

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



**TEMA: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA
EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EXTINTORES EN EL MUNICIPIO DE
SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO**

TRABAJO PRESENTADO POR:

**KARLA ELIZABETH HERNÁNDEZ ALVARADO HA13010
MÓNICA ADRIANA MEJÍA GONZÁLEZ MG13017
STEFANI RINALDY MEJÍA VÁSQUEZ MV13051**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretaria: Dra. Ana Leticia Zavaleta De Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano: Msc. Mario Wilfredo Crespín

Secretario: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Manuel de Jesús Fornos Gómez

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez (Docente Asesor)

NOVIEMBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Se dice que las cosas buenas pasan a quienes las esperan, las mejores a quienes van por ellas, por eso agradecer primeramente a Dios por permitirme llegar a culminar esta meta en mi vida y por brindarme la sabiduría necesaria en cada paso, de igual manera agradecer a mis padres por su apoyo y motivación incondicional, a la vida por poner en mi camino a las personas indicadas para desarrollar este proceso, a unas excelentes amigas y compañeras como lo son Stefani y Adriana Mejía, gracias por su apoyo y empeño para hacer todo de la mejor manera, en especial dedicar esto a mi abuela Jesús Serrano, quien ya no le fue posible verme culminar esta meta, pero sé que está feliz por mí, agradecida con mis demás familiares y amigos que me brindaron apoyo, solo me queda decir Bendiciones para todos y ¡GRACIAS TOTALES!. Que la vida les recompense todo lo que dan.

Karla Hernández.

Lo que se disfruta es aquello logrado con esfuerzo y dedicación y hay que recibirlo de la mejor manera. Por ello agradezco a la vida misma que ha hecho de mí una persona perseverante ante cada reto y el logro de metas , a mis padres por brindarme el apoyo y la fuerza necesaria para seguir adelante ante cada obstáculo; a mis hermanos por su apoyo, a mis sobrinos por ser una razón más para seguir adelante; a mis pequeñas minions Stef y Karla por su amistad y por permitirme seguir este camino hacia una meta en común junto a ellas, a Néstor Albizuri por ser incondicional apoyo y motivación, al Lic. Mario por todo su tiempo, paciencia y dedicación para con nosotras Infinitas gracias!. Cada día es una nueva opción para disfrutar todo lo bueno que nos regala la vida.

Adriana Mejía.

Primeramente, agradecerle a Dios por darme sabiduría, paciencia y por estar a mi lado en cada paso; a mis padres Susana Vásquez y Erasmo Mejía por ser los pilares de mi vida, por su apoyo, amor y dedicación; a mis hermanas Roxana y Johanna por su constante compañía, a mi abuela Carlota Vásquez y bisabuela Lucia Ganuza por su amor incondicional; a toda mi familia en general por siempre estar para mí; a mis amigos por los momentos de alegrías; a cada docente con los cuales tuve el privilegio de cursar materias, por transmitir sus conocimientos y para finalizar a mis compañeras Adriana y Karla por su paciencia, dedicación y amistad. Gracias a todos porque además de aportar cosas buenas fueron capaces de proporcionar momentos de felicidad, aprendizaje y crecimiento.

Stefani Mejía.

ÍNDICE

CAPITULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EXTINTORES, MODELO DE GESTIÓN, Y DESARROLLO PROFESIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A.	Marco histórico.....	1
1.	Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.....	1
2.	Origen de la Gestión por Competencias.....	2
3.	Origen de los extintores.....	4
B.	Marco conceptual.	6
1.	Generalidades de la pequeña empresa.....	6
a.	Definición	6
b.	Clasificación.....	6
2.	Origen de la pequeña empresa caso ilustrativo SERVIPRISA S.A. de C.V. ..	7
a.	Historia.....	7
b.	Filosofía institucional.....	8
c.	Cartera de Clientes.	9
d.	Principales empresas dedicadas a la venta de extintores en El Salvador.	9
e.	Estructura organizativa actual.	10
3.	Recursos humanos.	11
4.	Planeación de Recursos Humanos.....	12
a.	Definición.....	12
b.	Importancia.....	12
c.	Ventajas.....	13
5.	Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.	13
6.	Generalidades de Administración de Recursos humanos.	14
a.	Definición.....	14
b.	Importancia.....	14
c.	Objetivos.....	15
d.	Ventajas.....	16
e.	Proceso de la Administración de Recursos Humanos.....	16
7.	Generalidades del Modelo de Gestión por Competencias.	17

