebas el equipo responsable debe analizar los resultados obtenidos e identificar el nivel en el que se encuentra el candidato, apoyándose en el cuadro propuesto de niveles y comportamientos asociados.

### ESCALA DE NIVELES DE COMPETENCIAS.

**Nivel 1 (Básico):** La persona que se ubica en éste rango muestra habilidades, actitudes y/o destrezas que lo llevan a realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión. Su porcentaje oscila entre 0 y 25%.

**Nivel 2 (Medio):** La persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad. Su porcentaje oscila entre 25 y 50%.

**Nivel 3 (Alto):** Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad. Porcentaje entre 50 y 75%.

**Nivel 4 (Experto):** Se considera experto cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la

especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna. Porcentaje entre 75 y 100%. Ver anexo N° 5.

### 3. EVOLUCIÓN DE PERFILES Y ANÁLISIS DE BRECHAS.

Teniendo identificados y definidos los perfiles de los puestos que se consideran determinantes para el proceso de Sucesión, dentro de ARYES se debe de establecer características para el futuro con relación a las necesidades correspondientes.

Cada día existe más distancia entre el estilo de trabajo de años anteriores, el presente y lo que se espera para el futuro.

La infraestructura tecnológica utilizada es cada vez más móvil y se pasa menos tiempo sentado en los puestos de trabajo, algo que es posible a los avances tecnológicos, banda ancha en los hogares y la tendencia que se experimenta.

En la actualidad se requieren entornos laborales dinámicos que permitan trabajar desde múltiples lugares así como dotar de movilidad a los empleados con cargos determinantes para la organización.

Es relevante expresar que cuando se menciona evolución de perfiles no se hace énfasis solo en los cambios de entorno de los puestos de trabajo sino también al aumento o disminución de algunas cualidades o conocimientos.

El análisis de brechas es una herramienta utilizada para comparar, investigar y establecer las fortalezas, carencias, estado y desempeño del ocupante actual del puesto dentro de la empresa, con relación a los puestos de trabajo existentes en el mercado laboral y a las mismas del sucesor.

Una vez realizado el análisis fácilmente se podrá detectar algunas brechas en conocimientos específicos por superar.

Finalizado el proceso de evaluación de los candidatos, se debe determinar cuál de todos ellos es el que cuenta con una serie de competencias necesarias para llevar a cabo con eficiencia y eficacia las labores asignadas al puesto que quedara vacante, para tomar la

mejor decisión es necesario tener el conocimiento indicado sobre cuáles son las competencias básicas con las que se debe contar.

A continuación se explican las siguientes competencias básicas para facilitar el análisis de brechas de los candidatos y establecer las que se deben desarrollar para cumplir con el perfil.

- ✓ Capacidad de Aprendizaje Continuo: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how es decir saber cómo hacer algo fácil y eficientemente.
  
- ✓ Identificación y Compromiso Corporativo: Sentir como propios la misión, visión, objetivos y metas Corporativas. Es Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. Muestra el grado de adaptación de la propia conducta a los valores y cultura organizacional de la empresa en la que se desempeña el empleado(a). Implica alentar y buscar oportunidades para cumplir la misión de la empresa. Actuar con integridad, imparcialidad, equidad y lealtad consigo mismo y con la organización, reconociendo el valor y la importancia de conservar los principios corporativos.
  
- ✓ Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos: Habilidad de comunicación personal que asegure la recepción del mensaje de manera clara dentro del grupo, con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos. Es la capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva, de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.
  
- ✓ Trabajo en Equipo: Capacidad para colaborar y cooperar con otros, participar activamente de una meta en común, comprendiendo las consecuencias de las propias acciones en el éxito de las metas del área. Es el interés genuino por

trabajar en colaboración con otros de forma conjunta y de manera participativa. Ser parte del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas Corporativas comunes, opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista. Implica tener capacidad para establecer una adecuada relación interpersonal y comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás, trascendiendo los intereses y diferencias individuales y con orientación a la acción colectiva y efectiva. Supone entender y valorar posturas distintas a la propia o puntos de vista encontrados.

- ✓ Orientación a resultados o a logros: Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo), o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación).
- ✓ Orientación al Cliente: Implica servir a los clientes internos y externos, comprender y dirigir las decisiones y acciones para satisfacer sus necesidades e intereses, de conformidad con el Direccionamiento Estratégico corporativo.
- ✓ Investigación: Es la inquietud y la curiosidad de saber más sobre cosas, temas o personas. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar y presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas; acudir al entorno en búsqueda de oportunidades que pueden ser útiles en el presente y el futuro.

#### ETAPA 4. PREPARACION DEL SUCESOR, TRASPASO Y RETIRADA DEL SUCEDIDO.

##### 1. PREPARACIÓN DEL SUCESOR.

Luego de tener identificado a la persona que cumple con la mayoría de los requisitos que el puesto necesita se debe de iniciar el proceso de preparación; en esta fase se consideran las áreas de oportunidad por desarrollar con el objeto de desempeñar a cabalidad las tareas en el cargo.

Capacitaciones: Se necesita diseñar un plan de capacitaciones, realizando una detección de necesidades, identificando los problemas actuales y desafíos que deberá enfrentar en un futuro. Con la información obtenida a través del análisis de brechas se debe realizar un programa que incluya los temas y actividades a realizar durante el proceso así como la utilización de técnicas de enseñanza-aprendizaje y apoyos didácticos. Por último llevar a cabo la evaluación y seguimiento de la capacitación.

Algunas de las capacitaciones necesarias para puestos gerenciales son:

N°	Acción de capacitación	Objetivo
1	Liderazgo como monitor de cambio.	Desarrollar la habilidad para transmitir de manera acertada sus pensamientos con el resto del equipo.
2	Selección exitosa de personal.	Descubrir los factores a considerar para tener equipos altamente productivos y motivados.
3	Inteligencia emocional para vendedores	Aprender a manejar las emociones en la profesión de ventas y así obtener mayor asertividad.
4	Comunicación enfocada al Reconocimiento de Logros	Conocer la importancia de la comunicación asertiva y el reconocimiento mutuo.
5	Coaching y productividad	Aumentar el poder de acción a través del desarrollo de la capacidad de aprendizaje, habilidades de inteligencia emocional y de destrezas de creatividad, liderazgo y comunicación efectiva.

## 2. TRASPASO DEL SUCEDIDO AL SUCESOR.

En este punto los responsables de guiar el proceso de sucesión deberán presentar a los principales proveedores y clientes específicos al nuevo colaborador que ocupara el cargo, con el propósito de generar los contactos que permitan un buen entendimiento y un mejoramiento en las relaciones con la empresa.

Informar y presentar ante los demás miembros de la organización a la persona que asumirá el cargo con el propósito de dar a conocer el traspaso de las funciones sin importar la causa o motivo por la que se llevó a cabo la sucesión.

Comunicar la decisión que se tomó y el periodo de tiempo que durará la sucesión en caso de ser temporal o permanente.

Así mismo aprovechando la oportunidad para dar a conocer los conocimientos y competencias que posee la persona que asumirá el cargo con el objeto de no crear especulaciones sobre quien liderara al equipo de trabajo.

## CONCLUSIONES.

A través de la investigación de campo realizada en la Sociedad Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños S.A de C.V (ARYES) se concluye lo siguiente:

1. Los colaboradores de ARYES están dispuestos a recibir capacitación y consideran importante que se realice en las áreas de Seguridad de Alimentos, Atención al cliente, Liderazgo y otras áreas como cursos de gastronomía y computación, asegurando de esta forma una mejora en el desempeño.
2. La mayoría de los empleados de ARYES manifestó sentir deficiente la inducción que se le brindo al incorporarse a la empresa, dejando en evidencia la necesidad de planificar un proceso de inducción que proporcione la información necesaria a los nuevos empleados.
3. Los directivos de ARYES reconocen la urgencia de contar con un plan de sucesión como una herramienta que garantice la continuidad de la empresa y evitar dejar los puestos claves a situaciones adversas como la salud o el ciclo biológico de sus miembros salvaguardando así, un valioso legado de años.
4. De acuerdo a la interpretación de las encuestas se constató que la empresa no cuenta con filosofía empresarial definida generando dificultades en la orientación adecuada del personal hacia el logro de los objetivos organizacionales.
5. Los colaboradores de ARYES muestran satisfacción en relación a la seguridad e higiene ocupacional que les brinda la empresa, asegurando que realizan sus funciones en condiciones adecuadas que no afectan el desempeño laboral.

## RECOMENDACIONES.

Acorde a la investigación de campo realizada en la Sociedad Alimentos Rápidos y Económicos Salvadoreños S.A de C.V (ARYES) se recomienda:

1. Implementar un plan de capacitaciones que incluye a todo las áreas de la empresa identificando las necesidades que se desean satisfacer por cada puesto de trabajo.
2. Planificar adecuadamente el proceso de inducción de personal y diseñar un manual de bienvenida que informe sobre los aspectos relevantes que cada empleado debe conocer.
3. Ejecutar la propuesta que se les brinda en el presente trabajo de investigación con la puesta en marcha del plan de sucesión desarrollando cada una de las etapas para contribuir a salvaguardar la continuidad y el patrimonio de la empresa.
4. Implementar la propuesta de filosofía empresarial que se incluye en los anexos del presente documento para contribuir a la orientación de los empleados con el rumbo y objetivos que la empresa pretende alcanzar.
5. Continuar con la buena práctica de mantener condiciones laborales de higiene y salud ocupacional adecuadas que generan satisfacción en el desempeño de las labores de los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### LIBROS:

- Alexis Serrano, “Administración de Personas”, 1º Edición, El Salvador, 2007, pág. 39.
- David I. Cleland y William R. King, Systems Analysis and Project Management, Nueva York, Mc Graw -Hill, pag. 28.
- Domingo J. Delgado M,” Plan de Sucesión basado en la Gestión por Competencias para la continuidad de la empresa”, 1º edición, Guslop- editoras, Lima, 2012.
- Harold Koontz. “Estrategia, planificación y control”, 4º edición, Mc Graw Hill, México, 1991.
- Henry Mintzberg, “El proceso estratégico, conceptos y casos”, Prentice Hall, México, 1993.pág.10.
- Idalberto Chiavenato, “Administración de recursos humanos”, 8º edición, Mc Graw Hill, México, 2007, Pág.122.
- Idalberto Chiavenato, “Gestión del Talento Humano” 1º Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2002. Pág. 4-5.
- Idalberto Chiavenato, “Teoría general de administración”, São Paulo, Mc Graw - Hill, Vol.1, pág. 230-231.
- James A. F. Stoner, “Administración”, 2º Edición, Prentice Hall, México, 1992.pág.97.
- Javier Fernández López,” Gestión por Competencias: un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos“, 5º edición, Pearson educación, 2005.
- Joaquín, Rodríguez Valencia, “Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”, 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997.pág. 34.
- Jorge Aquino “recursos Humanos “Primera edición en Prentice Hall, Pearson Educación, Buenos Aires, 2010, Páginas140

- Lourdes Moúnch Galindo, “Fundamentos de Administración”, México, Trillas, 2° edición, 2006, pág.46.
- Martha Alicia Alles “Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones”, Capítulo 4, 1° Edición, Ediciones Granica S.A, Argentina, 2009.
- Martha Alicia Alles. “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”. 1ª edición. Editorial Granica. Argentina 2007, págs.: 193-195.
- Philip Kotler, Mercadotecnia 3ª Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1993
- Rodolfo Caldera Mejía, “Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías”.pág.19-20.

#### LEYES:

- Código de Comercio de la República de El Salvador, Decreto N° 671 del 31 de julio de 1970, diario oficial N° 140, Tomo N° 228.
- Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente N.38 del 15 de Diciembre de 1983, diario oficial N° 234 del 16 de diciembre 1983, Tomo N° 281.

#### OTROS:

- Galaz Yamazaki, Ruiz Urquiza, “S.C. Plan de Sucesión” Deloitte, México, 2010.
- Joaquín Garriques, Curso de Derecho Mercantil, Tomo I, 4° edición, Pág. 302
- Jorge León, Ronald Meza, Carmen Morales, “Planificación operativa”, Costa Rica, Ruta, 2003, pág.3.
- Lic. Yoany Rodríguez Cruz, Documento: “La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica”. Cuba. Pág.5.G
- Lic. Yoany Rodríguez Cruz, Documento: “La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica”. Cuba. Pág.5 y 6.
- Plan de Sucesión. Boletín Gobierno Corporativo 2010, Pág. 3.

#### PAGINAS WEB:

- <http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion/>

## GLOSARIO.

**A**➤ **Actividad:**

Conjunto de trabajos o acciones que se hacen con un fin determinado o son propias de una persona, una profesión o una entidad.

➤ **Adiestramiento:**

Enseñanza o entrenamiento de una habilidad manual o un ejercicio físico.

➤ **Administración:**

Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas, y prácticas orientadas al logro de resultados.

➤ **Alcance:**

Capacidad física, intelectual o de otra índole que permite realizar o abordar algo o acceder a ello.

➤ **Ambiente Laboral:**

Condiciones físicas y elementos materiales adecuados que ofrece la organización y que se constituyen como facilitadores en la realización del trabajo diario.

➤ **Análisis de Brecha:**

Es la comparación entre el perfil de la posición y el del ocupante, que busca medir el nivel de ajuste de la persona con la posición que desempeña.

➤ **Apoyo:**

Lo que sirve de base o fundamento a una teoría, idea o doctrina.

➤ **Autodesarrollo:**

Hace referencia al compromiso de una persona para pensar y decidir por sí misma. Implica la adquisición de nuevas habilidades y la repetición de acciones para mejorar los hábitos y las competencias personales.

**B**➤ **Brecha:**

Es la diferencia entre el perfil ideal y el nivel real de demostración de competencias del evaluado.

➤ **Beneficio:**

Provecho, compensación moral o material por una obra realizada.

**C**

➤ **Calidad:**

Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

➤ **Capacidad:**

Es la cualidad, el talento o la aptitud que permite completar el buen ejercicio de algo.

➤ **Capacitación:**

Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

➤ **Clima Laboral:**

Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

➤ **Clima organizacional:**

Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral.

➤ **Competencia:**

Conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de

valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado.

➤ **Comportamiento:**

Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

➤ **Conocimiento:**

Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección. En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

➤ **Cualidades Profesionales:**

Conjunto de competencias profesionales con significación en el empleo, que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación, así como a través de la experiencia laboral.

➤ **Cultura organizacional:**

Conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia que hace que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

**D**

➤ **Decisión:**

Proceso de análisis y selección entre diversas opciones.

➤ **Descripción de puestos:**

Es la narración detallada de lo que se hace en el puesto. Se preocupa por detallar el contenido del puesto. Cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace.

➤ **Desempeño:**

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en

términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

➤ **Descentralización:**

Proceso de transferir y asignar autoridad en la toma de decisiones a los niveles inferiores de una jerarquía organizacional.

➤ **Destreza:**

Habilidad para realizar una actividad.

➤ **Dirección:**

Consiste en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen una unidad, en interés de la empresa. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales

**E**

➤ **Efectividad:**

Es la capacidad de ser eficiente y eficaz, para lograr las metas u objetivos propuestos.

➤ **Efectividad organizacional:**

Grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella.

➤ **Empresa:**

Organización de una actividad económica que reúne elementos de capital y trabajo, con el fin de producir bienes o servicios para el mercado.

➤ **Encuesta:**

Método que consiste en obtener información de las personas, mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.

➤ **Estrategia:**

Ruta fundamental de acción y asignación de recursos que se sigue para alcanzar los mejores resultados organizacionales.

➤ **Entrenamiento:**

Clase de enseñanza, que se da a aquellas personas que poseen ciertas aptitudes a fin de orientarlas y convertirlas en capacidades productivas en un puesto de trabajo.

➤ **Entrevista:**

Es una técnica que consiste en recoger información, mediante un proceso directo de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado.

➤ **Estructura Organizativa:**

Esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la misma.

➤ **Evaluación del desempeño:**

Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

➤ **Éxito organizacional:**

Es el resultado sostenido de la empresa generado por el logro de sus objetivos.

➤ **Experiencia:**

Práctica prolongada que proporciona la habilidad para hacer algo, al acontecimiento vivido por una persona y al conocimiento general adquirido por las situaciones vividas.

**F**

➤ **Formación profesional:**

Comprende aquellos estudios y aprendizajes, que tienen como objetivo la inserción, reinserción y actualización laboral.

➤ **Fuentes primarias:**

Fuente documental que se considera material de primera mano, relativo a un fenómeno que se desea investigar.

➤ **Fuentes secundarias:**

Es la información escrita, que se ha recopilado, y ha sido trascrita por personas que la han recibido a través de otras fuentes o por un participante en un suceso o acontecimiento.

➤ **Frecuencia relativa:**

Es el cociente entre la frecuencia con que se presenta dicho valor, y el total de observaciones.

## G

➤ **Gerencia:**

Cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

➤ **Gerente:**

Persona responsable de administrar todos los recursos, personas y actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas y objetivos.

➤ **Gestión del talento humano:**

Enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo principal es obtener la máxima creación de valor para la organización por medio de los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas.

## H

➤ **Habilidad:**

Es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado.

## I

➤ **Imparcialidad:**

Es un criterio de justicia que sostiene que las decisiones deben tomarse con base a criterios objetivos, sin influencias de sesgos, prejuicios o tratos diferenciados por razones inapropiadas.

➤ **Ideología:**

Conjunto de ideas sobre la realidad sistema general o los sistemas existentes en una práctica de la sociedad.

➤ **Innovar:**

Cambio que introduce novedades. el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica.

**L**

➤ **Legislación:**

Conjunto de leyes a través del cual se ordena la vida en un país, es decir, ordenamiento jurídico y que establece aquellas conductas y acciones aceptables o rechazables de un individuo, institución, empresa entre otras.

➤ **Líder:**

Persona capaz de guiar e influir a otras personas o grupos de personas, que además es reconocido como tal, piensan de manera estratégica y a futuro.

➤ **Liderazgo:**

Capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales.

**M**

➤ **Marco Legal:**

Bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. En el marco legal regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.

➤ **Método:**

Es el conjunto de procedimientos lógicos, a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados.

➤ **Método científico:** Es el conjunto de pasos, seguidos por una ciencia para alcanzar conocimientos válidos que puedan ser verificados por instrumentos

confiables. El método científico es el conjunto de pasos que permite que el investigador deje a un costado su propia subjetividad.

➤ **Método deductivo:**

Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular.

➤ **Misión:**

Es una declaración de la razón de ser de la organización.

➤ **Motivación:**

Son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.

➤ **Muestra:**

Conjunto de elementos que forman parte de población.

➤ **Muestreo probabilístico:**

Tipo de muestreo, en que todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra.

**N**

- **Nivel jerárquico:** Posición en una estructura en la que se ubican todas las unidades que tienen rango, autoridad, y responsabilidad similares, independientemente de las funciones que cumplen.

**O**

➤ **Objetivo:**

Propósito o fin que se pretende alcanzar, al llevar a cabo una operación, actividad, función, o proceso.

➤ **Observación directa:**

Es aquella donde se tiene un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales.

➤ **Organigrama:**

Se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

➤ **Organización:**

Unidad compuesta por dos o más personas, que funcionan coordinada y conscientemente para lograr un objetivo común.

**P**

➤ **Plan:**

Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

➤ **Plan de formación:**

Es un instrumento de cambio y mejora organizacional integrado por un conjunto coherente de acciones formativas, encaminadas a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de la organización empresarial.

➤ **Plan de sucesión:**

Proceso mediante el cual las organizaciones identifican, seleccionan y desarrollan a sus futuros líderes.

➤ **Planeación:**

Consiste en la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro, y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

➤ **Perfil del puesto:**

Contiene requerimientos personales, requerimientos técnicos y requerimientos

administrativos. Este describe una combinación entre los requisitos del puesto de trabajo y el perfil, características y cualidades que debe poseer una persona para desempeñar un puesto de trabajo.

➤ **Perfil por competencia:**

Conjunto de características personales que el ocupante debe demostrar y utilizar en el desempeño de sus actividades laborales para obtener un máximo nivel de rendimiento.

➤ **Personalidad Jurídica:**

Es aquella por la que se reconoce a una persona, entidad, asociación o empresa, capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generan plena responsabilidad frente a sí mismos y frente a terceros.

➤ **Población:**

Se refiere al conjunto de todos los elementos que se estudian, acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones.

➤ **Política:**

Guía básica de carácter general, que orienta las actividades del personal de una organización. Norma general que constituye una declaración que guía o encauza la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

➤ **Política Salarial:**

Conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos, conducentes a fijar las remuneraciones del factor trabajo, de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico.

➤ **Posición clave:**

Es aquel cargo que tiene como responsabilidad la ejecución de actividades primarias identificadas en la cadena de valor de la organización y que, a través de sus funciones, aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

➤ **Puesto de trabajo:**

Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

➤ **Presupuesto:**

Es un plan que representa las expectativas para un periodo futuro, expresadas éstas en términos cuantitativos, que pueden ser dinero, horas-hombre, toneladas, kilovatios-hora, unidades a producir, unidades a vender, etc. Es un método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control.

➤ **Probabilidad:**

La probabilidad mide la frecuencia con la que se obtiene un resultado (o conjunto de resultados) al llevar a cabo un experimento aleatorio, del que se conocen todos los resultados posibles, bajo condiciones suficientemente estables.

## R

➤ **Rotación de puestos:**

Transferencia sistemática de empleados entre trabajos, tareas, asignaciones o proyectos dentro de una organización, para alcanzar diferentes objetivos.