a.	Definiciones.....	18
b.	Modelo de Gestión por competencias.	20
8.	Componentes del Modelo de Gestión por Competencias.	22
a.	Diseño y Evaluación de puesto.....	22
b.	Reclutamiento.....	25
c.	Selección.....	26
d.	Contratación.....	30
e.	Inducción.....	31
f.	Plan de carrera.....	32
g.	Remuneración y compensación.	34
h.	Capacitación y desarrollo.....	38
9.	Evaluación de Desempeño.	39
a.	Definición	39
b.	Utilidad de la evaluación de desempeño.....	40
c.	Pasos para ejecutar un Modelo de Gestión por Competencias.	40
d.	Métodos de Evaluación de desempeño.....	41
e.	Evaluación 360°	42
10.	Análisis FODA.	45
C.	Marco Legal.	47
1.	Constitución de la Republica de El Salvador.	47
2.	Ley del Seguro Social.....	48
3.	Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones.	48
4.	Ley de impuesto Sobre la Renta.....	49
5.	Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas.	50
6.	Ley De Impuesto a La Transferencia De Bienes Muebles y a La Prestación De Servicios.	50
7.	Ley del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.	51
8.	Ley del Medio Ambiente.....	52
9.	Código de Trabajo.	52
10.	Código de Tributario.....	53
11.	Código de Comercio.....	54

12.	Reglamento de Gestión de la Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.....	55
13.	Reglamento para la Acreditación, Registro y Supervisión de Peritos en Áreas Especializadas y Empresas Asesoras en Prevención de Riesgos Ocupacionales.....	55
14.	Norma Para Extintores Portátiles contra Incendios NFPA 10.....	56
D.	Marco Institucional.....	57
1.	Órgano Judicial:.....	57
2.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	57
3.	Superintendencia del Sistema Financiero:.....	57
4.	Ministerio de Hacienda.....	57
5.	Ministerio de Gobernación y desarrollo territorial.....	57
6.	Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales.....	58
7.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social:.....	58
8.	Ministerio de Economía:.....	58
9.	Dirección General de Estadísticas y Censos.....	58
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EXTINTORES EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.		
A.	Objetivos.....	59
1.	Objetivo General.....	59
2.	Objetivos Específicos.....	59
B.	Metodología de la Investigación.....	60
1.	Método Científico:.....	60
a.	Método Deductivo.....	60
b.	Método Analítico.....	60
c.	Método Sintético.....	60
2.	Tipo de Investigación.....	61
3.	Diseño de la Investigación.....	61
4.	Fuentes de la Información.....	61
a.	Primarias.....	61
b.	Secundaria.....	61
5.	Técnicas.....	62

a.	Encuesta.....	62
b.	Entrevista.....	62
c.	Observación Directa.....	62
6.	Instrumentos.....	63
a.	Cuestionario.....	63
b.	Guía de Entrevista.....	63
c.	Lista de Cotejo.....	63
C.	Ámbito de la Investigación.....	64
D.	Unidades de Análisis.....	64
E.	Determinación de Universo y Muestra.....	64
1.	Universo.....	64
2.	Censo.....	65
F.	Procesamiento de la Información.....	66
1.	Tabulación.....	66
2.	Interpretación de Datos.....	66
G.	Alcances y Limitantes.....	66
1.	Alcances.....	66
2.	Limitantes.....	67
H.	Diagnóstico de la situación actual de la administración de Recursos Humanos de las empresas que se dedican a la venta de extintores.....	68
1.	Filosofía General de la Organización.....	68
2.	Situación actual de la gestión de Recursos Humanos.....	69
a.	Reclutamiento.....	69
b.	Selección.....	69
c.	Inducción.....	70
d.	Clima Organizacional.....	70
e.	Evaluación.....	71
f.	Plan de carrera.....	73
g.	Capacitación.....	73
I.	FODA.....	75
J.	Conclusiones y Recomendaciones.....	78

1. Conclusiones.....	78
2. Recomendaciones.....	79
CAPITULO III: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EXTINTORES EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	
A. Objetivos del Modelo de Gestión por Competencias.....	80
1. General.....	80
2. Específicos.....	80
B. Importancia.....	81
1. Filosofía propuesta.....	81
2. Estructura orgánica propuesta.....	84
C. Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias.....	88
1. Etapas.....	89
2. Niveles.....	90
3. Competencias.....	91
4. Perfil de puesto por competencias propuesto.....	95
5. Proceso de incorporación de Recursos Humanos.....	98
a. Reclutamiento.....	98
b. Selección.....	99
c. Contratación.....	103
d. Inducción.....	103
e. Evaluación del desempeño.....	105
f. Desarrollo de personal.....	111
g. Plan de carrera.....	112
D. Manual de Descripción de Puestos.....	117
E. Plan de Capacitación posterior a los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño.....	141
1. Introducción.....	141
2. Solicitud de capacitaciones.....	142
3. Desarrollo de la capacitación.....	143
F. Plan de capacitación para implementación del Modelo.....	143

1. Introducción.....	143
2. Recursos.....	144
a. Humano.....	144
b. Financiero.....	144
c. Tecnológico.....	145
d. Periodo de duración.....	145
e. Estructura del programa a impartir.....	145
f. Secciones del Plan de Capacitación.....	146
G. Plan de implementación.....	149
1. Introducción.....	149
2. Objetivos.....	149
a. General.....	149
b. Específicos.....	149
3. Recursos.....	149
a. Humano.....	149
b. Técnicos.....	149
4. Etapas para implementarlo.....	150
a. Presentación.....	150
b. Revisión y Estudio del documento.....	150
c. Aprobación y autorización.....	150
d. Implementación del Modelo.....	150
e. Evaluación y seguimiento.....	151
Cronograma de actividades para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias Año 2020	154

Bibliografía.

Anexo nº 1. Tabulación de datos de cuestionario de personal de la empresa SERVIPRISA.

Anexo nº 2. Tabulación de datos de cuestionario de empresas competidoras.

Anexo nº 3. Cuestionario personal de SERVIPRISA.

Anexo nº 4. Cuestionario empresas competidoras.

Anexo nº 5. Entrevista a Gerente General de SERVIPRISA S.A. de C.V.

Anexo nº 6. Lista de cotejo personal Operativos.

Anexo nº 7. Lista de cotejo de personal administrativo.

Anexo nº 8. Lista de cotejo de Gerente general.

Anexo nº9, Planilla nº1, Diploma de empleado del mes.

Anexo nº10, Planilla nº1, Diploma de empleado del mes.

Anexo nº11, formulario nº3, Hoja de Requisición de Personal.

Anexo nº12, Plantilla nº2, convocatoria.

Anexo nº13, formulario nº 4, Proceso Análisis de Hoja de vida.

Anexo nº 14, formulario nº5, Solicitud de Empleo.

Anexo nº 15, Test de atención y concentración.

Anexo nº 16, CLEAVER, Examen de perfiles personales.

Anexo nº17, formulario nº6, Guía de entrevista por Competencias.

Anexo nº18, formulario nº7, Acta de Resultados.

Anexo nº19, formulario nº 8, Modelo de Contrato de trabajo.

Anexo nº20, folleto de inducción al personal.

Anexo nº21, formulario nº 9, Proceso de inducción.

Anexo nº 22, formulario nº 10, Evaluación 360°.

Anexo nº23, formulario nº11, Hoja de resultados de la evaluación 360°.

Anexo nº24, formulario nº12, Plan de Desarrollo Individual.

Anexo nº25, formulario nº 13, Plan de Carrera.

Anexo nº26, Ponencias de Capacitaciones.

RESUMEN

El presente trabajo surge de la información proporcionada por el Gerente General y socio mayorista de la empresa SERVIPRISA, S.A. DE C.V., Juan Guzmán, quien expresó mediante una entrevista la inexistencia de un manual de descripción de puesto, que sirva como guía para que los empleados conozcan sus funciones. De igual forma la falta de un Encargado de Recursos Humanos, que auxilie la administración del personal, así mismo dio a conocer el proceso de integración del personal, el cual necesita de una actualización a fin de contratar a la persona idónea para cada puesto de trabajo.

La finalidad de la investigación es la de elaborar un Modelo de Gestión que permita establecer las competencias que cada empleado debe poseer según el puesto de trabajo, y que permita el desarrollo integral del individuo.

A fin de profundizar en el desarrollo de la investigación se realizó la elaboración del análisis FODA, lo cual permitió realizar y establecer un diagnóstico más acertado favoreciendo el diseño de la propuesta.

Se realizó modificación en la estructura organizacional, lo cual facilitó el diseño de los perfiles de puesto; para los cuales se indagó respecto a las características que debía poseer cada empleado según el puesto de trabajo.