## S

➤ **Sistemas de información:**

Componentes interrelacionados, para reunir, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización de la organización.

➤ **Socio:**

Es la persona que se asocia con otra u otras para cumplir con algún objetivo. En este sentido, se conoce como socio al integrante de una sociedad o agrupación de individuos.

➤ **Subordinado:**

Persona que se encuentra bajo las órdenes de otra.

➤ **Sucesión:**

Sustitución de una persona en su lugar o función.

➤ **Sucesor:**

Que sucede a otro, ocupa su lugar y funciones como continuador.

**T**

➤ **Talento:**

Es el potencial que puede tener una persona en el desarrollo de un conjunto de habilidades/competencias

➤ **Talento directivo:**

Toma de decisiones, don de mando, habilidad para gestionar y dirigir.

➤ **Técnica:**

Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

**U**

➤ **Universo:**

Es el conjunto de individuos o elementos en los cuales se consideran una o más características que son sometidas a un estudio estadístico.

**V**

➤ **Visión:**

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que se quiere y espera ver en el futuro.

➤ **Valores:**

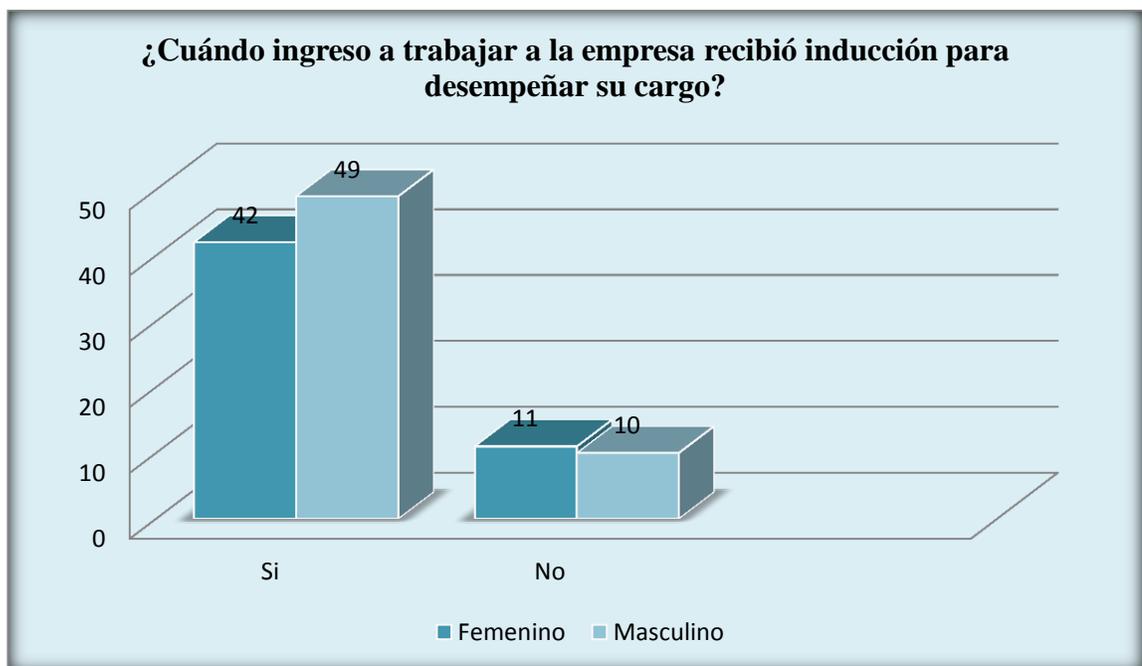
Son pautas de actuación y principios éticos. Las bases de la cultura empresarial que se convierten en el centro neurálgico de la personalidad de la organización. Es la definición de las creencias de la empresa.

# **ANEXOS**

**ANEXO N°1**  
**(TABULACIÓN Y GRÁFICAS)**

SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN ALIMENTOS RÁPIDOS Y ECONÓMICOS SALVADOREÑOS, S.A DE C.V.

1-¿Cuándo ingreso a trabajar a la empresa recibió inducción para desempeñar su cargo?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	91	81.25%
No	21	18.75%
<b>Total</b>	112	100%

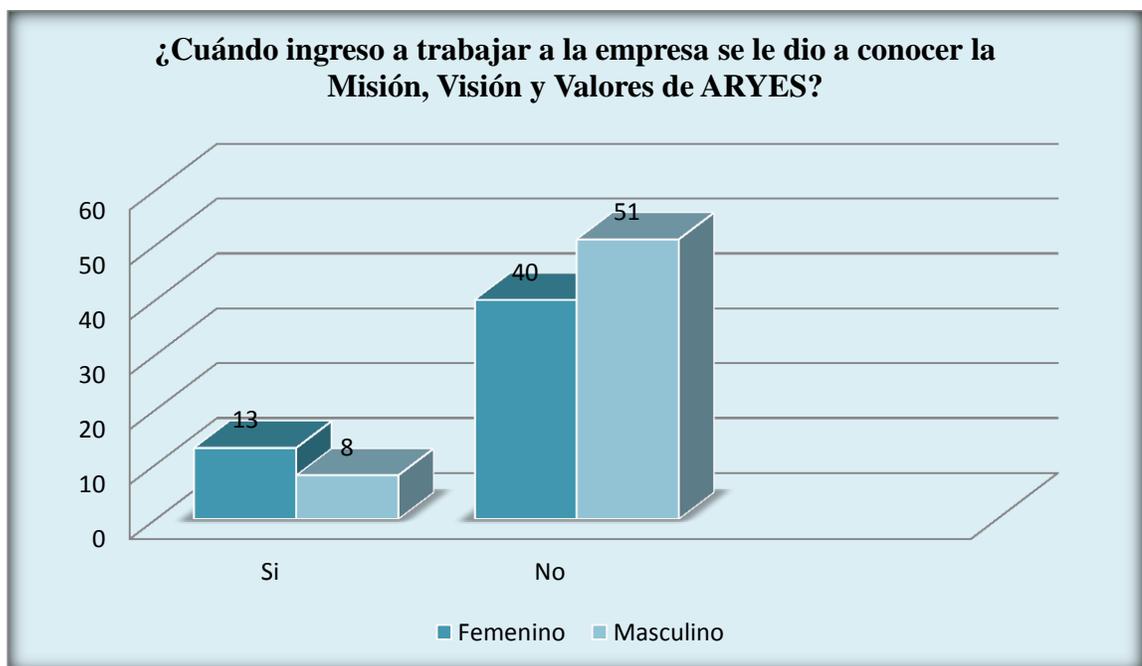


Interpretación:

La empresa si proporciona inducción al personal que iniciara labores en ARYES; y a la vez facilita que los colaboradores conozcan aspectos generales de la empresa.

**2-¿Cuándo ingreso a trabajar a la empresa se le dio a conocer la Misión, Visión y Valores de ARYES?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	21	18.75%
<b>No</b>	91	81.25%
<b>Total</b>	112	100%

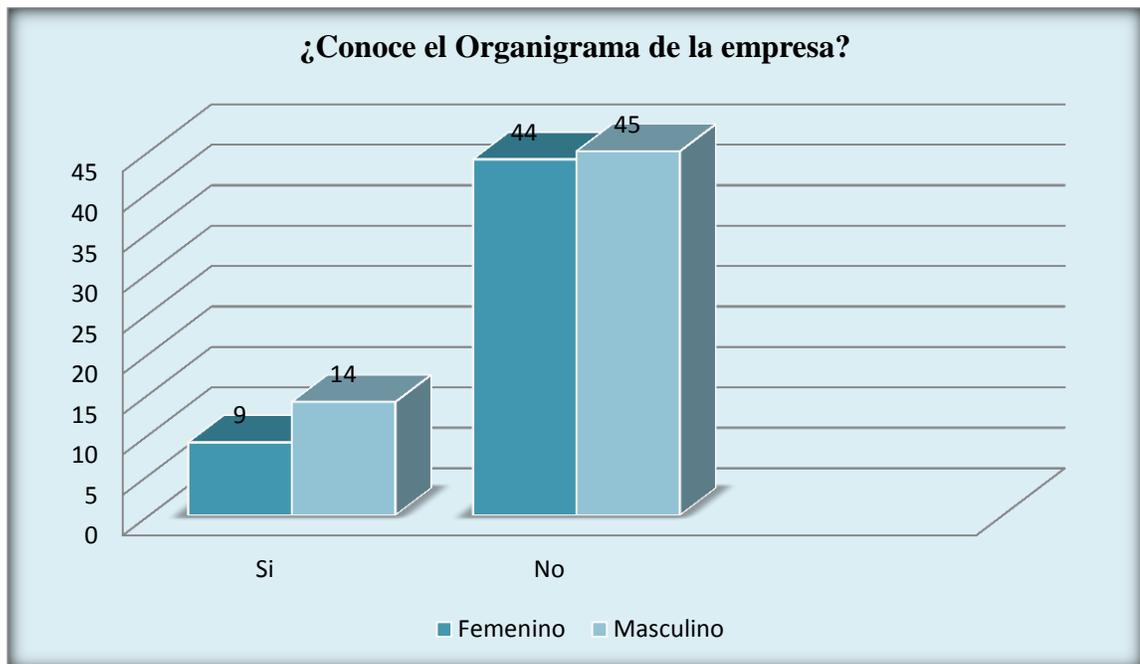


**Interpretación:**

Las personas que ingresan a laborar a la empresa a pesar que se les da una inducción sobre las tareas que realizaran en sus puestos de trabajo, no se les da conocer cuál es la Misión, Visión y valores de la organización; simplemente porque no poseen una filosofía empresarial en forma escrita.

Implica que existe un 81.25% de probabilidad que los colaboradores no se identifiquen con los objetivos establecidos por la organización.

3-¿Conoce el Organigrama de la empresa?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	20.54%
No	89	79.46%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>



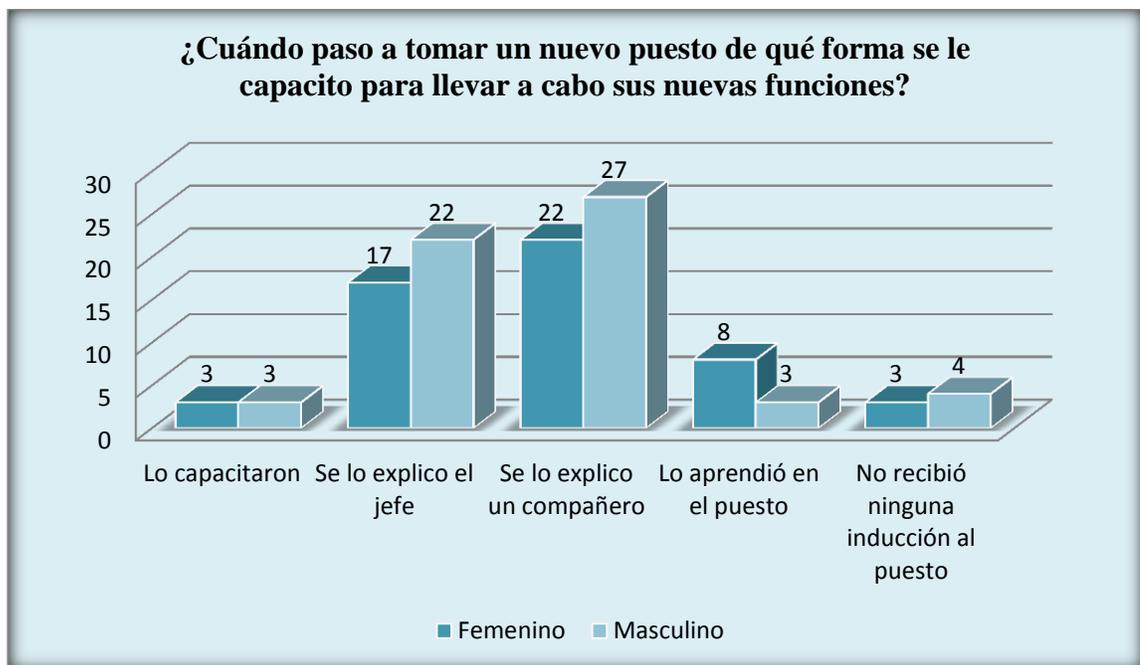
**Interpretación:**

Dentro de la empresa es necesario dar a conocer cuál es la estructura grafica o líneas de mando en la organización ya que el 79.46% manifiesta que no conoce el organigrama en ARYES.

El 20.54% opino que si conoce cómo funcionan las líneas de mando en la empresa. El diseño gráfico de la estructura organizativa, a la empresa le proporcionaría un mejor rendimiento al momento de delegar funciones e incluso la resolución de conflictos; de esta manera incluso se podría descongestionar el área de personal que generalmente es la encargada de llevar a cabo todos estos casos.

**4-¿Cuándo paso a tomar un nuevo puesto de qué forma se le capacito para llevar a cabo sus nuevas funciones?**

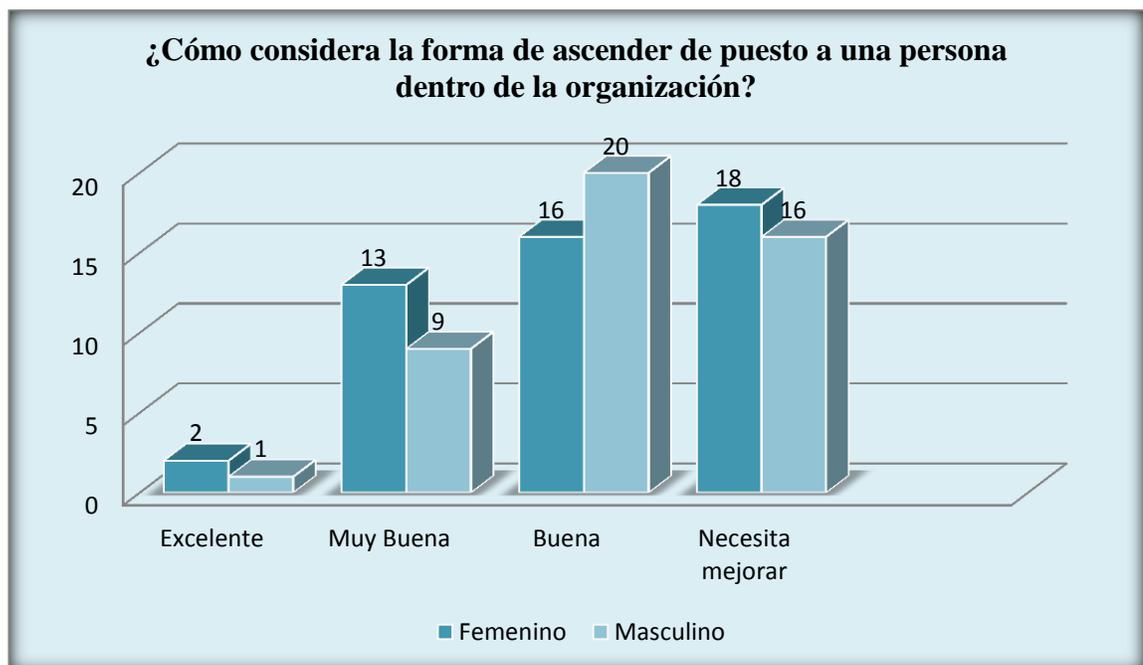
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Lo capacitaron	6	5.36%
Se lo explico el jefe	39	34.82%
Se lo explico un compañero	49	43.75%
Lo aprendió en el puesto	11	9.82%
No recibió ninguna inducción al puesto	7	6.25%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>



Interpretación: Es importante hacer notar que en la mayoría de los casos la responsabilidad del entrenamiento laboral se delega a los compañeros de trabajo, esta es una práctica poco recomendable, en muchas ocasiones cada colaborador tiene su propia forma de hacer las tareas, es fundamental para unificar procesos que la manera de realizar cualquier actividad en especifica se imparta por medio de una capacitación bien estructurada; claramente se aprecia que solo el 5.36% fue capacitado antes de asumir un

puesto, el dato más representativo para esta pregunta es el 43.75% confirmando que fue un compañero quien le explico cómo debería de llevar a cabo las tareas encomendadas.

5-¿Cómo considera la forma de ascender de puesto a una persona dentro de la organización?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3.16%
Muy Buena	22	23.16%
Buena	36	37.89%
Necesita mejorar	34	35.79%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>



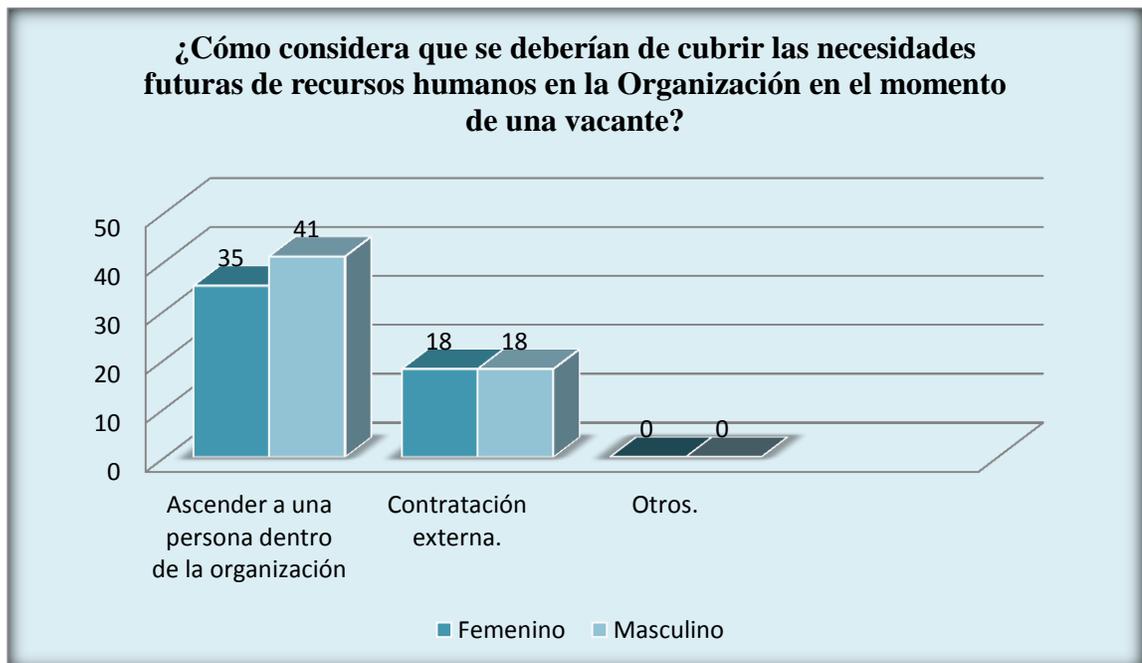
Interpretación: Evidentemente existe cierta inconformidad en el personal operativo en la forma de realizar los ascensos dentro de la empresa; ¼ de la muestra dijo que se necesita mejorar la manera de promover a los colaboradores de puesto.

6-¿Por cuál de las siguientes alternativas considera que una persona debería de ocupar un cargo importante dentro de la organización?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad en la organización	10	10.53%
Competencias y Habilidades	31	32.63%
Nivel académico	54	56.84%
Otros.	0	0%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>



Interpretación: Las preferencias a nivel operativo son muy convincentes al opinar que las personas que ocupen cargos importantes dentro de la organización debería de ser porque tengan estudios superiores y un nivel de competencias y habilidades bastante desarrolladas al momento de tomar decisiones. Es clave considerar que son los hombres son quienes tienen mayor participación en la alternativa de nivel académico.

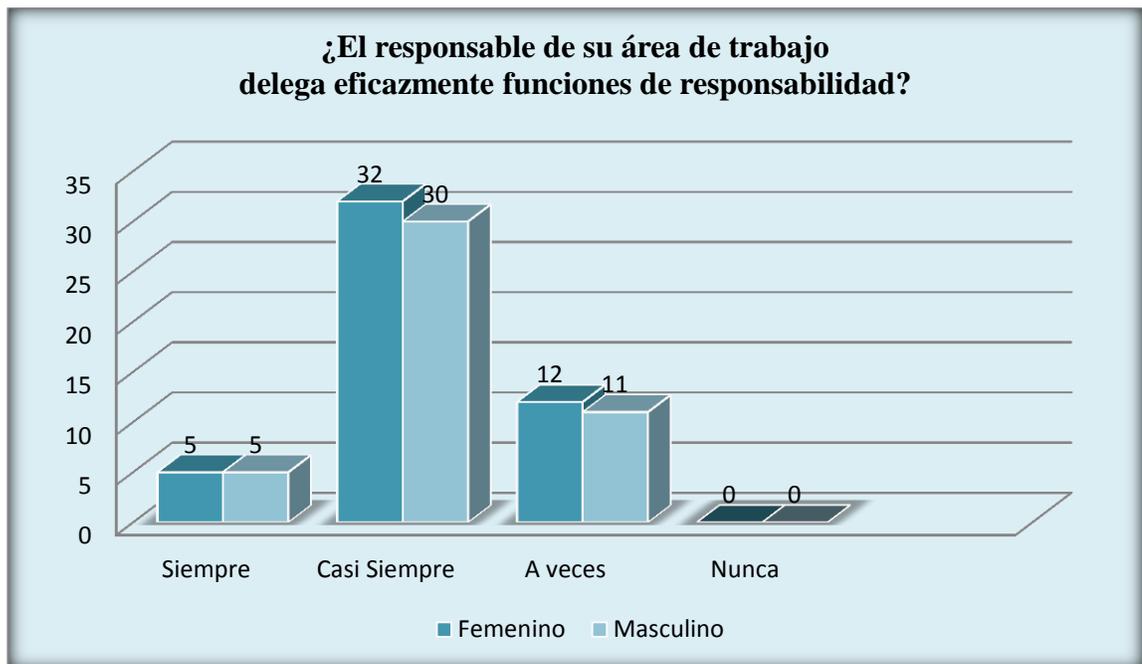
7-¿Cómo considera que se deberían de cubrir las necesidades futuras de recursos humanos en la Organización en el momento de una vacante?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ascender a una persona dentro de la organización	76	67.86%
Contratación externa.	36	32.14%
Otros.	0	0%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>



Interpretación:

Más del 50% de la muestra dijo que al momento de cubrir una vacante dentro de la organización les gustaría que se tomara en cuenta como primera opción al personal interno de la empresa.

8-¿El responsable de su área de trabajo delega eficazmente funciones de responsabilidad?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	10.53%
Casi Siempre	62	65.26%
A veces	23	24.21%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

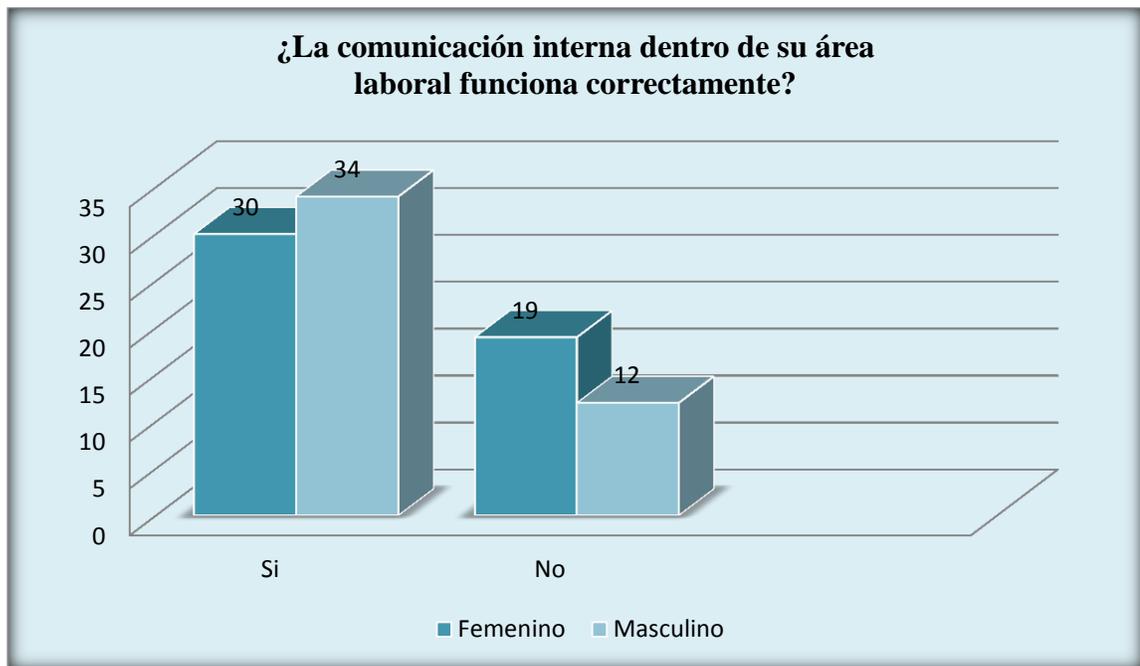


Interpretación:

El personal operativo de ARYES reconoce que cada responsable de las diferentes áreas dentro de la empresa delega las funciones con mucha responsabilidad y eficacia.

Indicador relevante sobre la gestión y capacidad de los líderes de la organización.

9-¿La comunicación interna dentro de su área laboral funciona correctamente?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	67.37%
No	31	32.63%
<b>Total</b>	95	100%



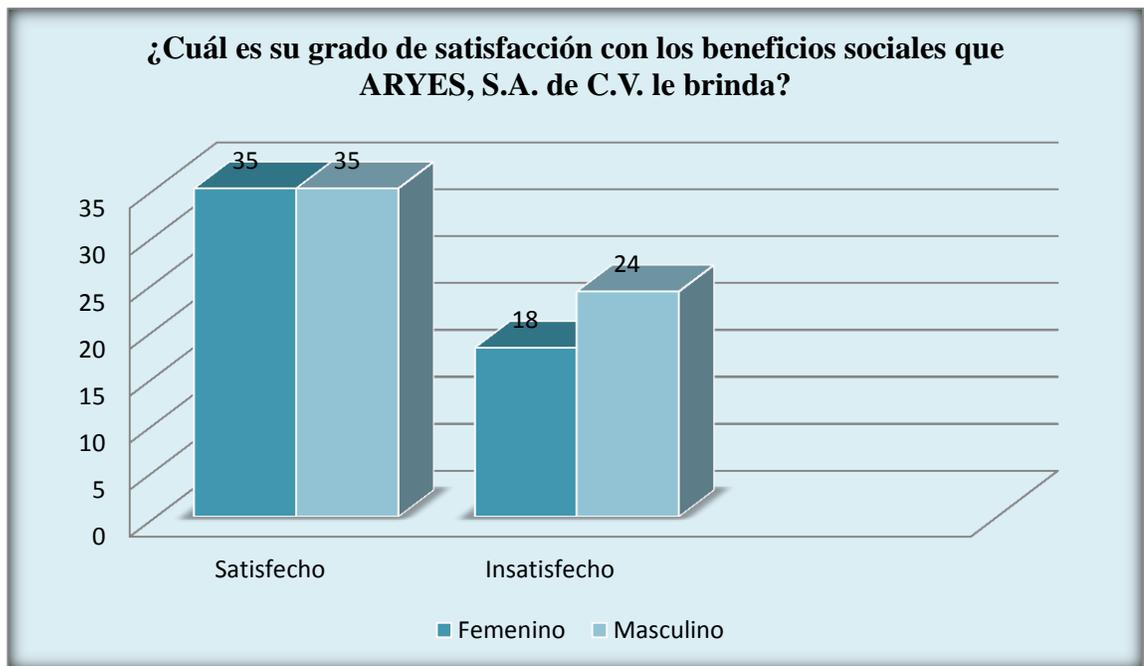
**Interpretación:**

La empresa en sus distintas áreas no tiene problemas de comunicación entre los colaboradores; esto es confirmado por el 67.37% que indica que las comunicaciones internas funcionan efectivamente, en contraste con el 32.63%; quienes mencionaron que si existe algún tipo de inconveniente en algunas áreas, es considerable el dato proporcionado con respecto a esta alternativa; llama la atención que sean más mujeres las que perciben algún tipo de inconformidad en la comunicación.

## BENEFICIOS SOCIALES

1-¿Cuál es su grado de satisfacción con los beneficios sociales que ARYES, S.A. de C.V. le brinda?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	70	62.50%
Insatisfecho	42	37.50%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

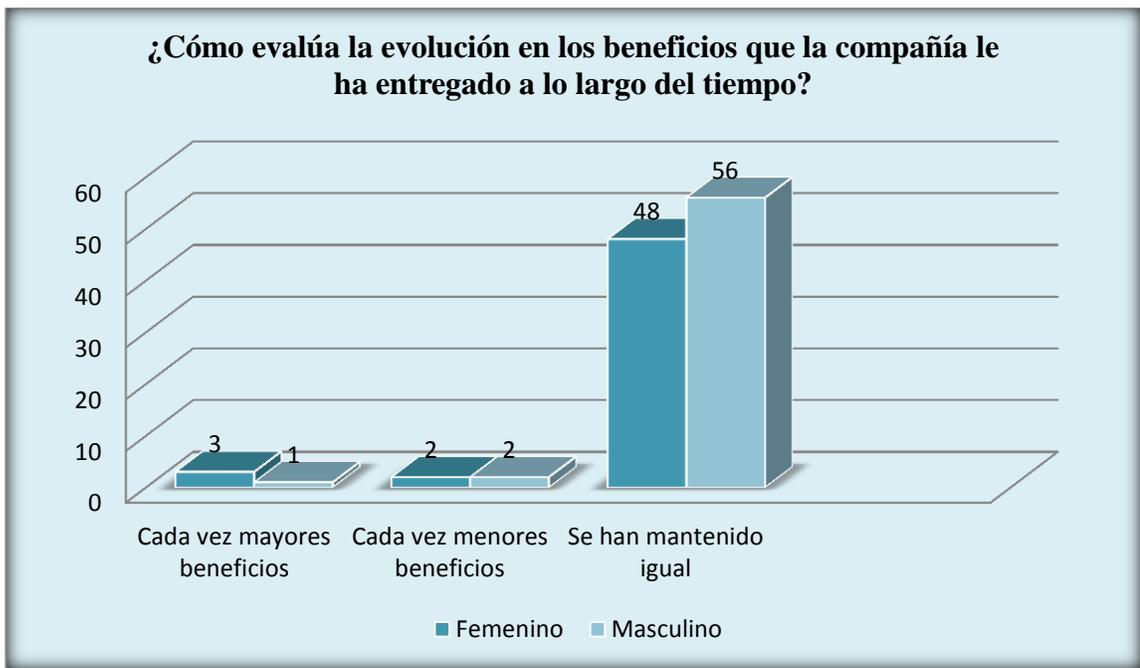


Interpretación: Del total de la muestra considerada para el estudio, se aprecia que más del 50% manifestó estar satisfecho con los beneficios sociales otorgados por ARYES.

Por lo tanto se debe de considerar por qué el 37.50% no se siente satisfecho hasta el momento con dichos beneficios.

Y cuales son las expectativas de mejoras que ellos esperan para considerar que los beneficios recibidos en realidad si les podrían satisfacer.

2-¿Cómo evalúa la evolución en los beneficios que la compañía le ha entregado a lo largo del tiempo?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cada vez mayores beneficios	4	3.57%
Cada vez menores beneficios	4	3.57%
Se han mantenido igual	104	92.86%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>



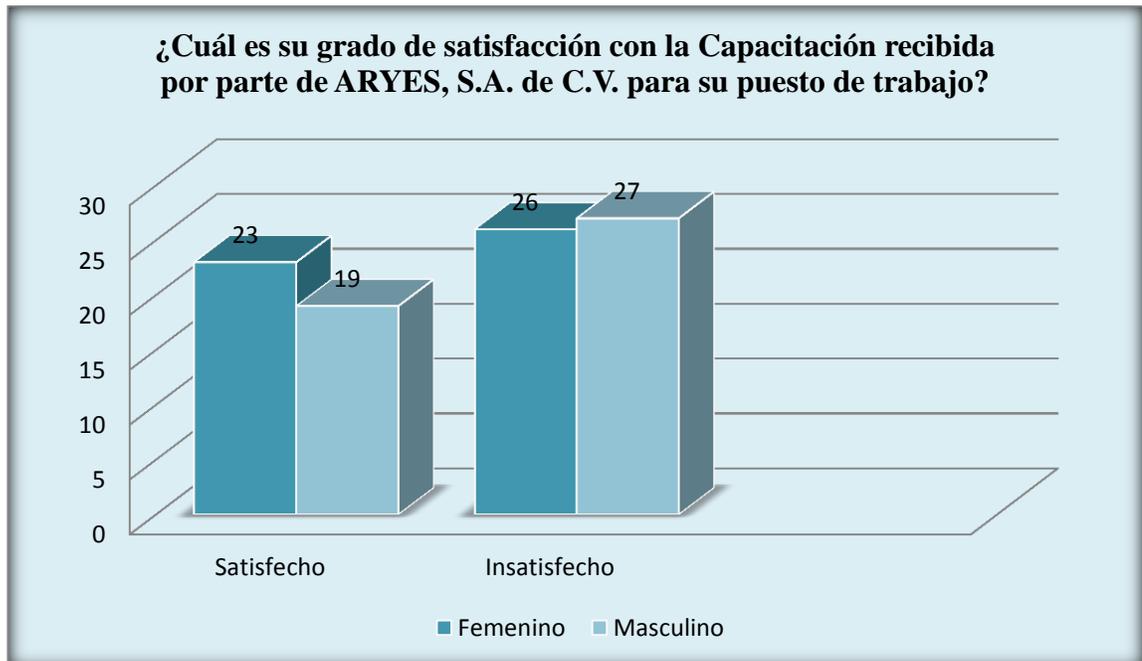
Interpretación:

Con respecto a la situación de los beneficios que provee la empresa casi en su totalidad los encuestados manifiestan que estos no han mejorado, desde un inicio se han mantenido igual; situación confirmada por el 92.86%.

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.

1-¿Cuál es su grado de satisfacción con la Capacitación recibida por parte de ARYES, S.A. de C.V. para su puesto de trabajo?

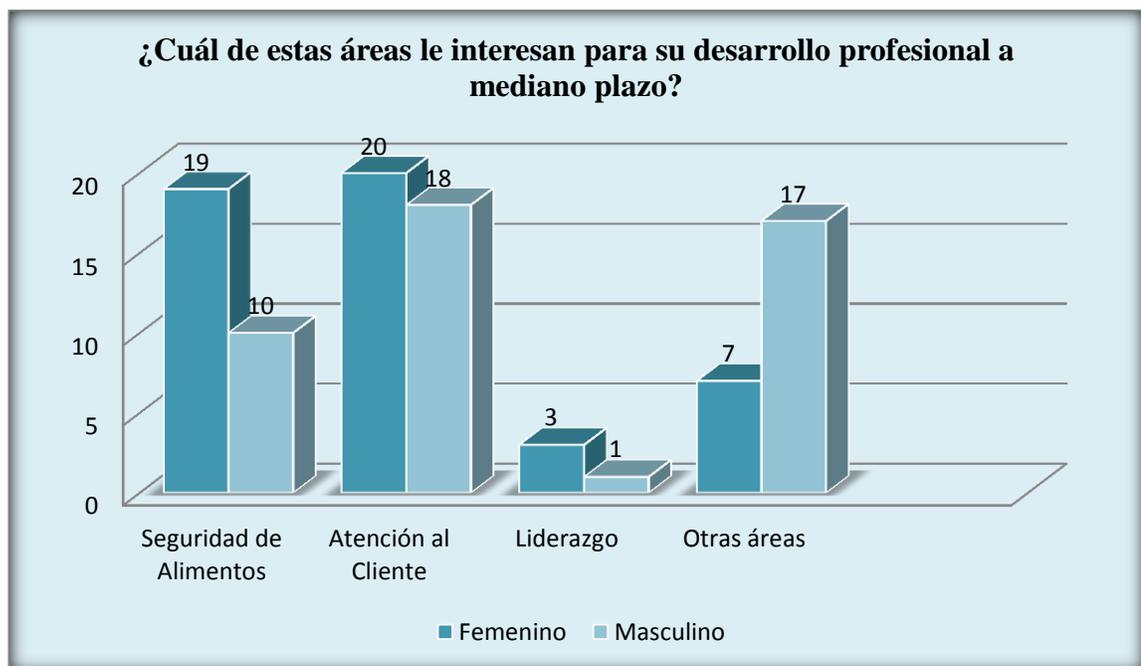
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	42	44.21%
Insatisfecho	53	55.79%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>



Interpretación:

La empresa no capacita a todos los colaboradores; el 55.79% de la población corre el riesgo de no llevar a cabo sus tareas con la efectividad que el puesto requiere. Es necesario identificar cuales áreas son las que menos se les provee capacitación para establecerlas cada cierto periodo. Con el ánimo de desarrollar las capacidades profesionales de las personas para que puedan ser tomadas en cuenta para una futura sucesión.

2-¿Cuál de estas áreas le interesan para su desarrollo profesional a mediano plazo?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad de Alimentos	29	30.53%
Atención al Cliente	38	40%
Liderazgo	4	4.21%
Otras áreas	24	25.26%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

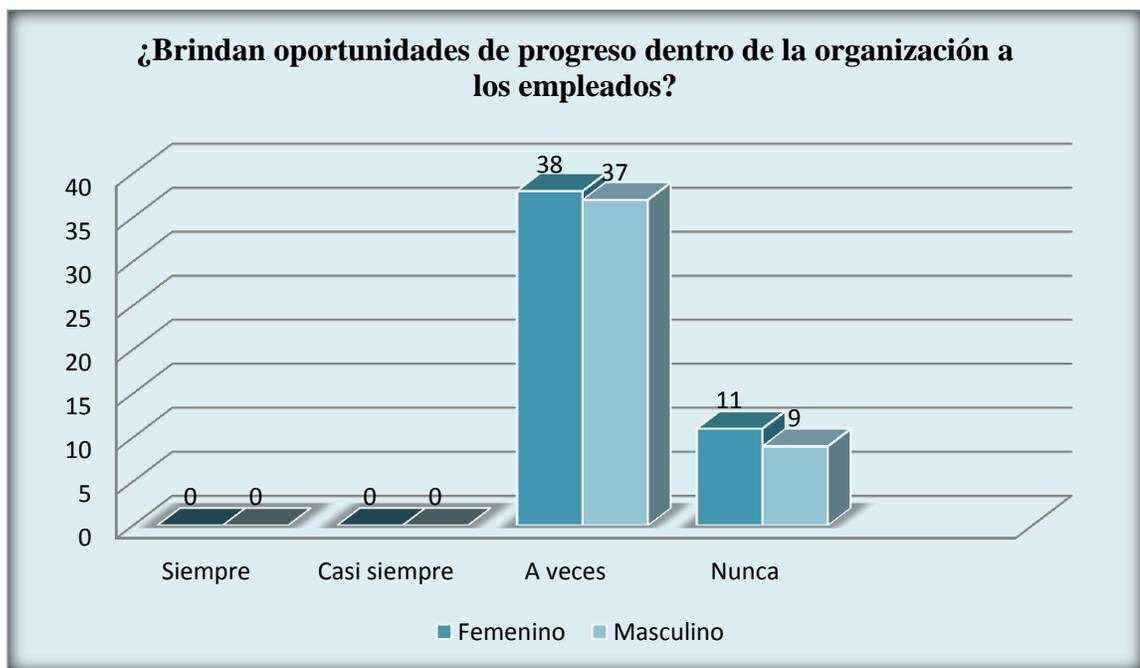


Interpretación:

El personal operativo manifestó que el área que más les gustaría desarrollar es la atención al cliente con un 40.0%.

Se debe de poner especial atención a cuales pueden ser esas otras áreas que le interesan al 25.26% de la población, posiblemente sean necesarias para postularse a cargos administrativos que tengan probabilidad de ser sucedidos en un futuro.

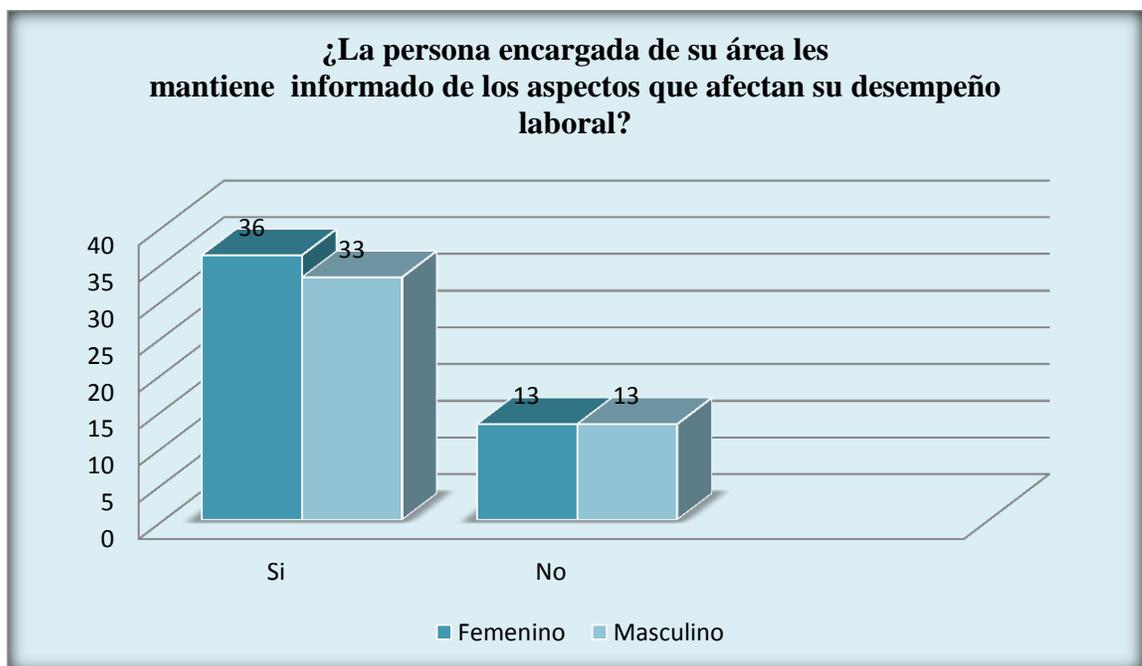
3-¿Brindan oportunidades de progreso dentro de la organización a los empleados?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	75	78.95%
Nunca	20	21.05%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:**

El 78.95% de la población opino sobre las limitadas oportunidades que se tienen dentro de la organización, es un riesgo existencial la posible fuga de talento en un futuro; en búsqueda de mejores oportunidades de crecimiento; Un plan de capacitaciones sería un estímulo importante, que a su vez reflejaría el interés que tiene la organización por el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores.