En lo relacionado a los procesos de selección y contratación, se indagó como se realiza la integración del personal, dando como resultado que la empresa cuenta con un proceso, el cual es realizado de manera informal y no estructurado, por lo cual se desarrolló la propuesta que va desde el reclutamiento, selección,

contratación e inducción, hasta las propuestas que impulsan el desarrollo profesional de los empleados tales como: Evaluación de desempeño, plan de carrera, desarrollo del personal y plan de capacitaciones.

Con respecto a la ausencia del área de Recursos Humanos se desarrolló el perfil de un Encargado, el cual se enfocará en la administración del personal y sus procesos a fin de seleccionar la persona idónea en cada puesto de trabajo, logrando de esta manera una correcta incorporación y el crecimiento profesional.

INTRODUCCIÓN

El trabajo presenta un Modelo de Gestión por Competencias que contribuirá al desarrollo profesional de los empleados de la pequeña empresa dedicada a la venta de extintores en el municipio de San Salvador (caso ilustrativo) con el propósito de ser una herramienta que proporcione una mejor administración del personal y de esta manera contribuya al logro de los objetivos de la entidad tomando en cuenta factores internos y factores externos que influyen en las empresas de este rubro identificados en el diagnóstico realizado.

A continuación se detalla el contenido de cada capítulo que conforma el documento presentado:

Capítulo I: Se presenta la información teórica relacionada al tema investigado, presentando conceptos de términos que se requieren conocer para la mejor comprensión de la información presentada; la cual inicia de lo general a lo particular con la historia de la Administración de Recursos Humanos, generalidades de los extintores continuando con información de las empresas dedicadas a la venta de extintores y de la empresa caso ilustrativo, así como la información teórica necesaria para el desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias, el marco legal e institucional que compete a la investigación.

Capítulo II: Se presenta la situación actual de la empresa objeto de estudio en la cual se plantea la problemática identificada por medio de la investigación a las unidades de análisis mediante la utilización de técnicas e instrumentos y fuentes de información, se detalla el análisis FODA, las conclusiones y recomendaciones que influirán a la mejora del desarrollo del personal de la pequeña empresa.

Capítulo III: Presenta la propuesta del Modelo de Gestión por Competencias que se elabora para mejorar el desarrollo profesional del personal de la pequeña empresa dedicada a la venta de extintores en el municipio de San Salvador,

proporcionando un documento en el cual se realiza una actualización en la filosofía de la pequeña empresa, el diseño del modelo descrito en etapas las cuales presentan la información necesaria para su implementación e incorpora un manual de descripción de puestos y un plan de capacitación para la implementación del modelo presentado logrando de esta manera el cumplimiento de la propuesta establecida; se presenta un presupuesto para llevar a cabo las estrategias y actividades planteadas así como un cronograma que establece el tiempo propuesto para su desarrollo.

Finalizando con la bibliografía referente a la información teórica de la investigación y los anexos correspondientes a la investigación.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EXTINTORES, MODELO DE GESTIÓN, Y DESARROLLO PROFESIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. Marco histórico.

1. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos no apareció de improviso, por el contrario, surgió con el fin de contribuir al éxito de la empresa, mediante la gestión del recurso humano debido al crecimiento de las actividades organizacionales.

“Sus orígenes se remontan alrededor de 1900, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos para aminorar sus diferencias.

Ese interlocutor recibía el nombre de relaciones industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente.

Alrededor de la década de 1950 se le llamó administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en los desacuerdos y de aminorar los conflictos, sino de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

En la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de los que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas.

Con las nuevas características del tercer milenio las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.”¹

2. Origen de la Gestión por Competencias.

“En 1949, Talcott Parsons sociólogo estadounidense, quien elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales. Una de estas variables era el concepto de Logros vs. Atributos, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos.

¹ Chiavenato Idalberto, 1997, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, México, Editorial Mc Graw Hill.
Pág. 2

El año 1958 J. W. Atkinson, psicólogo estadounidense que fue pionero en el estudio científico de la motivación humana logró demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo, estuviese vinculado a resultados específicos.

Pese a las aportaciones previas se reconoce como uno de los precursores en el estudio de las competencias a David McClelland, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard. Analizó la motivación humana y la tomó como la base sobre la que se desarrolló el “enfoque de competencias” a nivel de empresa, a través del “enfoque conductista”.

A principio de los 60, McClelland, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación, que sería: Desempeño vs. Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro, y el segundo como la calidad en el trabajo, se planteó posible vínculo entre estos dos conceptos.