4-¿La persona encargada de su área les mantiene informado de los aspectos que afectan su desempeño laboral?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	72.63%
No	26	27.37%
<b>Total</b>	95	100%

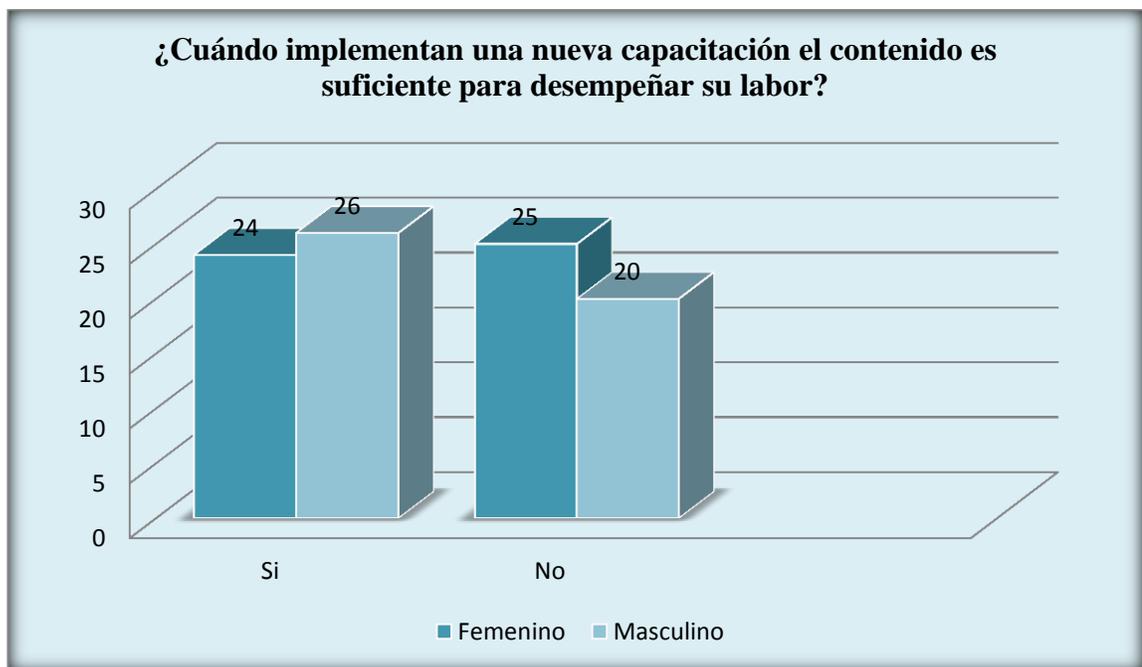


Interpretación:

La empresa muestra interés por ayudar al personal a mejorar en sus actividades laborales confirmado por el 72.63%, evitando con esta medida continuar con los procesos que se ejecutan de manera inadecuada.

Las personas que opinaron que no se les informa sobre cuál es su nivel de desempeño laboral es mínimo representado por el 27.37%. Que desconocen si se les mide su nivel de efectividad laboral.

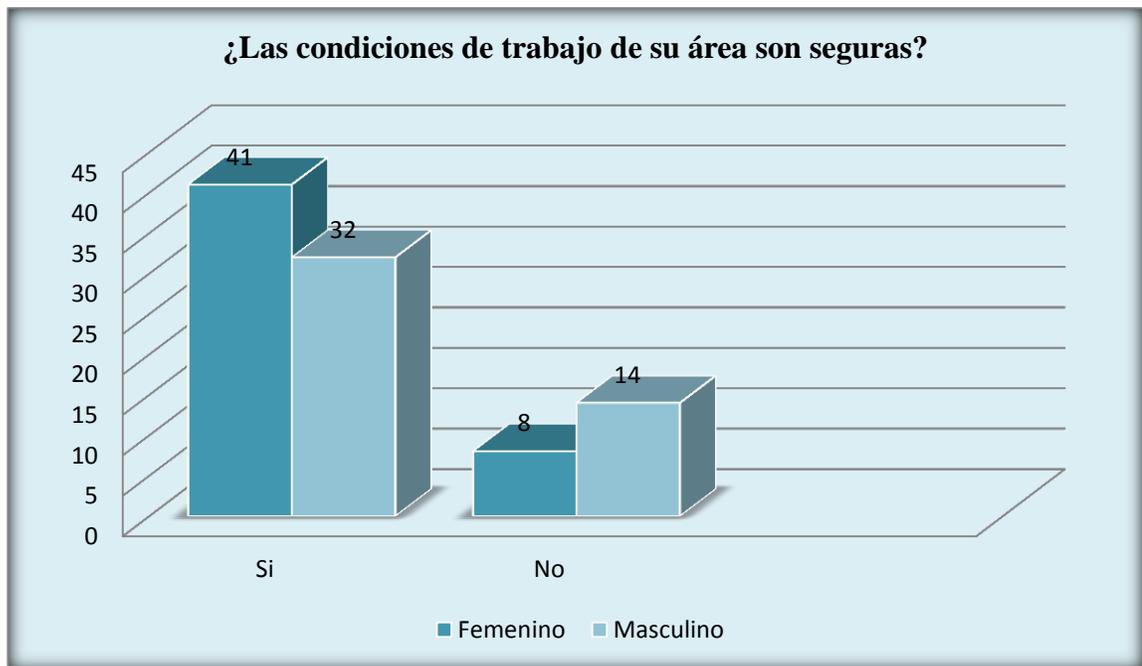
5-¿Cuándo implementan una nueva capacitación el contenido es suficiente para desempeñar su labor?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	52.63%
No	45	47.37%
<b>Total</b>	95	100%



**Interpretación:**

El nivel de brecha que existe entre ambas respuestas es mínima ya que para el 52.63% les parece que cuando imparten alguna capacitación el contenido de esta es suficiente para realizar lo encomendado; más sin embargo existe un 47.37% que no le parece que las capacitaciones ofrecidas cumplan con el objetivo principal de proveer los conocimientos necesarios para desempeñar tareas en las cuales se necesitaría un nivel de mayor de especialización.

6-¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	73	76.84%
No	22	23.16%
<b>Total</b>	95	100%



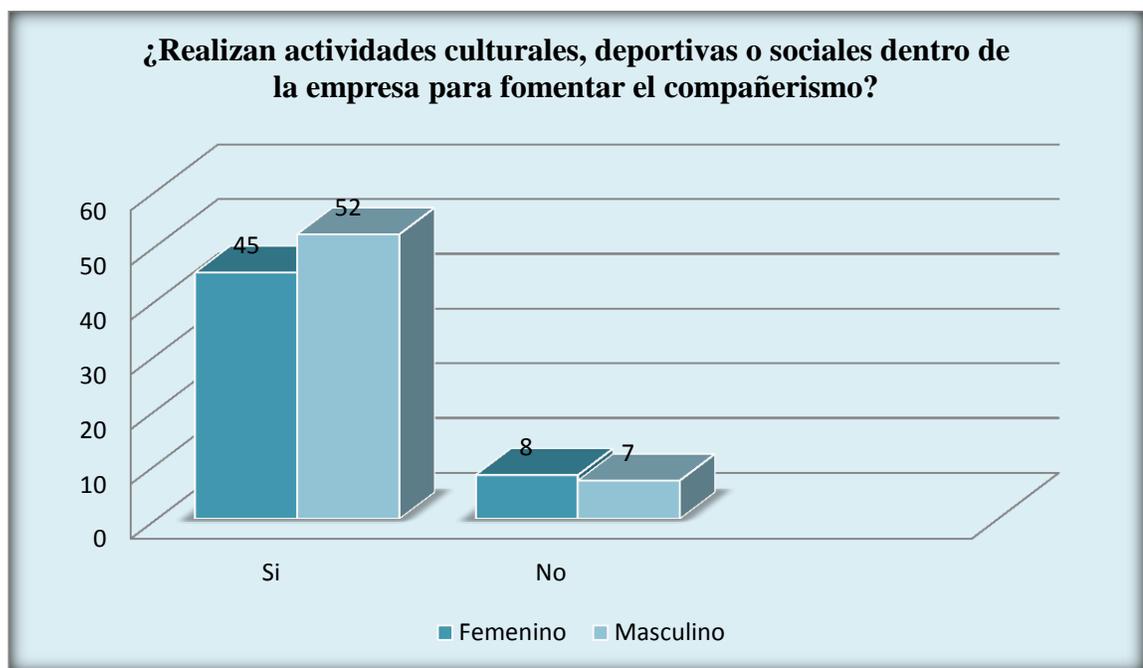
Interpretación:

El interés que la empresa a desarrollado por brindar condiciones laborales seguras a sus colaboradores esta manifestado en 76.84% un indicador bastante alto, el riesgo que un colaborador sufra un accidente laboral es poco probable.

Considerando que las personas con más riesgo al realizar su trabajo a nivel operativo sin duda alguna son los motociclistas.

## CLIMA LABORAL

1-¿Realizan actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa para fomentar el compañerismo?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	97	86.61%
No	15	13.39%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

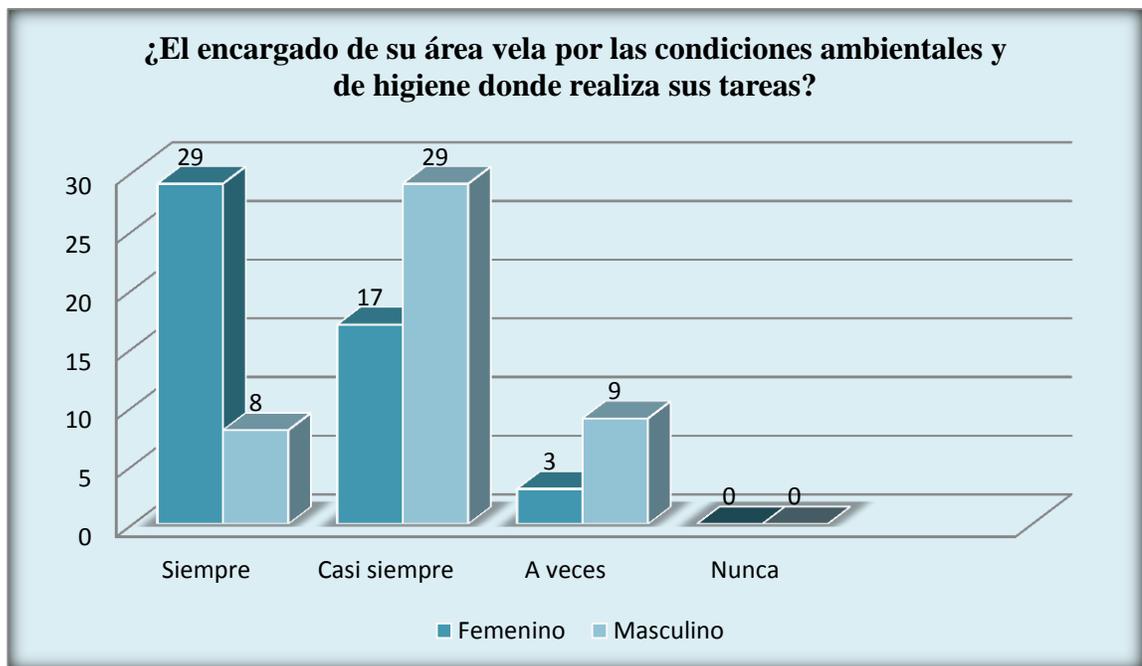


### Interpretación:

El interés de la empresa por fomentar las relaciones entre compañeros de trabajo y el sano esparcimiento; está representado con el 86.61%, con el desarrollo de actividades que inculcan valores.

**2-¿El encargado de su área vela por las condiciones ambientales y de higiene donde realiza sus tareas?**

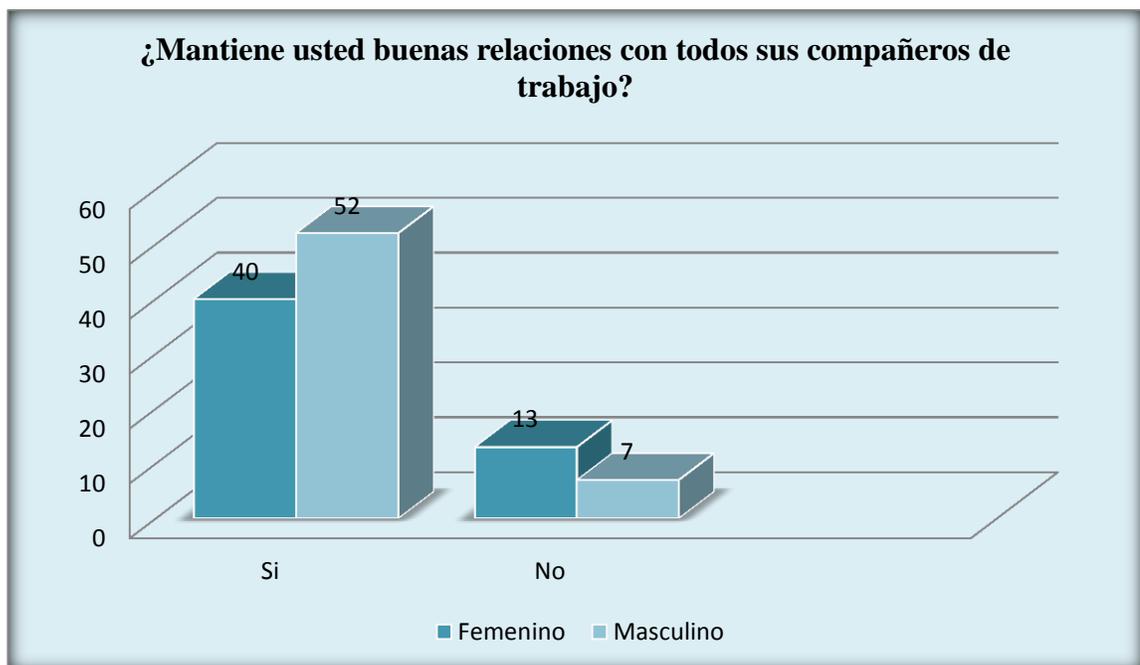
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	38.95%
Casi siempre	46	48.42%
A veces	12	12.63%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:**

La tendencia hacia la pregunta se orienta a ser positiva, por el hecho que las personas afirmaron que siempre el encargado del área vela por las condiciones higiénicas corroborado por el 38.95%; Dejando en evidencia que las condiciones ambientales e higiénicas donde las personas desarrollan sus labores si cumplen con las establecidas por la ley y la ética relacionada a la prestación de servicios y seguridad de alimentos.

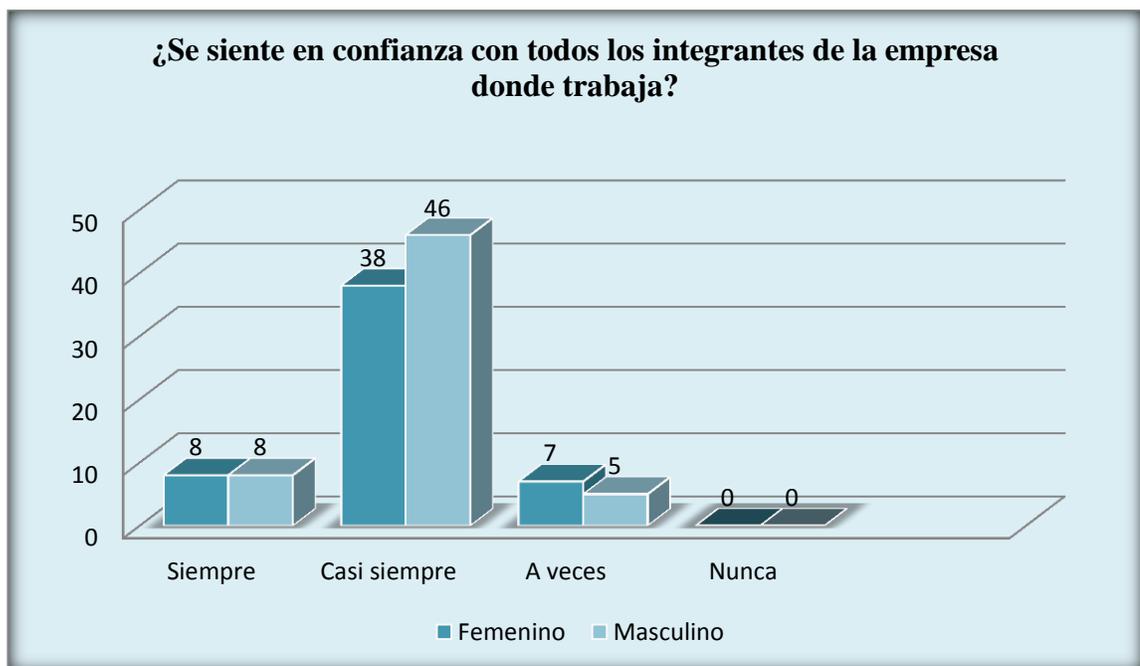
<b>3-¿Mantiene usted buenas relaciones con todos sus compañeros de trabajo?</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	92	82.14%
<b>No</b>	20	17.86%
<b>Total</b>	112	100%



**Interpretación:**

Con la práctica de realizar actividades para desarrollar la convivencia entre compañeros de trabajo provoca que las relaciones se vuelven más amenas en la empresa; razón por la que el 82.14%, comento que se lleva bien con sus compañeros.

4-¿Se siente en confianza con todos los integrantes de la empresa donde trabaja?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	14.29%
Casi siempre	84	75.0%
A veces	12	10.71%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>



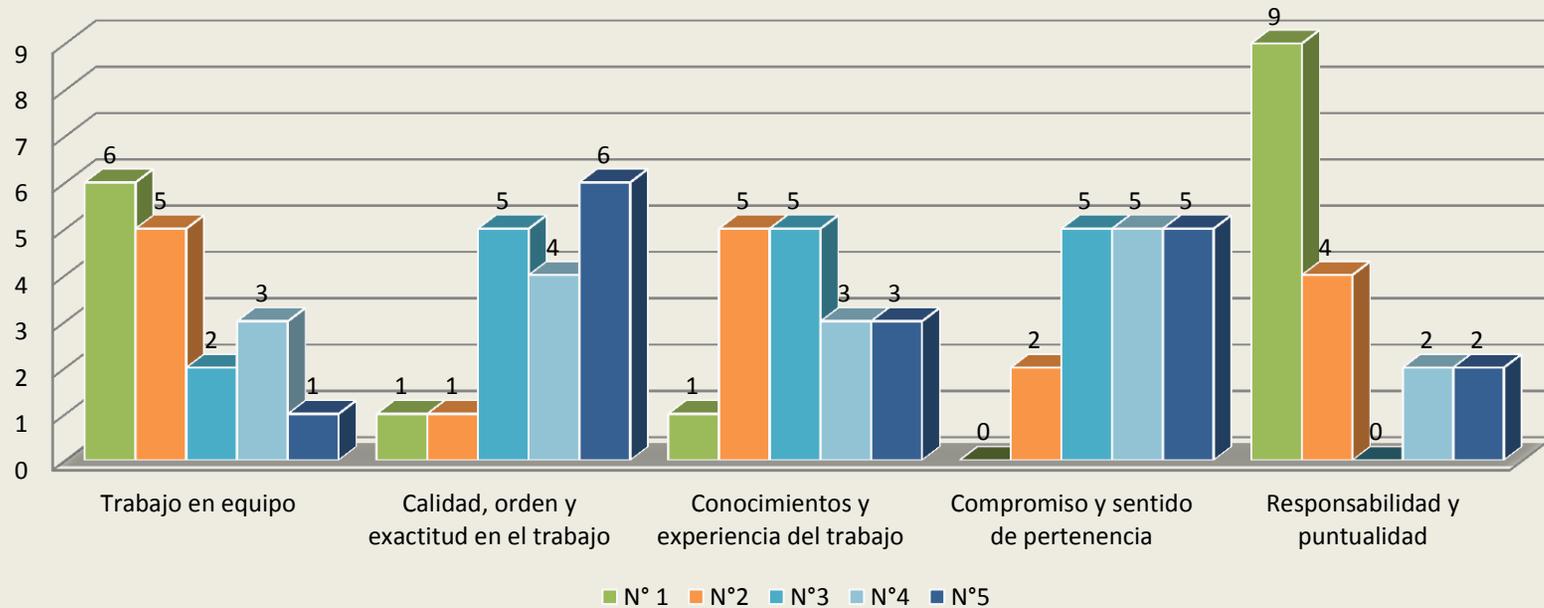
Interpretación: Las personas de la empresa consideran que casi siempre se sienten en confianza con los demás miembros de la organización, dicha cantidad está representada por el 75.0% de la población.

Se considera que en la medida que las actividades de convivencia se desarrollen cada vez más el nivel de confianza también mejorara.

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS CON BASE EN LA ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS QUE LABORAN EN LA ORGANIZACIÓN ALIMENTOS RÁPIDOS Y ECONÓMICOS SALVADOREÑOS, S.A. DE C.V.

6-¿Qué tipo de habilidades o competencias, que NO existan en la empresa considera que sería bueno desarrollar en el personal? Ordene las siguientes alternativas del 1 al 5.																							
Orden de prioridades	Alternativas																					Total	
	Género																						
	Femenino										Masculino												
	Frecuencia					Porcentaje					Frecuencia					Porcentaje							
N° de Posición	1°	2°	3°	4°	5°	%	%	%	%	%	1°	2°	3°	4°	5°	%	%	%	%	%			
Trabajo en equipo	3	0	0	1	0	17.65	0	0	5.88	0	3	5	2	2	1	29.42	11.76	11.76	5.88	5.88	17		
Calidad, orden y exactitud en el trabajo	0	0	1	0	3	0	0	5.88	0	17.65	1	1	4	4	3	5.88	5.88	23.53	23.53	17.65	17		
Conocimientos y experiencia del trabajo	0	1	2	1	0	0	5.88	11.76	5.88	0	1	4	3	2	3	5.88	23.53	17.65	11.76	17.65	17		
Compromiso y sentido de pertenencia	0	1	1	1	1	0	5.88	5.88	5.88	5.88	0	1	4	4	4	0	5.88	23.53	23.53	23.53	17		
Responsabilidad y puntualidad	1	2	0	1	0	5.88	11.76	0	5.88	0	8	2	0	1	2	47.06	11.76	0	5.88	11.76	17		

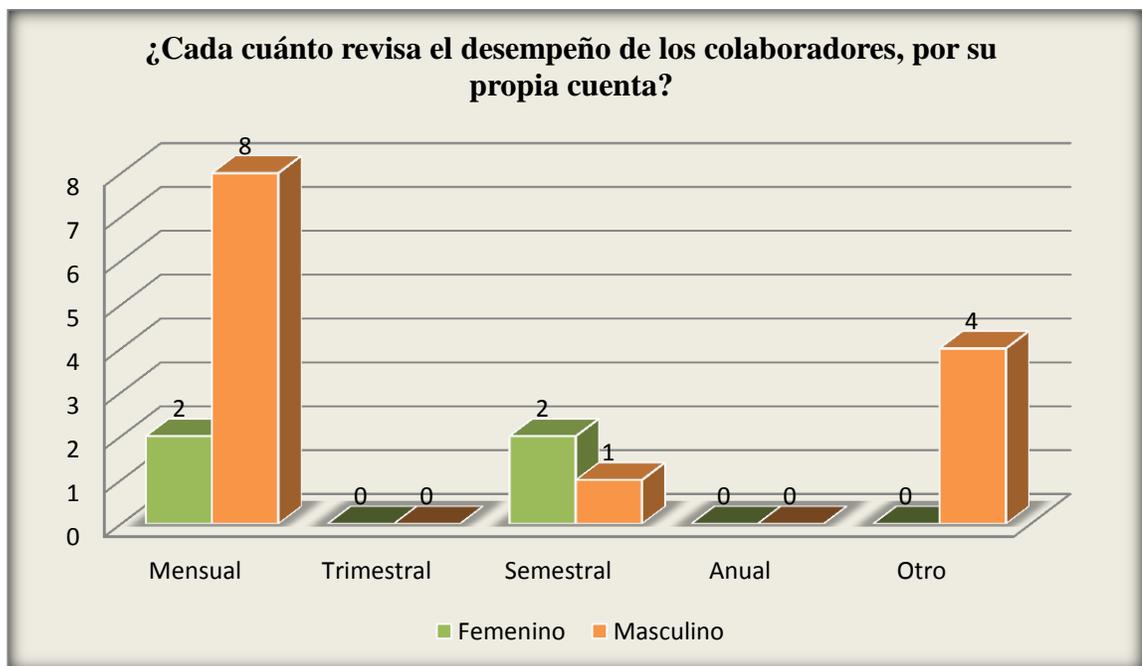
**¿Qué tipo de habilidades o competencias, que NO existan en la empresa considera que sería bueno desarrollar en el personal? Ordene las siguientes alternativas del 1 al 5.**



**Interpretación:**

Siendo conscientes al momento de realizar la encuesta el personal administrativo como directores de la organización ARYES, mostraron su interés por la responsabilidad y el trabajo en equipo como las principales competencias que se necesita desarrollar en la empresa; Teniendo como efecto que del total de encuestados 9 de estos soliciten desarrollar la responsabilidad.

7-¿Cada cuánto revisa el desempeño de los colaboradores, por su propia cuenta?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	10	58.82%
Trimestral	0	0%
Semestral	3	17.65%
Anual	0	0%
Otro	4	23.53%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

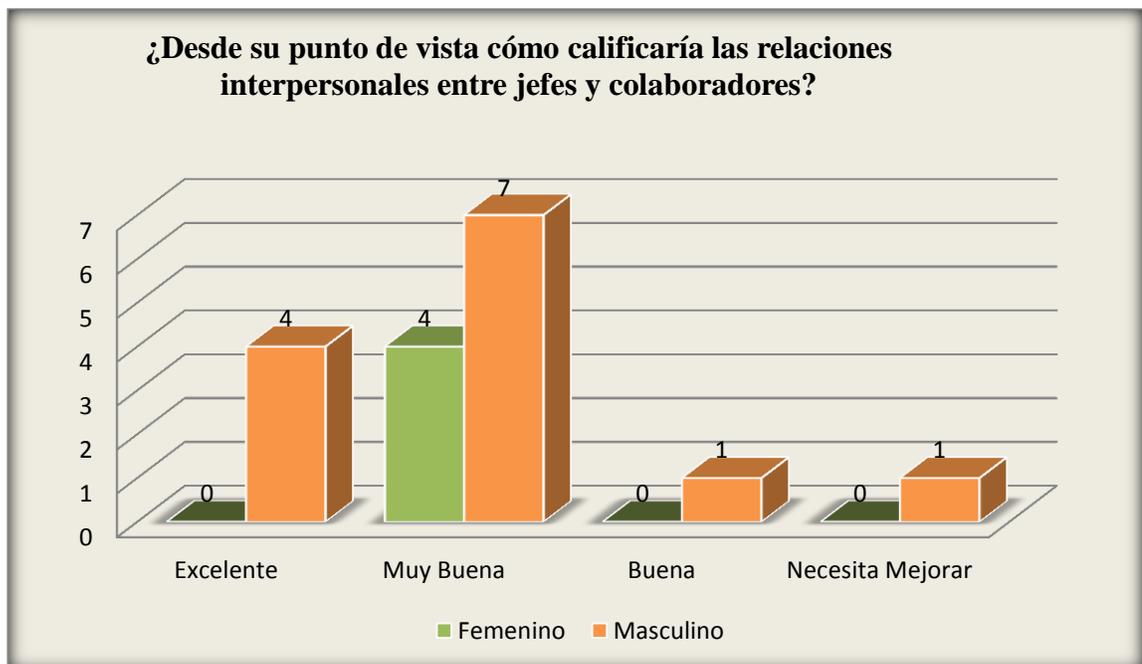


Interpretación:

Con respecto al periodo en el cual se está verificando los índices de desempeño del personal de ARYES, se pudo conocer que esta práctica es utilizada cada mes por la mayoría de directores que tienen la facultad para poder realizar evaluaciones de desempeño, mientras que otros por diferentes circunstancias prefieren solo realizar dos al año dependiendo del área en la que se encuentre.

**8-¿Desde su punto de vista cómo calificaría las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores?**

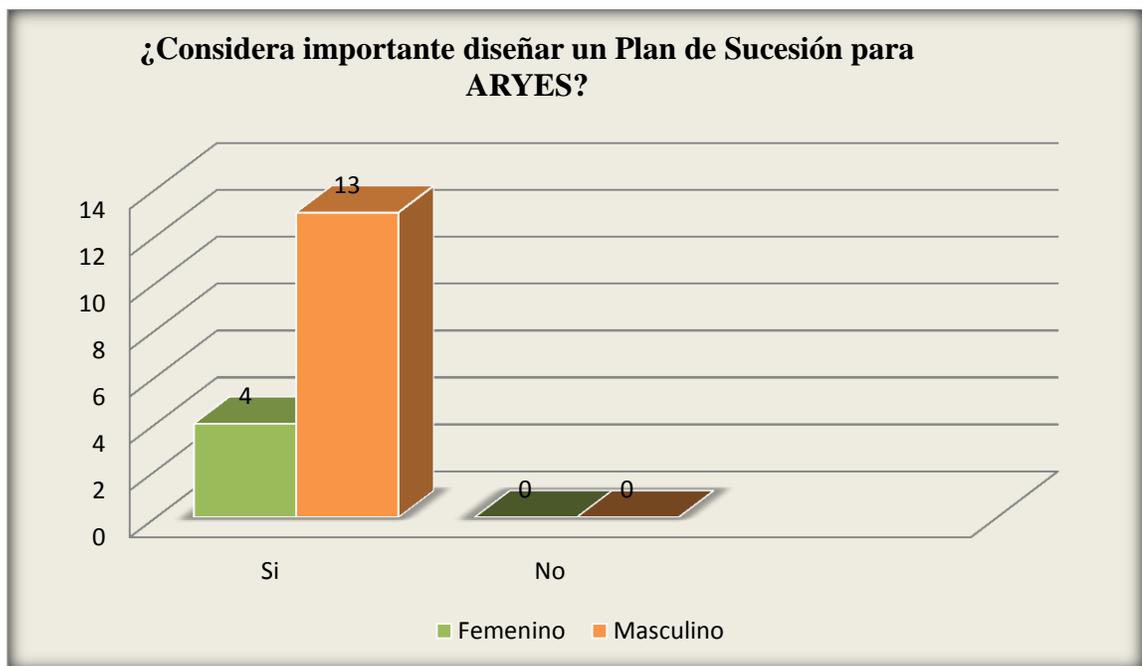
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	23.53%
Muy Buena	11	64.71%
Buena	1	5.88%
Necesita Mejorar	1	5.88%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:**

Es clara y precisa la forma en la cual la personas encuestadas se manifestaron con respecto a la pregunta anterior, reflejando positivismo en la relaciones interpersonales que mantienen en la empresa; Siendo este un efecto del porque ARYES a lo largo del tiempo ha logrado mantenerse en el mercado, llenando de amabilidad y cordialidad los servicios brindados a sus clientes.

9-¿Considera importante diseñar un Plan de Sucesión para ARYES?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



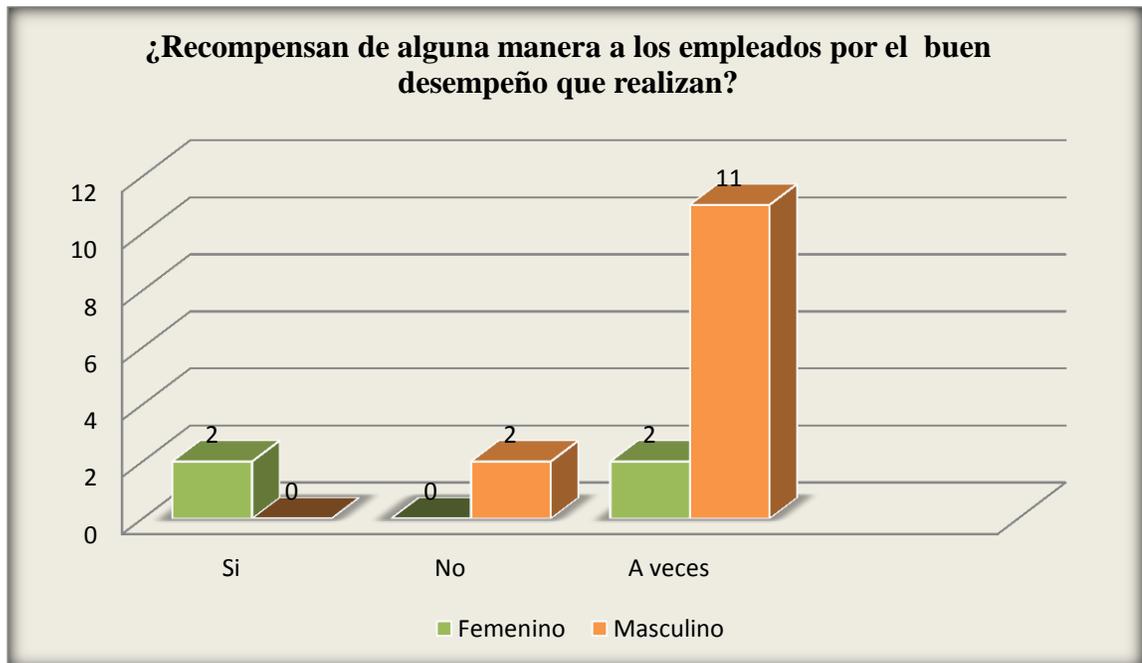
Interpretación:

ARYES tiene la necesidad que se le diseñe un Plan de Sucesión; que le permita anticipar e identificar los puestos claves por reemplazar; y de igual modo le ayude a descubrir y desarrollar con antelación los potenciales candidatos.

Así mismo un Plan de Sucesión que se convierta en la herramienta administrativa que logre una forma de innovar la gestión del talento humano en la organización.

## BENEFICIOS SOCIALES

3-¿Recompensan de alguna manera a los empleados por el buen desempeño que realizan?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	11.76%
No	2	11.76%
A veces	13	76.48%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

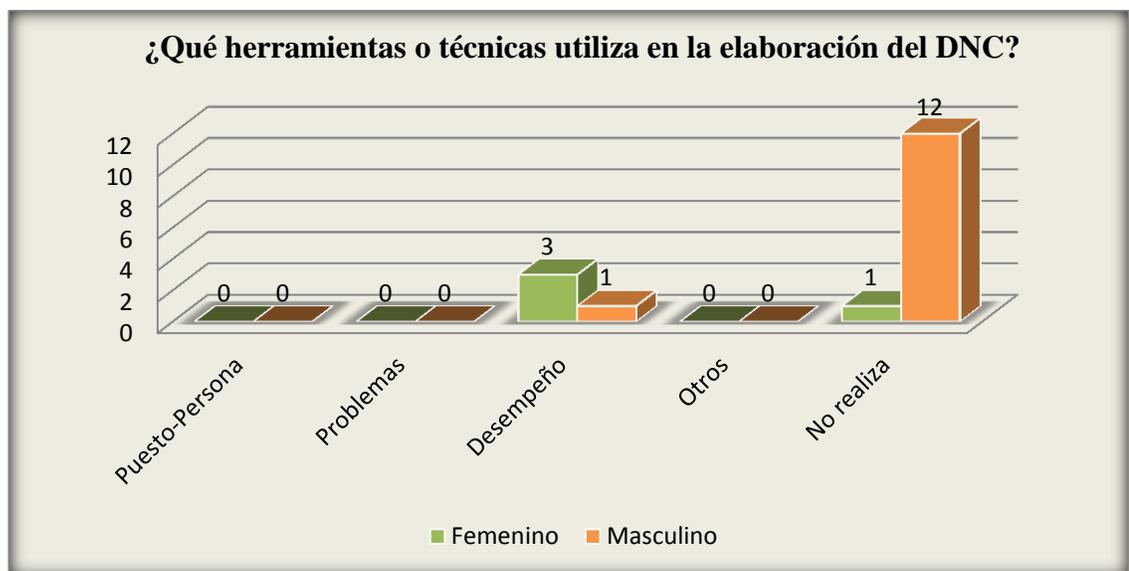


Interpretación:

Para lograr innovar la gestión del talento humano de ARYES; es necesario que algunas prácticas deban de cambiar; Muchas personas responden a motivaciones intrínsecas (internas) y otras a extrínsecas (externas). Es decir que ciertas personas se sienten motivadas si se les recompensa en alguna medida con algo material pero que a diferencia de otras que se sienten satisfechas con el hecho que se les reconozca su buena labor.

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.

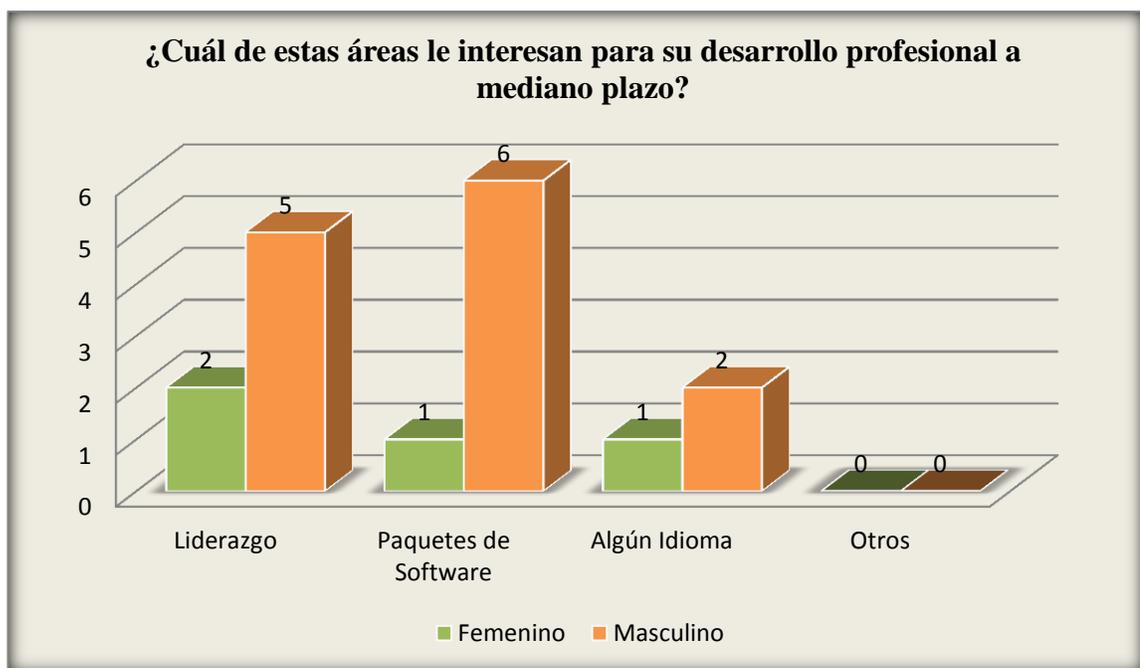
1-¿Qué herramientas o técnicas utiliza en la elaboración del DNC?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Puesto-Persona	0	0%
Problemas	0	0%
Desempeño	4	23.53%
Otros	0	0%
No realiza	13	76.47%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



### Interpretación:

La empresa no se utiliza ningún tipo de herramienta o técnica para lograr establecer cuáles son las necesidades de capacitación que se requiere, a excepción de utilizar el desempeño como un indicador que muestre donde están las debilidades que deberán de corregirse, a excepción del 23.53% que afirmó apoyarse para el DNC.

2-¿Cuál de estas áreas le interesan para su desarrollo profesional a mediano plazo?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	7	41.18%
Paquetes de Software	7	41.18%
Algún Idioma	3	17.64%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

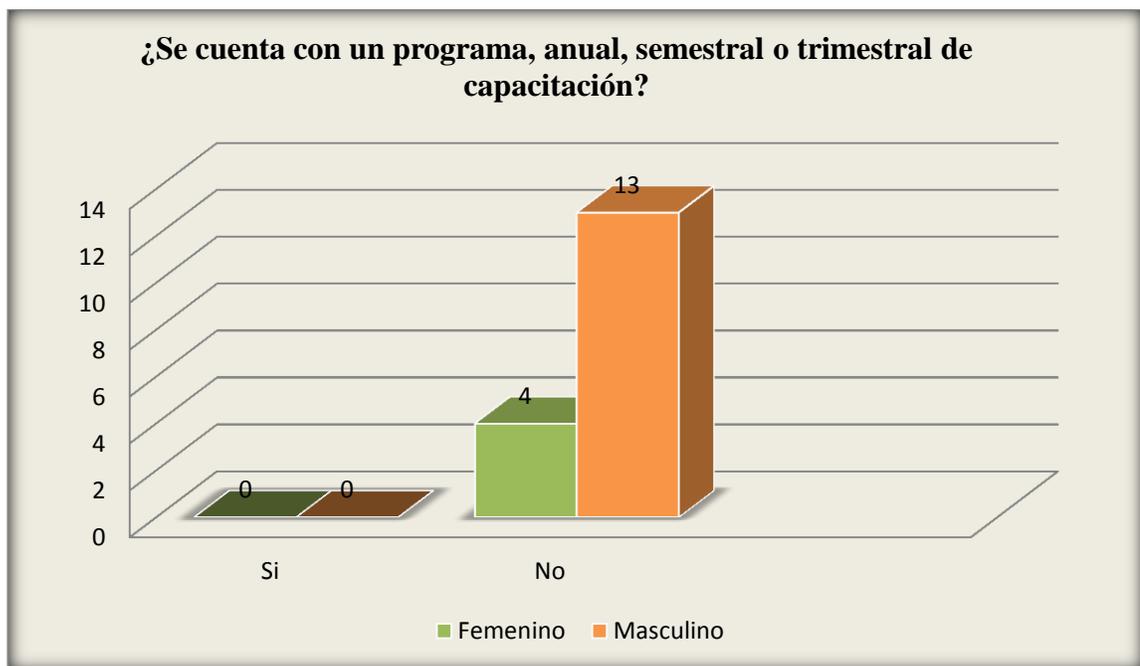


Interpretación:

Con las necesidades que exige un mundo globalizado se determinó que; a la mayoría de la población le genera gran interés desarrollar las áreas de liderazgo, así mismo la habilidad para utilizar paquetes de software.

Áreas que les permitan lograr un desarrollo profesional dentro de la empresa, la idea de dominar otro idioma no género gran impacto en las necesidades de la población.