En 1964 los participantes desarrollaron características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios este tipo de estudio se expandió por el mundo laboral. En 1973 McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y, en consecuencia, el éxito profesional.

Llevó a cabo una nueva investigación en la que encontró que para predecir con una mayor eficacia el rendimiento; era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a eso, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, con la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento laboral.

Para 1982 Richard Boyatzis, profesor de psicología y ciencia cognitiva en la Universidad Case Western Reserve “quién analizó profundamente en una de sus investigaciones, las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para aquello la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos”. En este estudio Boyatzis concluye que, existen una serie de características personales que debieran poseer de manera general los gestores”².

“En el año de 1993 Schroder y Spencer elaboraron listas similares; se trató de un proceso normativo mediante el cual varios asesores generaron y evaluaron listas de características que distinguieron a los directivos excelentes, a partir de los cuales se elaboró una lista de competencias generales, a esta lista se le denominó Modelo de Competencias y sirvió de marco de referencia para evaluar y formar a los directivos. Aplicando esta metodología a la selección y al desarrollo de las capacidades de directivos se crea el método utilizado por los centros de evaluación de gestión”³.

3. Origen de los extintores.

“El extintor fue un invento de William George Manby, a quien se le ocurrió crear un instrumento que apagase el fuego con una mayor

²Scielo,(2006),Las competencias Laborales, [en línea], Recuperado en : <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>, [consultado en fecha 05 de mayo del 2019.]

³Mulder, M,2007, Competencia: La esencia y utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente,Revista Europea de Formación Profesional, Pág. 8.

efectividad al observar la incapacidad de un grupo de bomberos de Edimburgo para alcanzar los pisos superiores de un edificio en llamas.

El primer extintor era un aparato con cuatro cilindros, tres con agua y otro con aire comprimido, que servía para que el líquido saliese a presión. Fue patentado en el Reino Unido en 1839. Este dispositivo fue modificado en 1905 cuando se sustituyó el agua por bicarbonato sódico.

El primer extintor de espuma apareció en 1917. Los extintores de agua, activados por cartuchos (tipo de inversión), se introdujeron a finales de los años 20, en 1918 se desarrolló una solución anticongelante de metales alcalinos denominadas “corriente cargadas” para empleo de extintores activados por cartuchos.

Hasta que en los 50 los extintores de polvo alcanzaron una amplia aceptación. En 1959 aparecieron los extintores de agua acumuladores de presión, que en 10 años reemplazaron gradualmente a los modelos de cartucho logrando generalizarse su uso hasta la actualidad.”⁴

En el siglo XXI surge un nuevo modelo de extintor creado por Bonex compañía japonesa lanzando el 2002, “el cual funciona al ser lanzado a las llamas. Cómbate el incendio de dos maneras. En primera etapa, los químicos se dispersan sobre el área encendida. El amonio liberado por los químicos al incendiarse retarda el fuego. Finalmente, la mezcla de los químicos más el dióxido de carbono producido por el fuego terminan eliminando el oxígeno, por lo que se apagan las llamas.”⁵

⁴ Expower, (2016), Los primeros extintores de incendio, [en línea], Recuperado en: <http://www.expower.es/extintores-incendios-fuego.htm>, [consultado en fecha 05 de mayo del 2019.]

⁵ Extin-son, (2018), Antecedentes históricos de los extintores, [en línea], Recuperado en : <http://www.extinson.com/historia-del-extintor/>, [consultado en fecha 05 de mayo del 2019.]

B. Marco conceptual.

1. Generalidades de la pequeña empresa.

a. Definición

“La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”.⁶

“Es la representación originada por la acción de personas, y por la cual se propone cumplir una misión en la sociedad, buscando generar impacto económico o social; por lo tanto, se requiere de administrar efectivamente los recursos que la integran, a fin de producir bienes o servicios de calidad y satisfacer necesidades”.⁷

Basado en los textos anteriores se define como: La unidad productiva formada por un grupo de personas organizadas para elaborar un producto o prestar servicios enfocados a satisfacer las necesidades de un grupo determinado de personas.

b. Clasificación

La forma más común de clasificar la empresa es tomando en cuenta el tamaño, actividad económica y constitución patrimonial.

En el país existen diferentes criterios que han permitido clasificar las empresas según su tamaño los cuales son:

- El número de trabajadores.
- Monto de Activos.
- Ingreso de sus ventas.

⁶ Código de comercio, con Decreto Legislativo N° 671, de 08 mayo de 1970, Diario oficial N°140, Tomo N°228, del 31 de julio de 1970, artículo 533

⁷ Serrano Alexis, 2011, Administración I Y II, El Salvador, Talleres Gráficos UCA, Pág. 42.