3-¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	17	100%
<b>Total</b>	17	100%

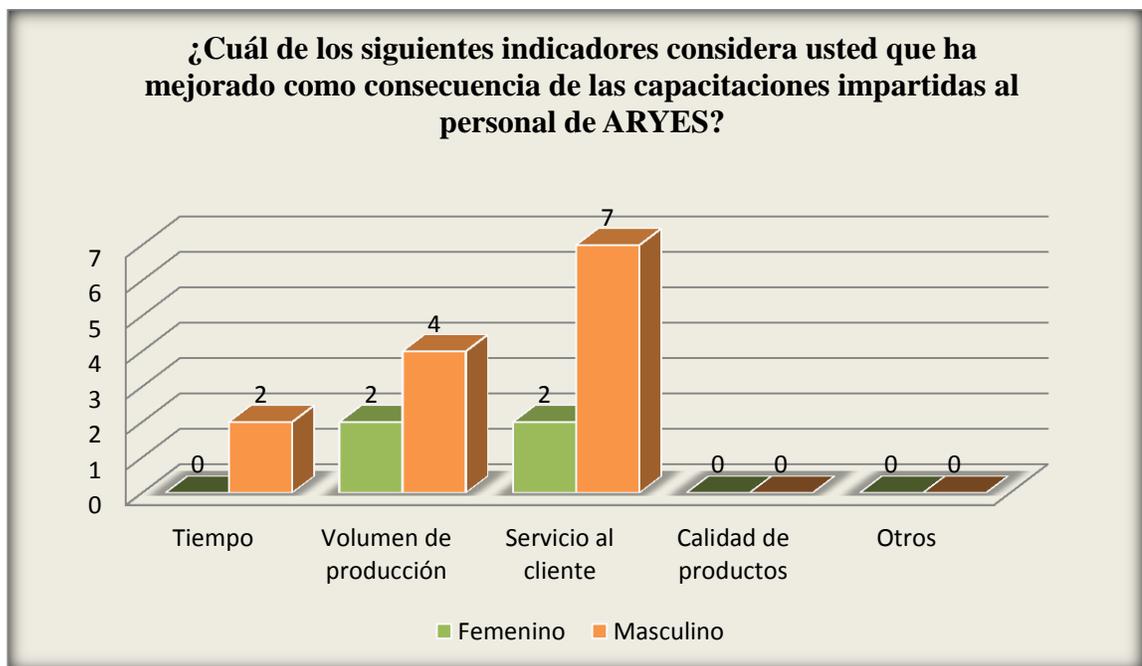


**Interpretación:**

La empresa no cuenta con ningún tipo de programa de capacitación; lo que puede ser bastante contraproducente para ARYES, puede generarle disminución en la productividad de sus tareas cotidianas.

Las capacitaciones mantienen a los colaboradores enfocados y al día sobre las maneras más efectivas de hacer su trabajo, sin entrenamiento los empleados tienen menos probabilidades de completar las tareas de forma rápida y con eficacia suficiente. Esto puede causar una pausa en la productividad de la empresa reduciendo drásticamente el beneficio empresarial.

4-¿Cuál de los siguientes indicadores considera usted que ha mejorado como consecuencia de las capacitaciones impartidas al personal de ARYES?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo	2	11.77%
Volumen de producción	6	35.29%
Servicio al cliente	9	52.94%
Calidad de productos	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



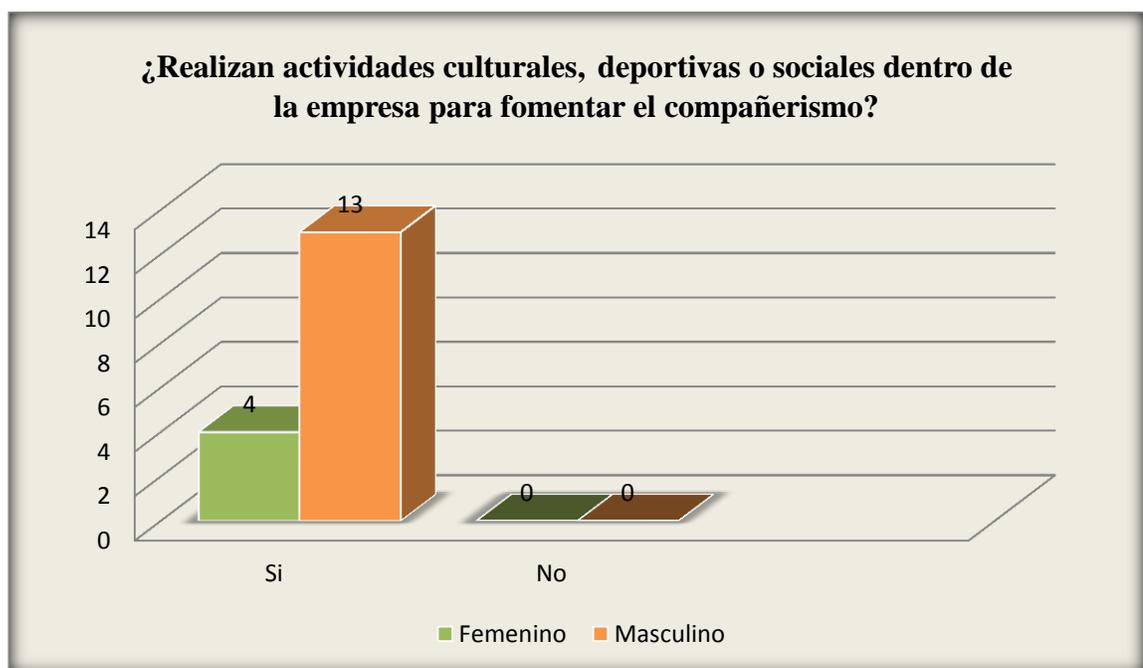
**Interpretación:**

Cuando se han impartido capacitaciones dentro de la empresa a los colaboradores, se puede notar rápidamente las mejorías que tienen al momento de tratar a los clientes, la forma de conversar con ellos y como proporcionarles lo que buscan a fin de que perciban buen servicio y calidad.

## CLIMA LABORAL.

1-¿Realizan actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa para fomentar el compañerismo?

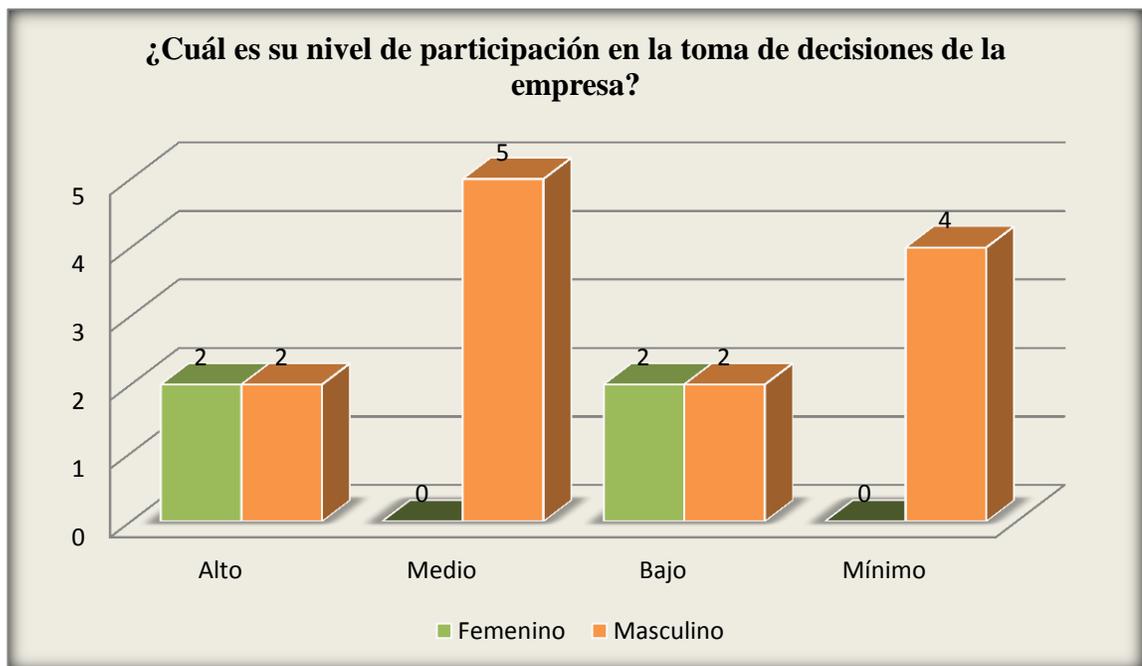
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	17	100%



Interpretación:

ARYES se interesa por desarrollar y mantener las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, generando con esto un buen clima laboral para lograr que el día a día pueda ser menos estresante.

4-¿Cuál es su nivel de participación en la toma de decisiones de la empresa?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	4	23.53%
Medio	5	29.41%
Bajo	4	23.53%
Mínimo	4	23.53%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



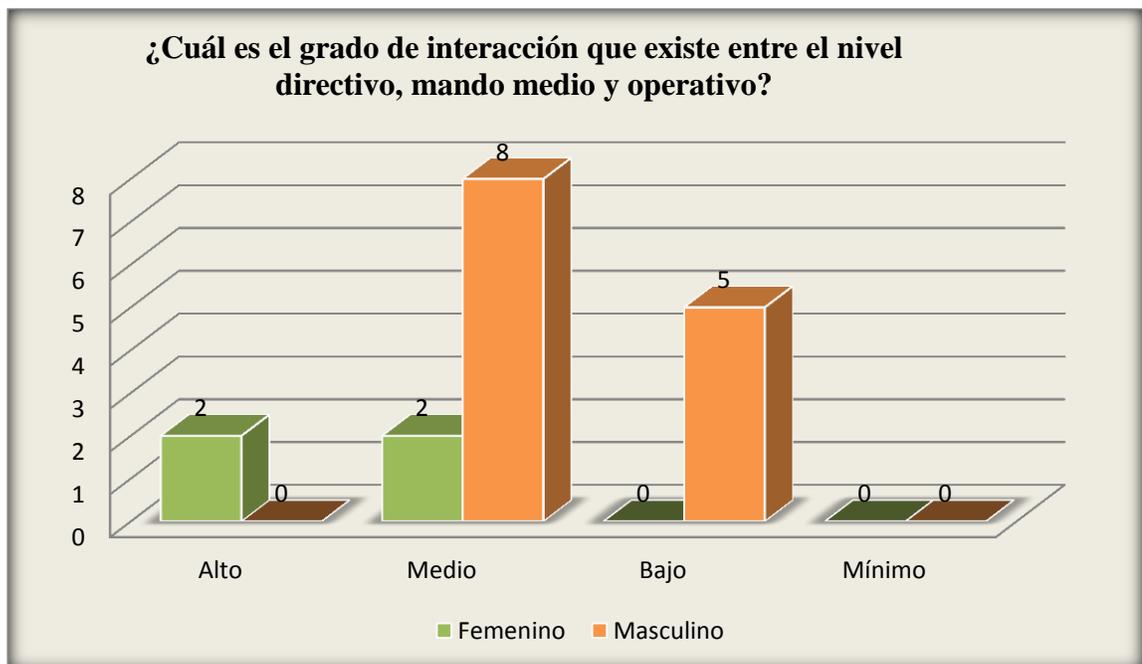
Interpretación:

Lo que sobresale en la información recolectada es el poder que tiene el género masculino dentro de la organización, pero siendo conscientes que en la toma de decisiones a un nivel alto esta condición es equitativa entre hombres y mujeres se conoce que la gerencia general está en poder de una persona del género femenino.

La mayor parte de los encuestados solo pudo hacer notar que su nivel de participación en la toma de decisiones relevantes para la organización queda limitado.

5-¿Cuál es el grado de interacción que existe entre el nivel directivo, mando medio y operativo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	11.77%
Medio	10	58.82%
Bajo	5	29.41%
Mínimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



Interpretación:

Entre los niveles de interacción que se dan dentro de la empresa es preciso mencionar que la mayor concentración se genera a nivel medio, es decir que las fluctuaciones en la relaciones se da desde el nivel directivo hacia los mandos medios y desde el nivel operativo hacia mandos medios de igual manera. Siendo ARYES un empresa que mantiene relaciones laborales convencionales.

# **ANEXO N° 2**

**(PERFILES DE LOS PUESTOS)**



Fecha de elaboración: Octubre de 2015

Revisión: 1

Página: 1/4

## GERENCIA DE PERSONAL (Formulario para análisis y descripción de puestos)

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Fecha: 02 de Octubre de 2015

Título del puesto : Gerente General  
Número de personas en el puesto : 1  
Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece : Gerencia General  
Sede o lugar de ubicación : Calle Chiltiupán # 25-26, Ciudad Merliot, La Libertad.  
Denominación del puesto superior inmediato: Junta directiva.  
Objetivo del puesto de trabajo :  
Objetivo principal es el de crear un valor agregado con base en los productos y servicios que ofrecen, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

### 2.FUNCION PRINCIPAL DEL PUESTO

Descripción principal :  
Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

### 3.INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL

#### Indicador clave del cumplimiento:

Cumplimiento de metas establecidas.  
Cumplimiento de objetivos propuestos para el periodo señalado.  
Maximización de las utilidades para los accionistas.  
Generación de valor de marca para la empresa.  
Reducción de costes de producción.

### 4.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

#### Descripción de funciones diarias:

Monitorear las actividades relacionadas con los costes de adquisición de servicios externos.  
Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías e insumos.  
Autorizar y firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto con uso de responsabilidad.  
Aprobar la contratación y despido de personal.  
Autorizar cualquier transacción financiera; como obtención de préstamos, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.  
Decidir cuándo un nuevo producto o servicio ha de ingresar al mercado.  
Otras

#### Descripción de funciones periódicas:

Identificar los medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización tomando como base reuniones cada 15 días.

Analizar y evaluar, conjuntamente con los colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas cada semana.

Enlazar logros con recompensas de una manera justa y objetiva cada fin de mes.

Armonizar en todas las decisiones y actos los requerimientos del futuro inmediato y largo plazo función que es realizada cada 15 días.

Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas haciendo uso de la reunión quincenal.

Otras.

#### **Descripción de funciones eventuales:**

Facilitar el trabajo de los colaboradores y ejercer control, prestar apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.

Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación.

Autorizar convenios a nombre de la empresa.

Autorizar los descuentos sobre ventas, en aquellos casos eventuales que surjan, donde haya necesidad que intervenga porque no hay una política establecida para determinada situación.

Otras.

### **5.REQUISITOS**

A. Educación Formal	Ing. Industrial	<u>Lic. Administración de Empresas</u>
	Lic. Relaciones Públicas	Lic. Contaduría Pública
	Otras (especifique ):	
B.Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:		
Manejo de paquetes de software.		
C. Edad	De 20 a 25 años	De 25 a 30 años
	<u>De 30 a 35 años</u>	Mas de 35 años
D.Años de experiencia en puestos similares	0 años	<u>De 1 a 3 años</u>
	De 3 a 5 años	Más de 5 años
E. Experiencia en :		
Planeación estratégica y aprovechamiento de nuevos mercados		
Establecimientos de metas y objetivos específicos.		
Elaboración de presupuestos y estados financieros proyectados.		
F. Habilidades o destrezas requeridas:		
Capacidad de liderazgo	Toma de decisiones	Capacidad para motivar a los demás
Fortaleza mental y física	Dotes de mando	Capacidad de análisis
Capacidad de escuchar	Iniciativa propia	Otros.
G. Características personales requeridas:		
Proactivo, positivo, responsable, ético, visionario, discreto , Honrado, honesto, sincero,		

Educado, colaborador, empático, Constante, buen manejo del estrés.	
Otras	
H. Competencias requeridas:	
Creativo , capacidad de análisis financiero , excelentes relaciones interpersonales ,	
Diseño de estrategias de precios , preparación de pronósticos financieros , inteligencia emocional	
Capacidad de aprendizaje, comunicación efectiva, trabajo en equipo, entre Otras.	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
A. Supervisión ejercida sobre	Gerente de Ventas, Mercadeo, Finanzas y Recurso humano.
B. Total de personas bajo supervisión	0 personas      De 1 a 5 pers. <u>Más de 10 pers.</u>
C. Supervisión recibida por parte de:	Reporta a los accionistas de ARYES.
D. Poder de decisión ejercida sobre:	Importaciones, productos y servicios, promociones, descuentos, presupuesto, precios, publicidad, etc.
E. Equipos	Laptop <u>Computadora</u> <u>Equipo de oficina</u>
	Otros (especifique)
F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto :	
Manejo de cheques para pago a proveedores y otros documentos por pagar con limite económico según sea la actividad.	
G. Responsable de administrar el proceso.	Ventas      Producción      Finanzas      Recursos Humanos
	Otros (Especifique) <u>Planeación estratégica.</u>
H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto :	
Pronósticos financieros.	
Proyecciones de venta en conjunto con el gerente de ventas.	
Informes de la planeación estratégica basadas en los objetivos y metas para el periodo establecido.	
Políticas de cobranza de contado y al crédito.	
Otros.	
I. Contactos del puesto	
Externos	<u>Vía telefónica</u> <u>Verbalmente</u> <u>Vía e-mail</u> Vía memorándum
Internos:	<u>Vía telefónica</u> <u>Verbalmente</u> Vía e-mail      Vía memorándum
<b>7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b>	
El puesto requiere mucha disciplina, iniciativa y creatividad sobre todo constancia y responsabilidad de apegarse a los planes estratégicos establecidos al inicio del periodo para el logro de los objetivos organizacionales.	
<b>8. ESFUERZO MENTAL</b>	

El puesto exige un alto nivel de concentración por la información que ahí se procesa; análisis Financiero, cálculos de costo beneficio el manejo de estrés es sumamente importante ya que esta actividad se realiza a diario con el fin de medir y controlar el rumbo de las actividades de la empresa.

#### 9. ESFUERZO FISICO

La actividad física no es la principal razón de fatiga en este puesto; No así el desgaste mental al que se está expuesto. el esfuerzo físico durante un día normal es de un 30% , no se levantan objetos pesados como por ejemplo cajas, maquinaria y otros más que están como activo de la empresa.

#### 10. CONDICIONES AMBIENTALES

A. Iluminación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
B. Ventilación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
C. Temperatura	<u>Buena</u>	Regular	Mala
D. Polvo y suciedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
E. Humedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
F. Ruido	<u>Buena</u>	Regular	Mala

El trabajo del puesto siempre se desarrolla en condiciones buenas y normales.

#### 11. CONDICIONES DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES

Tipo de factores	Probabilidad de ocurrencia			
	0%-25%	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Químicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Físicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Biológicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Incendios	0%-25%	<u>25%-50%</u>	50%-75%	75%-100%
Respiratorias	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%

#### 12. COMENTARIOS ADICIONALES

#### 13. AUTORIZACIONES

Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente General

Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente de Personal

Lic. \_\_\_\_\_  
Junta directiva



Fecha de elaboración: Octubre de 2015

Revisión: 1

Página: 1/4

## GERENCIA DE PERSONAL (Formulario para análisis y descripción de puestos)

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Fecha: 02 de Octubre de 2015

Título del puesto : Gerente de Mercadeo  
Número de personas en el puesto : 1  
Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece : Departamento de Ventas  
Sede o lugar de ubicación : Calle Chiltiupán # 25-26, Ciudad Merliot, La Libertad.  
Denominación del puesto superior inmediato: Gerente General  
Objetivo del puesto de trabajo :  
Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

### 2.FUNCION PRINCIPAL DEL PUESTO

Descripción principal :  
Asegurarse que los empleados están 100% enfocados en buena atención a los clientes.

### 3.INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL

#### Indicador clave del cumplimiento:

Cumplimiento de metas (ventas) proyectadas.  
Maximización de la participación de mercado.  
Desarrollar o potencializar de la marca en el sector donde opera la empresa.  
Crecimiento y desarrollo del equipo de ventas.  
Efectividad de las ventas proyectadas con el uso de los recursos económicos asignados.

### 4.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

#### Descripción de funciones diarias:

Monitorear las actividades de ventas diarias.  
Mantener contacto continuo vía teléfono o correo electrónico con clientes establecidos para conocer sus inquietudes con el servicio proporcionado  
Aprobar o denegar los permisos para ausentarse con razón justificada del equipo de ventas.  
Realizar entrevistas previas de contratación y justificaciones de despido del personal de ventas  
Supervisar diariamente al departamento de ventas y coordinar las labores las labores  
Otras

#### Descripción de funciones periódicas:

Realizar reportes de productividad quincenal  
Analizar y evaluar, conjuntamente con el equipo de ventas, los logros alcanzados, cada semana  
Diseñar un plan de comisiones justa por ventas mensuales realizadas en la sucursal.

Chequear que el equipo de ventas cumpla los mínimos de ventas mensuales establecidos.		
Estimular la participación del equipo de ventas en la planificación y solución de problemas haciendo uso del momento de la reunión quincenal		
Otras.		
<b>Descripción de funciones eventuales:</b>		
Realizar análisis para proporcionar nuevos servicios a los clientes.		
Conocer si el servicio tiene alta o baja estacionalidad.		
Determinar el nivel de demanda del servicio.		
Autorizar los descuentos sobre ventas, en aquellos servicios que son adquiridos por contratos económicos altos.		
Otras.		
<b>5.REQUISITOS</b>		
A. Educación Formal	Lic. <u>En Mercadeo</u>	Lic. Administración de Empresas
	Lic. Relaciones Públicas	Lic. Contaduría Pública
	Otras (especifique ):	
B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:		
Manejo de paquetes utilitarios (Office) , Seminarios o cursos de mercadotecnia, liderazgo.		
C. Edad	De 20 a 25 años	De 25 a 30 años
	<u>De 30 a 35 años</u>	Mas de 35 años
D. Años de experiencia en puestos similares	0 años	<u>De 1 a 3 años</u>
	De 3 a 5 años	Más de 5 años
E. Experiencia en :		
Estudio y análisis de mercado.		
Planeación estratégica y aprovechamiento de nuevos mercados.		
Reposicionamiento de marca		
Elaboración de planes y presupuestos de ventas.		
Calcular la demanda y pronosticar las ventas		
Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.		
Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.		
Otras.		
F. Habilidades o destrezas requeridas:		
Capacidad de liderazgo	Toma de decisiones	Capacidad para motivar a los demás
Fortaleza mental y física	Dotes de mando	Capacidad de análisis
Capacidad de escuchar	Iniciativa propia	Otros.
G. Características personales requeridas:		
Proactivo, positivo, responsable, ético, visionario, discreto , Honrado, honesto, sincero,		
Educado, colaborador, empático, Constante, buen manejo del estrés.		
Otras		

H. Competencias requeridas:	
Creativo , capacidad de análisis mercadológico , excelentes relaciones interpersonales , Diseño de estrategias de precios , preparación de pronósticos de ventas , inteligencia emocional	
Capacidad de aprendizaje, comunicación efectiva, trabajo en equipo, entre Otras.	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
A. Supervisión ejercida sobre	Los equipos de Ventas en las sucursales.
B. Total de personas bajo supervisión	0 personas      De 1 a 5 pers. <u>Más de 10 pers.</u>
C. Supervisión recibida por parte de:	Gerente General.
D. Poder de decisión ejercida sobre:	Servicios, promociones, descuentos, presupuesto, precios, publicidad, etc.
E. Equipos	Laptop <u>Computadora</u> <u>Equipo de oficina</u>
	Otros (especifique)
F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto :	
Ninguna manipulación de dinero.	
G. Responsable de administrar el proceso.	<u>Ventas</u> Producción      Finanzas      Recursos Humanos Otros (Especifique)
H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto :	
Pronósticos de ventas, Estudio y análisis de mercado.	
Proyecciones de venta en conjunto con el gerente general.	
Informes de la planeación estratégica de ventas orientados a los objetivos organizacionales.	
Políticas de cobranza de contado y al crédito.	
Otros.	
I. Contactos del puesto	
Externos	<u>Vía telefónica</u> <u>Verbalmente</u> <u>Vía e-mail</u> Vía memorándum
Internos:	<u>Vía telefónica</u> <u>Verbalmente</u> Vía e-mail      Vía memorándum
<b>7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b>	
El puesto requiere iniciativa y creatividad para la implementación de estrategias de mercado, fijación de precios, alianzas estratégicas si se necesitara además de constancia y responsabilidad para orientar los objetivos del departamento de ventas a los planes estratégicos de la organización establecidos al inicio del periodo en curso.	
<b>8. ESFUERZO MENTAL</b>	
El puesto exige un alto nivel de concentración por la información que ahí se procesa; análisis de mercado y seguimiento de metas propuestas. El manejo del estrés es sumamente importante ya que esta actividad se realiza a diario con el fin de medir y controlar el rumbo de las actividades del departamento de ventas.	

**9. ESFUERZO FISICO**

La actividad física no es la principal razón de fatiga en este puesto; No así el desgaste mental al que se está expuesto. el esfuerzo físico durante un día normal es de un 50% ;no se levantan objetos pesados por ejemplo cajas, maquinaria y otros más que están como activo de la empresa el 50% establecido se debe a que en algunas ocasiones es necesario visitar clientes que están fuera del área , específicamente empresas.

**10. CONDICIONES AMBIENTALES**

A. Iluminación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
B. Ventilación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
C. Temperatura	<u>Buena</u>	Regular	Mala
D. Polvo y suciedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
E. Humedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
F. Ruido	<u>Buena</u>	Regular	Mala

El trabajo del puesto siempre se desarrolla en condiciones buenas y normales.

**11. CONDICIONES DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES**

<b>Tipo de factores</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>			
Químicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Físicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Biológicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Incendios	<u>0%-25%</u>	<u>25%-50%</u>	50%-75%	75%-100%
Respiratorias	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%

**12. COMENTARIOS ADICIONALES****13. AUTORIZACIONES**

Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente General

Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente de Personal

Lic. \_\_\_\_\_  
Junta directiva



Fecha de elaboración: Octubre de 2015

Revisión: 1

Página: 1/4

## GERENCIA DE PERSONAL (Formulario para análisis y descripción de puestos)

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Fecha: 02 de Octubre de 2015

Título del puesto : Gerente de Ventas.  
Número de personas en el puesto : 1  
Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece : Departamento de Ventas  
Sede o lugar de ubicación : Calle Chiltiupán # 25-26, Ciudad Merliot, La Libertad.  
Denominación del puesto superior inmediato: Gerente General  
Objetivo del puesto de trabajo :  
Preparar planes para la coordinación del personal operativo, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

### 2.FUNCION PRINCIPAL DEL PUESTO

Descripción principal :  
Supervisar la logística de los procesos operativos en apoyo a la gerencia de ventas para garantizar la satisfacción del cliente y de aquellos que contratan los servicios de la empresa.

### 3.INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL

#### Indicador clave del cumplimiento:

Cumplimiento de metas (Operativas) proyectadas.  
Estadísticas actualizadas de transporte de mercancía exitoso.  
Crecimiento y desarrollo del equipo Operativo.  
Efectividad del cumplimiento de la entrega satisfactoria al cliente.

### 4.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

#### Descripción de funciones diarias:

Supervisar el cumplimiento de las funciones de los empleados en la sucursal.  
Supervisar al personal de mensajería por medio de la elaboración y monitoreo de la bitácora de entrega de documentación para la eficiente entrega de documentación a clientes y proveedores.  
Controlar al personal de mantenimiento por medio de recorrido generalizado a la sucursal para garantizar el aseo y ambiente físico agradable para los empleados y clientes.  
Realizar entrevistas de contratación y justificaciones para despido de personal operativo de la empresa.  
Revisar la documentación de trámites con proveedores de forma electrónica o física para evitar demoras en la entrega de materiales.  
Cotizar proveedores vía telefónica o electrónica para contar con los mejores precios en los inventarios.  
Otras.

**Descripción de funciones periódicas:**

Realizar reportes de estadísticas quincenal

Analizar y evaluar, conjuntamente con el equipo Operativo, los logros alcanzados, cada semana

Evaluación trimestral del personal operativo.

Estimular la participación del equipo de operativo en la solución de problemas haciendo uso del momento de la reunión quincenal.

Otras.

**Descripción de funciones eventuales:**

Realizar actualización de los expedientes del personal operativo

Renovación de los seguros de las unidades.

Apoyar en la determinación del nivel de demanda de los servicios.

Otras.

**5. REQUISITOS**

A. Educación Formal	Lic. En Mercadeo	<u>Lic. Administración de Empresas</u>
	<u>Ing. Industrial</u>	Lic. Contaduría Pública
	Otras (especifique ):	
B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:		
Manejo de paquetes utilitarios (Office) , Seminarios o cursos de liderazgo, manejo de estrés grupal.		
C. Edad	De 20 a 25 años	De 25 a 30 años
	<u>De 30 a 35 años</u>	Mas de 35 años
D. Años de experiencia en puestos similares	0 años	<u>De 1 a 3 años</u>
	De 3 a 5 años	Más de 5 años
E. Experiencia en :		
Elaboración de cotizaciones con proveedores.		
Supervisión de Personal.		
Elaboración de bitácoras de recorrido de mensajería		
Reclutamiento, selección y capacitación de personal		
Otras.		
F. Habilidades o destrezas requeridas:		
Capacidad de liderazgo	Toma de decisiones	Capacidad para motivar a los demás
Fortaleza mental y física	Dotes de mando	Capacidad de análisis
Capacidad de escuchar	Iniciativa propia	Otros.
G. Características personales requeridas:		
Proactivo, positivo, responsable, ético, visionario, discreto , Honrado, honesto, sincero, Educado, colaborador, empático, Constante, buen manejo del estrés, persuasión.		
Otras		
H. Competencias requeridas:		

Creativo , excelentes relaciones interpersonales , conocimientos de leyes aduanales	
Preparación de trámites aduanales, inteligencia emocional, capacidad de análisis.	
Otras.	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
A. Supervisión ejercida sobre	El equipo de ventas.
B. Total de personas bajo supervisión	0 personas      De 1 a 5 pers. <u>Más de 10 pers.</u>
C. Supervisión recibida por parte de:	Gerente General, de Mercadeo.
D. Poder de decisión ejercida sobre:	Servicios, contratación de proveedores, descuentos y mejoras en los procesos operativos.
E. Equipos	Laptop <u>Computadora</u> <u>Equipo de oficina</u>
	Otros (especifique)
F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto :	
En ocasiones por la recuperación de cuentas por cobrar en concepto de banquetes a eventos especiales.	
G. Responsable de administrar el proceso.	<u>Ventas</u> Producción      Finanzas      Recursos Humanos Otros (Especifique)
H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto :	
Proyecciones de venta en conjunto con el gerente general y de Mercadeo.	
Informes de la planeación estratégica orientados a los objetivos organizacionales.	
Políticas de cobranza de contado y al crédito.	
Otros.	
I. Contactos del puesto	
Externos	<u>Vía telefónica</u> Verbalmente <u>Vía e-mail</u> Vía memorándum
Internos:	<u>Vía telefónica</u> <u>Verbalmente</u> Vía e-mail      Vía memorándum
<b>7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b>	
El puesto requiere iniciativa y creatividad para la implementación de políticas de cobro y Supervisión de personal, eficiencia de procesos operativos.	
<b>8. ESFUERZO MENTAL</b>	
El puesto exige un alto nivel de concentración por la información que ahí se procesa; análisis de estadísticas y seguimiento de metas propuestas. El manejo del estrés es sumamente importante ya que esta actividad se realiza a diario con el fin de medir y controlar el rumbo de las actividades operativas.	
<b>9. ESFUERZO FISICO</b>	
La actividad física no es la principal razón de fatiga en este puesto; sin embargo puede considerarse en un 25% por desempeñar la jornada laboral frente a un computador y el recorrido generalizado en la empresa	

**10. CONDICIONES AMBIENTALES**

A. Iluminación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
B. Ventilación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
C. Temperatura	<u>Buena</u>	Regular	Mala
D. Polvo y suciedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
E. Humedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
F. Ruido	<u>Buena</u>	Regular	Mala

El trabajo del puesto siempre se desarrolla en condiciones buenas y normales.

**11. CONDICIONES DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES**

Tipo de factores	Probabilidad de ocurrencia			
	0%-25%	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Químicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Físicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Biológicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Incendios	0%-25%	<u>25%-50%</u>	50%-75%	75%-100%
Respiratorias	0%-25%	<u>25%-50%</u>	50%-75%	75%-100%

**12. COMENTARIOS ADICIONALES****13. AUTORIZACIONES**

Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente General

Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente de Personal

Lic. \_\_\_\_\_  
Junta directiva



Fecha de elaboración: Octubre de 2015

Revisión: 1

Página: 1/4

## GERENCIA DE PERSONAL (Formulario para análisis y descripción de puestos)

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Fecha: 02 de Octubre de 2015

Título del puesto : Gerente de Contabilidad y Finanzas  
Número de personas en el puesto : 1  
Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece : Contabilidad  
Sede o lugar de ubicación : Calle Chiltiupán # 25-26, Ciudad Merliot, La Libertad.  
Denominación del puesto superior inmediato: Gerente General  
Objetivo del puesto de trabajo :  
Desarrollar el proceso analítico financiero de la empresa hasta la obtención de los estados financieros anuales.

### 2.FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

Descripción principal :  
Velar porque se registren en forma fidedigna, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las disposiciones legales vigentes, todas las operaciones que resulten del desarrollo del objeto social de la empresa, con el fin de proporcionar en forma oportuna la información contable, financiera y tributaria.

### 3.INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL

#### Indicador clave del cumplimiento:

Cumplimiento de las declaraciones de impuesto en el plazo establecido.  
Elaboración de Estados Financieros en el plazo establecido.  
Cumplimiento de obligaciones formales de la empresa en los plazos establecidos.  
Entrega de Documentación solicitado por Auditoría Externa

### 4.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

#### Descripción de funciones diarias:

Verificar el cumplimiento de los controles internos del departamento contable, e intervenir en el proceso de los demás departamentos que afectan en forma directa a éste.  
Velar por el desempeño y desarrollo de los empleados a su cargo, asegurándose que cumplan con las exigencias de preparación necesarias para el desempeño de sus funciones, y lograr mantener una fuerza laboral eficiente y motivada.  
Preparación de análisis de los estados Financieros Básicos mensuales, Balance General y Estados de Resultados del período en forma comparativa con año anterior y las Notas Básicas a los mismos.  
Elaboración de cheques de forma electrónica para poder realizar los anticipos y pagos a proveedores.  
Otras.

**Descripción de funciones periódicas:**

Controlar mensualmente la declaración de IVA y Pago a Cuenta de forma electrónica para dar cumplimiento a las leyes tributarias.

Presentar Anualmente a Gerencia General la interpretación de los estados financieros de la empresa.

Revisión semanal de las cuentas por pagar en forma electrónica para velar por el cumplimiento del plazo de crédito otorgado por los proveedores.

Preparar en las fechas requeridas, los reportes o informes contables y financieros que han de presentarse a la Asamblea General, Revisión Fiscal y demás órganos públicos de control, asegurándose que reflejen la situación financiera de la empresa.

Revisar la elaboración de documentos fiscales para identificar errores que puedan ocasionar demora en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Controlar los préstamos efectuados por la empresa

Elaboración Mensual de Conciliaciones Bancaria para identificar la disponibilidad de efectivo.

Otras.

**Descripción de funciones eventuales:**

Realizar Anualmente la declaración de Impuestos Municipales

Redacción de Actas de junta Directiva

Supervisión de cumplimiento de trámites en CNR

Supervisión de los Libros de IVA de forma electrónica para dar cumplimiento a las leyes tributarias.

Preparación de Información solicitada por bancos y auditoría externa.

Otras.

**5. REQUISITOS**

A. Educación Formal	Lic. En Mercadeo	<u>Lic. Administración de Empresas</u>
	Lic. Relaciones Públicas	<u>Lic. Contaduría Pública</u>
	Otras (especifique ):	
B.Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:		
Manejo de paquetes utilitarios (Office) , Seminarios o cursos de leyes Tributarias , curso de inglés básico.		
C. Edad	De 20 a 25 años	De 25 a 30 años
	<u>De 30 a 35 años</u>	Mas de 35 años
D. Años de experiencia en puestos similares	0 años	<u>De 1 a 3 años</u>
	De 3 a 5 años	Más de 5 años
E. Experiencia en:		
Análisis de estados financieros.		
Asistente de Auditoria		
Tramites Mercantiles		
Elaboración de declaraciones Tributarias		

Elaboración de Planillas de pago.	
Otras.	
F. Habilidades o destrezas requeridas:	
Capacidad de liderazgo	Toma de decisiones      Capacidad de análisis financiero
Fortaleza mental y física	Dotes de mando      Otros.
Capacidad de escuchar	Iniciativa propia
G. Características personales requeridas:	
Proactivo, positivo, responsable, ético, visionario, discreto, Honrado, honesto, sincero, Educado, colaborador, empático, Constante, buen manejo del estrés, persuasión.	
Otras	
H. Competencias requeridas:	
Creativo, excelentes capacidad de análisis financiero, excelentes relaciones interpersonales	
Conocimiento de leyes Tributarias, preparación de Estados de flujo de efectivo, inteligencia emocional, Liderazgo, comunicación efectiva.	
Otras.	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
A. Supervisión ejercida sobre	Departamento de contabilidad y finanzas.
B. Total de personas bajo supervisión	0 personas <u>De 1 a 5 pers.</u> Más de 10 pers.
C. Supervisión recibida por parte de:	Gerente General.
D. Poder de decisión ejercida sobre:	Determinación de pago a proveedores, la elaboración óptima del proceso contable.
E. Equipos	Laptop <u>Computadora</u> <u>Equipo de oficina</u>
	Otros (especifique)
F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto :	
Manejo de Cheques para pago de Proveedores y Planillas de Sueldos.	
G. Responsable de administrar el proceso.	Ventas      Producción <u>Finanzas</u> Recursos Humanos
	Otros (Especifique)
H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto :	
Conocimiento del Nivel de Ingresos de la empresa	
Disponibilidad de efectivo en las cuentas bancarias.	
Políticas de cobranza de contado y al crédito.	
Políticas de Pago a Proveedores.	
Sueldos y Salarios de los empleados	
Otros.	
I. Contactos del puesto	
Externos	<u>Vía telefónica</u> Verbalmente <u>Vía e-mail</u> Vía memorándum

Internos: Vía telefónica Verbalmente Vía e-mail Vía memorándum

**7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD**

El puesto requiere iniciativa y creatividad para el mejoramiento de procesos contables y propuestas para mejorar la situación financiera de la empresa cada vez más.

**8. ESFUERZO MENTAL**

El puesto exige un alto nivel de concentración por la información que ahí se procesa; análisis de resultados del ejercicio contable y seguimiento mensual de ingresos y gastos. El manejo del estrés es sumamente importante ya que esta actividad se realiza a diario con el fin de desarrollar efectivamente el análisis financiero de la empresa.

**9. ESFUERZO FISICO**

La actividad física no es la principal razón de fatiga en este puesto; sin embargo puede considerarse en un 25% por desempeñar la jornada laboral frente a un computador.

**10. CONDICIONES AMBIENTALES**

A. Iluminación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
B. Ventilación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
C. Temperatura	<u>Buena</u>	Regular	Mala
D. Polvo y suciedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
E. Humedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
F. Ruido	<u>Buena</u>	Regular	Mala

El trabajo del puesto siempre se desarrolla en condiciones buenas y normales.

**11. CONDICIONES DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES**

Tipo de factores	Probabilidad de ocurrencia			
	0%-25%	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Químicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Físicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Biológicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Incendios	0%-25%	<u>25%-50%</u>	50%-75%	75%-100%
Respiratorias	0%-25%	<u>25%-50%</u>	50%-75%	75%-100%

**12. COMENTARIOS ADICIONALES**

**13. AUTORIZACIONES**

Lic. \_\_\_\_\_ Lic. \_\_\_\_\_  
**Gerente General Gerente de Personal**

Lic. \_\_\_\_\_  
**Junta directiva**



Fecha de elaboración: Octubre de 2015

Revisión: 1

Página: 1/4

## GERENCIA DE PERSONAL (Formulario para análisis y descripción de puestos)

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Fecha: 02 de Octubre de 2015

Título del puesto : Gerente de Recursos humanos.  
Número de personas en el puesto : 1  
Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece : Recurso Humano.  
Sede o lugar de ubicación : Calle Chiltiupán # 25-26, Ciudad Merliot, La Libertad.  
Denominación del puesto superior inmediato: Gerente General  
Objetivo del puesto de trabajo :  
Ejecutar las Políticas de la empresa para contratación, desarrollo y administración del Recurso Humano, con el fin de mantener un buen clima laboral en la empresa. Coordinar los procesos de nómina.

### 2. FUNCION PRINCIPAL DEL PUESTO

Descripción principal :  
Adelantar las actividades en la búsqueda de empleados conduciendo el proceso de Reclutamiento, selección, contratación y elaboración del contrato de trabajo, así también ejecutando procesos de inducción y capacitación al personal de antiguo y nuevo ingreso.

### 3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL

#### Indicador clave del cumplimiento:

Cumplimiento de las políticas de la empresa.  
Monitoreo y evaluación del proceso de rotación en la empresa.  
Cumplimiento de obligaciones laborales con los empleados de la empresa.  
Entrega de Documentación solicitado por Auditoría de personas.  
Impacto sobre empleados y sus condiciones de trabajo.  
Mejoramiento del ambiente laboral y clima organizacional.

### 4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

#### Descripción de funciones diarias:

Expedir las certificaciones de trabajo, tiempo de servicio y salario, asegurándose que el documento refleje la situación real de cada empleado y no se comprometa a la entidad por inexactitudes.  
Velar por el mejoramiento de las condiciones de trabajo y desarrollo de los empleados.  
Velar por el desempeño y desarrollo de los empleados a su cargo.  
Garantizar que los empleados cumplan con las exigencias necesarias para el desempeño de sus funciones, y lograr mantener una fuerza laboral eficiente y motivada.  
Actualizar la base de datos de los empleados en la empresa.

Mantener la disciplina interna de la empresa.		
Otras.		
<b>Descripción de funciones periódicas:</b>		
Coordinar los procesos disciplinarios contemplados en las políticas de Trabajo		
Comunicación de sanciones a empleados.		
Coordinar los procesos de terminación de contratos.		
Preparar la correcta liquidación de prestaciones y cumplimiento de la legislación laboral.		
Revisar el diseño y elaboración de contratos laborales.		
Coordinar la ejecución de los cursos de entrenamiento con fuentes internas y externas.		
Organizar actividades de convivencia y sano esparcimiento para los empleados.		
Otras.		
<b>Descripción de funciones eventuales:</b>		
Controlar los préstamos efectuados por la empresa.		
Evaluar el desempeño del personal en la empresa.		
Elaboración de planillas de pago.		
Otras.		
<b>5.REQUISITOS</b>		
A. Educación Formal	Lic. En Mercadeo	<u>Lic. Administración de Empresas</u>
	Lic. Relaciones Públicas	Lic. Contaduría Pública
	Otras (especifique ):	
B.Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:		
Manejo de paquetes utilitarios (Office) , Seminarios o cursos de leyes laborales , liderazgo y comunicaciones efectiva.		
C. Edad	De 20 a 25 años	De 25 a 30 años
	<u>De 30 a 35 años</u>	Mas de 35 años
D.Años de experiencia en puestos similares	0 años	<u>De 1 a 3 años</u>
	De 3 a 5 años	Más de 5 años
E. Experiencia en :		
Manejar base de datos y diseño de mapas de riesgo.		
Selección y contratación de personas		
Capacitación e inducción del personal		
Elaboración de planillas de sueldos		
Diseño de diagnósticos de necesidades de capacitación.		
Otras.		
F. Habilidades o destrezas requeridas:		
Capacidad de liderazgo	Toma de decisiones	Capacidad para prever riesgos
Fortaleza mental y física	Dotes de mando	Otros.
Capacidad de escuchar	Iniciativa propia	

G. Características personales requeridas:	
Proactivo, positivo, responsable, ético, visionario, discreto , Honrado, honesto, sincero, Educado, colaborador, empático, Constante, buen manejo del estrés, persuasión.	
Otras	
H. Competencias requeridas:	
Creativo , capacidad de análisis de personas, excelentes relaciones interpersonales , Conocimiento de leyes Tributarias, preparación de Estados de flujo de efectivo, inteligencia emocional, Liderazgo, facilidad de expresión.	
Otras.	
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>	
A. Supervisión ejercida sobre	Departamento de recursos humanos.
B. Total de personas bajo supervisión	0 personas <u>De 1 a 5 pers.</u> Más de 10 pers.
C. Supervisión recibida por parte de:	Gerente General.
D. Poder de decisión ejercida sobre:	Determinación de pago a proveedores, la elaboración óptima del proceso contable.
E. Equipos	Laptop <u>Computadora</u> <u>Equipo de oficina</u>
	Otros (especifique)
F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto :	
Manejo de información confidencial de los empleados de la empresa.	
G. Responsable de administrar el proceso.	Ventas      Producción      Finanzas <u>Recursos Humanos</u>
	Otros (Especifique)
H. Información confidencial que preara o se maneja en el puesto :	
Conocimiento del Nivel de ingresos de cada empleado.	
Uso de correos electrónicos y números telefónicos.	
Circunstancias de despidos de los empleados.	
Motivos de ausentismo laboral en la empresa por parte de los empleados.	
Procesos de selección y contratación de personal.	
Otros.	
I. Contactos del puesto	
Externos	<u>Vía telefónica</u> <u>Verbalmente</u> <u>Vía e-mail</u> Vía memorándum
Internos:	<u>Vía telefónica</u> <u>Verbalmente</u> Vía e-mail      Vía memorándum
<b>7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b>	
El puesto requiere iniciativa y creatividad para el mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados, así también se debe buscar la forma de motivar a los empleados a mantener bajo el índice de accidentes de trabajo.	

**8. ESFUERZO MENTAL**

El puesto exige un alto nivel de concentración por la información que ahí se procesa, la gestión del talento humano demanda tiempo y es por esa razón que el manejo del estrés es sumamente importante ya que esta actividad se realiza a diario con el fin de desarrollar efectivamente las relaciones interpersonales en la empresa.

**9. ESFUERZO FISICO**

La actividad física no es la principal razón de fatiga en este puesto; sin embargo puede considerarse en un 25% por desempeñar la jornada laboral frente a un computador y movilizarse por las diferentes áreas.

**10. CONDICIONES AMBIENTALES**

A. Iluminación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
B. Ventilación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
C. Temperatura	<u>Buena</u>	Regular	Mala
D. Polvo y suciedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
E. Humedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
F. Ruido	<u>Buena</u>	Regular	Mala

El trabajo del puesto siempre se desarrolla en condiciones buenas y normales.

**11. CONDICIONES DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES**

Tipo de factores	Probabilidad de ocurrencia			
Químicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Físicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Biológicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Incendios	0%-25%	<u>25%-50%</u>	50%-75%	75%-100%
Respiratorias	0%-25%	<u>25%-50%</u>	50%-75%	75%-100%

**12. COMENTARIOS ADICIONALES****13. AUTORIZACIONES**

Lic. \_\_\_\_\_

**Gerente General**

Lic. \_\_\_\_\_

**Gerente de Personal**

Lic. \_\_\_\_\_

**Junta directiva**



Fecha de elaboración: Octubre de 2015

Revisión: 1

Página: 1/4

## GERENCIA DE PERSONAL

(Formulario para análisis y descripción de puestos)

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Fecha: 02 de Octubre de 2015

Título del puesto : Secretaria.  
Número de personas en el puesto : 1  
Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece : Gerencia General  
Sede o lugar de ubicación : Calle Chiltiupán # 25-26, Ciudad Merliot, La Libertad.  
Denominación del puesto superior inmediato: Gerente General  
Objetivo del puesto de trabajo :  
Asistir al gerente en las actividades de administración de la oficina, tales como recibo y revisión de correspondencia, atención telefónica y de visitantes, identificando su necesidad y orientándolos cuando fuere el caso, hacia la dependencia que le corresponda atender sus requerimientos.

### 2.FUNCION PRINCIPAL DEL PUESTO

Descripción principal:  
Mantener el correcto estado del servicio, presentación y funcionamiento de los implementos, y equipos de trabajo que se le confíen.

### 3.INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL

**Indicador clave del cumplimiento:**  
Responsabilidad en atender al público.  
Organización y actualización de la base de datos de los diferentes clientes.  
Control y registro de todas las llamadas telefónicas.

### 4.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

**Descripción de funciones diarias:**  
Contestar y efectuar llamadas.  
Organizar todo tipo de documentación que llegue a la empresa.  
Reportar los mensajes que le dejen al Gerente General.  
Atender al público que llegue a la empresa.  
Otras que le sean asignadas.  
**Descripción de funciones periódicas:**  
Vigilar el cumplimiento de los reglamentos y normas relacionadas con los asuntos de su competencia.  
Coordinar y velar por el adecuado manejo y custodia del archivo de contratos de la empresa con su respectivo soporte como son: pólizas, reservas presupuestales, actas parciales de archivos de recibo y demás documentos.

Elaborar y controlar el trámite oportuno de las órdenes de pago legalizadas.

Organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado con los ingresos por concepto de los boletines prestados, sanciones, créditos, transferencias y pagos de las obligaciones contraídas, nomina, proveedores y contratistas.

Otras.

**Descripción de funciones eventuales:**

Coordinar y controlar el registro de los inventarios de la empresa.

Otras que necesiten de su apoyo.

**5. REQUISITOS**

A. Educación Formal	Lic. En Mercadeo	Lic. Administración de Empresas
	Lic. Relaciones Públicas	Lic. Contaduría Pública
	Otras (especifique ): <u>Secretaria</u> <u>Recepcionista</u>	

B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:

Manejo de paquetes utilitarios (Office), cursos sobre manejo de bases de datos, atención al cliente

C. Edad	<u>De 20 a 25 años</u>	De 25 a 30 años
	De 30 a 35 años	Mas de 35 años
D. Años de experiencia en puestos similares	0 años	<u>De 1 a 3 años</u>
	De 3 a 5 años	Más de 5 años

E. Experiencia en:

Redacción general y cursos de técnicas de archivo de documentos.

F. Habilidades o destrezas requeridas:

Habilidad para establecer relaciones interpersonales

Uso de software y computadora.

Uso de máquina de escribir.

Uso de Fax

Atención al cliente

Redacción y taquigrafía.

G. Características personales requeridas:

Responsable, ética, discreta, Honrada, honesta, sincera, educada, colaboradora, empática.

H. Competencias requeridas:

Excelentes relaciones interpersonales. inteligencia emocional, Manejo de estrés.

Facilidad de expresión, Capacidad para escuchar atentamente.

Otras.

**6. RESPONSABILIDADES**

A. Supervisión ejercida sobre	Ninguno.		
B. Total de personas bajo supervisión	<u>0 personas</u>	De 1 a 5 pers.	Más de 10 pers.

C. Supervisión recibida por parte de:	Gerente General.		
D. Poder de decisión ejercida sobre:	Toda la correspondencia que se le encomiende entregar y retirar.		
E. Equipos	Conmutador	<u>Computadora</u>	<u>Equipo de oficina</u>
	Otros (especifique)		
F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto : Manejo y registro de los documentos internos que se utilizan en la empresa.			
G. Responsable de administrar el proceso.	Ventas	Producción	Finanzas Recursos Humanos
	Otros (Especifique) <u>Asistir a Gerencia General.</u>		
H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto : Registro de los contactos de los clientes y documentos internos de la empresa. Diseño de actas de juntas directivas. Otros.			
I. Contactos del puesto			
Externos	<u>Vía telefónica</u>	Verbalmente	<u>Vía e-mail</u> Vía memorándum
Internos:	<u>Vía telefónica</u>	<u>Verbalmente</u>	Vía e-mail Vía memorándum
<b>7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b>			
El puesto requiere de habilidad para establecer relaciones interpersonales, responsabilidad en los registros de los documentos, llamadas telefónicas y amabilidad con el público.			
<b>8. ESFUERZO MENTAL</b>			
El puesto no exige un gran esfuerzo mental solamente ser organizada en cuanto a l registro de los documentos internos y registro de llamadas.			
<b>9. ESFUERZO FISICO</b>			
El cargo amerita un esfuerzo físico de estar sentada al realizar sus actividades.			
<b>10. CONDICIONES AMBIENTALES</b>			
A. Iluminación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
B. Ventilación	<u>Buena</u>	Regular	Mala
C. Temperatura	<u>Buena</u>	Regular	Mala
D. Polvo y suciedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
E. Humedad	<u>Buena</u>	Regular	Mala
F. Ruido	<u>Buena</u>	Regular	Mala
El trabajo del puesto siempre se desarrolla en condiciones buenas y normales.			

**11. CONDICIONES DE ENFERMEDADES O ACCIDENTES**

<b>Tipo de factores</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>			
Químicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Físicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Biológicos	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Incendios	0%-25%	<u>25%-50%</u>	50%-75%	75%-100%
Respiratorias	<u>0%-25%</u>	25%-50%	50%-75%	75%-100%

**12. COMENTARIOS ADICIONALES****13. AUTORIZACIONES**

Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente General

Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente de Personal

Lic. \_\_\_\_\_  
Junta directiva

## **ANEXO N°3**

**(INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN Y  
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.)**

## INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

Indicaciones:

Asigne un grado de valor de acuerdo a cada una de las siguientes competencias. En una escala de cinco puntos, siendo “4” el nivel más alto y “0” la que describe una competencia no desarrollada.

N°	Competencia evaluada	Nivel alcanzado					Aspectos positivos	Aspectos negativos
		0	1	2	3	4		
1	Adaptabilidad							
2	Análisis de problemas							
3	Análisis numérico							
4	Atención al cliente							
5	Autocontrol							
6	Automotivación							
7	Capacidad para escuchar							
8	compromiso							
9	Comunicación efectiva							
10	Creatividad							
11	Decisión							
12	Flexibilidad							
13	Independencia							
14	iniciativa							
15	Integridad							
16	Liderazgo							
17	Resistencia							
18	Sociabilidad							
19	Tenacidad							
20	Tolerancia al estrés							
21	Trabajo en equipo							
	Puntuación total obtenida							

**INSTRUMENTO PARA DETECTAR CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, CONDUCTAS Y ACTITUDES GENERALES.**

Indicaciones:

La ponderación que aparece al lado derecho de este cuadro y el siguiente, es una escala de valoración, que sirve para hacer un diagnóstico sobre los conocimientos, habilidades, conducta y actitudes que una persona posee. Por lo que debe marcarse en cada casilla y de forma consciente, de acuerdo a su realidad. La puntuación indica:

1= MALO    2= REGULAR    3= BUENO    4= MUY BUENO    5= EXCELENTE

N°.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GENERALES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Administración de personal					
2	Conocimientos de las siguientes leyes					
2.1	Código de trabajo					
2.2	Sistema de fondos de pensiones					
2.3	Ley y reglamento del ISSS					
2.4	Ley y reglamento del INSAFORP					
3	Conocimiento de leyes fiscales					
3.1	Ley de impuesto sobre la renta					
4	Relaciones humanas					
5	Negociaciones colectivas					
6	Conocimientos administrativos y financieros					
7	Conocimientos informáticos					
8	Metodologías de capacitación					
9	Idioma Ingles					
10	Psicología aplicada a la empresa					
11	Cultura general					
12	Conocimientos de higiene y seguridad industrial					
13	Conocimiento de plan estratégico					
14	Métodos de evaluación del desempeño					
15	Habilidad para resolver informes					
16	Habilidad para expresarse verbalmente					
17	Habilidad para expresarse por escrito					
18	Sabe conducir vehículos					
19	Habilidad para resolver problemas					
20	Habilidad numérica					
21	Manejo de audiovisuales					
22	Primeros auxilios					
23	Manejo de emergencias naturales y otras					
	Puntuación total obtenida					

N°.	CONDUCTAS Y ACTITUDES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Proactivo					
2	Liderazgo					
3	Buenas relaciones interpersonales					
4	Ético					
5	Leal					
6	Creativo					
7	Dinámico					
8	Paciente					
9	Empático					
10	Sensibilidad humana					
11	Abierto al cambio					
12	Disciplinado					
13	Buen carácter					
14	Seguridad en si mismo					
15	Capacidad de análisis y síntesis					
16	Perseverante					
17	Capacidad para trabajar por objetivos					
18	Sentido de responsabilidad					
19	Equilibrado					
20	Orientado al trabajo en quipo					
21	Visionario					
22	Buen manejo del estrés					
	Puntuación total obtenida					

**Autorizaciones**

Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente de personal

Lic. \_\_\_\_\_  
Jefe de área específica

## **ANEXO N° 4**

(Perfil del sucesor según modelo de gestión por competencias)

PERFIL DEL SUCESOR SEGÚN GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	Escolaridad indispensable	✓ Superior
		Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesional titulado en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, etc.</li> <li>✓ Conocimiento en el rubro de finanzas.</li> <li>✓ Profesional hábil en el campo de la planificación, la organización, la dirección y el control.</li> <li>✓ Especialista en coordinar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos institucionales.</li> </ul>
		Experiencia previa Indispensable	✓ Tener una experiencia de 3-5 en la organización, conocimiento sobre las normas y funciones de ésta.
		Aptitudes requeridas	✓ Poseer conocimiento para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres de personas y creatividad para innovar.
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	concentración	✓ Tener la capacidad de poder retener los principales productos y su explicación numérica para un profundo detalle del mismo.
		Destrezas o habilidades	✓ Poseer la capacidad de generar convenios empresariales con otras instituciones.
<b>HABILIDADES</b>	<b>RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS</b>	Supervisión del personal	✓ Tener la capacidad para comunicarse e influenciar sobre los demás y para resolver conflictos.
		Trabajo en equipo	✓ Desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
		Relaciones internas y externas	✓ Poseer sensibilidad y empatía ante los demás Tener la habilidad para motivar al personal y capacidad de ejercer el liderazgo.
		Información confidencial	✓ Se requiere extremadamente discreción en asuntos Confidenciales.
<b>MOTIVACIONALES</b>	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	Ambiente de trabajo	✓ Agradable.
		Riesgos de trabajo	✓ Contar con rutas de evacuación bien definidas y equipo de primeros auxilios.
<b>AUTOCONCEPTO</b>	<b>VALORES</b>	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honesto, responsable, incentivar el trabajo en equipo, proactivo(a), emprendedor(a)</li> <li>✓ Ser una persona de confianza por lo que sus acciones y conductas deben enmarcarse dentro de una moral y ética Intachable.</li> </ul>

**ANEXO N° 5**  
**(NIVELES DE COMPETENCIAS)**

Nivelación de Competencias Capacidad de Aprendizaje Continuo.

NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	
NIVELES	COMPORTAMIENTOS
1. Los colaboradores tienen habilidad para buscar y compartir información útil en la resolución de situaciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Es capaz de buscar y compartir información útil para solucionar situaciones.</li><li>b. Es capaz de buscar, compartir y adaptar información en la solución de situaciones.</li></ul>
2. Se tiene la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia en la solución de problemas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Se siente comprometido con el equipo de trabajo y toma como propios los retos y metas trazadas.</li><li>b. Muestra un buen nivel de desempeño y alcanza los objetivos planteados.</li></ul>
3. Capacidad para Propagar el know how adquirido de otros restaurantes de comida típica al personal de la organización.	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Capaz de propagar know how básico adquirido en otros restaurantes de comida típica.</li><li>b. Capaz de propagar a toda la organización know how adquirido en otros restaurantes de comida típica.</li></ul>
4. Genera alto nivel para comprometer y desarrollar el aprendizaje continuo en la Organización.	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.</li><li>b. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.</li></ul>

Nivelación de Competencias Identificación y Compromiso Corporativo.

NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	
NIVELES	COMPORTAMIENTOS
1. Los colaboradores tienen sentido de pertenencia con la Organización y contribuyen a su mejoramiento continuo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asimila todos los componentes de la estructura organizacional e identifica el rol del cargo y su impacto o contribución dentro de la misma.</li> <li>b. Alinea su conducta a los valores y principios corporativos.</li> </ul>
2. Alinea su conducta y sus acciones a las metas y objetivos del área y la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se siente comprometido con el equipo de trabajo y toma como propios los retos y metas trazadas.</li> <li>b. Dedicar esfuerzo adicional para la consecución de las metas y objetivos del cargo, del área y de la Organización.</li> </ul>
3. Asume como propios los objetivos del área y de la organización en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se mantiene motivado y motiva al equipo a participar en la consecución de los objetivos y metas del área y la Organización.</li> <li>b. Propone soluciones efectivas que den respuesta a las metas y objetivos.</li> </ul>
4. Genera alto nivel de compromiso en los colaboradores para lograr las metas corporativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</li> <li>b. Diseña herramientas de</li> </ul>

	seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.
--	--

Nivelación de Competencias Comunicación efectiva para compartir conocimientos.

NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	
NIVELES	COMPORTAMIENTOS
1. Habilidad de comunicación personal que asegure la recepción del mensaje dentro del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Habilidad personal de comunicación que asegure una excelente recepción del mensaje en el grupo.</li> <li>b. .Habilidad de comunicación personal que asegure una excepcional recepción del mensaje en el grupo.</li> </ul>
2. Habilidad para alentar a los miembros del equipo a compartir información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Habilidad básica de alentar a los miembros del equipo a compartir información.</li> <li>b. Habilidad superior de alentar a los miembros del equipo a compartir información.</li> </ul>
3. Habilidad para valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Habilidad para valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</li> <li>b. Habilidad para motivar las contribuciones de todos los</li> </ul>

	miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.
4. Capacidad de Expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.</li> <li>b. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</li> </ul>

#### Nivelación de Competencias Trabajo en Equipo

NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	
NIVELES	COMPORTAMIENTOS
1. Promueve el trabajo en equipo como factor de integración, participación, confianza y creatividad colectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Interactúe con colegas de manera informal para compartir información.</li> <li>b. Crea un clima amistoso y de cordialidad, donde exista prioridad por el establecimiento de buenas relaciones y la colaboración.</li> </ul>
2. Valora la diversidad de pensamiento en el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Solicita y tiene en cuenta la opinión de los miembros del equipo al momento de concretar ideas o tomar decisiones.</li> <li>b. Mantiene una actitud abierta para aprender de otras personas.</li> </ul>
3. Refuerza los comportamientos y acciones positivas del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Genera un clima donde los miembros del equipo se sienten</li> </ul>

	<p>estimulados para ayudar a sus colegas.</p> <p>b. Desarrolla prácticas de trabajo en equipo que generan valor agregado en los resultados grupales.</p>
<p>4. Construye un ambiente positivo de equipo. (Genera sinergia en los equipos de trabajo, permitiendo mejorar los resultados de la organización).</p>	<p>a. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros.</p> <p>b. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p>

Nivelación de Competencias Orientación a Resultados o a Logros.

NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	
NIVELES	COMPORTAMIENTOS
<p>1. Conoce las metas, objetivos del cargo y planea el cumplimiento a corto plazo.</p>	<p>a. Conoce las responsabilidades laborales del cargo, así como la contribución de este a las metas y objetivos del área y la organización.</p> <p>b. Está atento a los tiempos y metas de trabajo, hasta lograr su cumplimiento.</p>
<p>2. Gestiona su trabajo para lograr metas y objetivos alcanzando un alto desempeño.</p>	<p>a. Analiza los resultados actuales y propone soluciones para mejorar el desempeño y logra objetivos de manera efectiva.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Ante indicadores de desempeño por debajo de los estándares establecidos, realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.</li> </ul>
<p>3. Promueve cambios en el proceso, para alcanzar altos estándares de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.</li> <li>b. Da orientación y retroalimentación a su equipo de trabajo acerca de su desempeño.</li> </ul>
<p>4. Motiva a los colaboradores a trabajar enfocado en mejora continua, eficiencia y efectividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Brinda apoyo y exige mejorar la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en típicos Margoht.</li> <li>b. d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</li> </ul>

#### Nivelación de competencias: Orientación al Cliente

NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	
NIVELES	COMPORTAMIENTOS
<p>1. Promueve la atención por conocer los requerimientos de los clientes y desarrolla acciones para satisfacer las necesidades conforme a las políticas de ARYES S.A de C.V.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muestra interés en identificar los requerimientos de los clientes y las formas de cómo satisfacerlos.</li> <li>b. Mantiene informado a sus compañeros y jefe de los requerimientos de los clientes</li> </ul>

	internos y externos.
2. Valora los diferentes requerimientos de los clientes para lograr su satisfacción dentro de las políticas de ARYES S.A de C.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</li> <li>b. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</li> </ul>
3. Refuerza en el personal acciones encaminadas a satisfacer los requerimientos de los clientes dentro de las políticas de ARYES S.A de C.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desarrolla y estimula en los miembros bajo su mando acciones para satisfacer los requerimientos de los clientes.</li> <li>b. Anima y motiva a los miembros de su área el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.</li> </ul>
4. Construye un ambiente positivo en el personal, generando una cultura de atención a los clientes interno y externo y haciendo cumplir las políticas de ARYES S.A de C.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lidera y promueve una cultura de satisfacción de requerimientos de clientes.</li> <li>b. Refuerza el desempeño de las áreas y fomenta el intercambio de información para satisfacer los requerimientos de los clientes.</li> </ul>