Criterio de clasificación⁸
Cuadro N° 1

	Trabajadores	Ventas anuales	Activo
Microempresa	1-10	Menos de \$500,000	Menos de \$300,000
Pequeña Empresa	11-50	De \$500,001 a \$1,200,000	De \$300,001 a \$700,000
Mediana Empresa	51-250	De \$1,200,001 a \$6,000,000	De \$700,001 a 3,500,000
Gran Empresa	251 - más	Más de \$6,000,001	De \$3,500,001

Una vez planteado los criterios de clasificación de las empresas se determina que Servicios Preventivos Industriales Salvadoreños, S.A. DE C.V. según Clasificación de la Pymes según FUNDA PYMES es una pequeña empresa basado en el criterio de número de trabajadores ya que cuenta con un total de 16 empleados.

2. Origen de la pequeña empresa caso ilustrativo SERVIPRISA S.A. de C.V.

a. Historia.⁹

El 12 de marzo de 1994 los socios Juan José Guzmán y Ana Lilian Medrano fundaron la sociedad Servicios Preventivos Industriales Salvadoreños, S.A. de C.V. Conocida como SERVIPRISA S. A de C.V. la que en su inicio estuvo ubicada en el municipio de Mejicanos, Colonia Zacamil, con la iniciativa de brindar al público la venta y mantenimiento de equipo contra incendios.

El año 2008 la empresa comenzó su expansión; tanto en el mercado, como con los productos y servicios que ofrecen; por lo que optaron por

⁸ Fuente: Clasificación de la Pymes según FUNDAPYMES.

⁹ Fuente: Entrevista con Gerente General de SERVIPRISA, S.A. DE C.V. Juan José Guzmán.

trasladar sus instalaciones hacia Avenida Masferrer Norte, N° 424 Colonia Escalón, ubicada en el municipio de San Salvador.

Para el año 2019 cuenta con técnicos que orientan y asesoran al personal de las empresas sobre el uso adecuado y la instalación de extintores bajo norma de Asociación Nacional de Protección contra el Fuego (NFPA 10, National Fire Protection Association), además de alarmas, mangueras y todos los accesorios contra incendios, con uso de tecnología y con experiencia en señalización, rutas de evacuación y rotulación bajo normas internacionales y el Ministerio de Trabajo.

En sus inicios la empresa contaba con cuatro empleados; a lo largo del tiempo fue creciendo contando actualmente con dieciséis personas laborando, entre las actividades que realizan desde sus inicios está la venta y mantenimiento de extintores, con el paso del tiempo sus productos y servicios se han expandido, actualmente cuentan con el servicio de capacitaciones para el correcto manejo de los extintores.

b. Filosofía institucional

La misión, la visión y valores; entre otros elementos, son los que hacen únicas las instituciones, se centran en la razón de ser y hacia dónde se dirige la empresa, SERVIPRISA la expresa en tres componentes:

Misión: Ofrecer productos y servicios de calidad para la seguridad industrial de nuestros clientes locales, a través de nuestro personal capacitado y alta tecnología.

Visión: Ser una empresa líder por ofrecer productos y servicios para la prevención en la seguridad industrial.

Eslogan: Dado que es una empresa que se dedica a la venta de extintores el eslogan hace referencia a tomar las precauciones necesarias para evitar situaciones desfavorables: "Prevenir es no lamentar."

c. Cartera de Clientes.

Se enlista con nombre comercial y razón social algunos de los clientes de SERVIPRISA, S.A. de C.V.

Clientes¹⁰
Cuadro N° 2

Nombre comercial	Razón social
Cinépolis	Cinepolis El Salvador, S.A. de C.V.
Dollar city	Centroamérica Comercial S.A. de C.V.
Academia Europea	Academia Europea, S.A. de C.V.
Avianca	Aerovías del continente Americano, S.A. de C.V.
Bayer	Bayer, S.A
Decamerón	Club Salinitas, S.A. de C.V.
Holiday inn	Sinagri, S.A. de C.V.
Intercontinental	Hoteles S.A. de C.V.
La pampa	Restaurante La Pampa Argentina, S.A. de C.V.

d. Principales empresas dedicadas a la venta de extintores en El Salvador.

Empresa dedicada a la venta de extintores ubicado en el municipio de San Salvador:

Principales Competidores¹¹
Cuadro N° 3

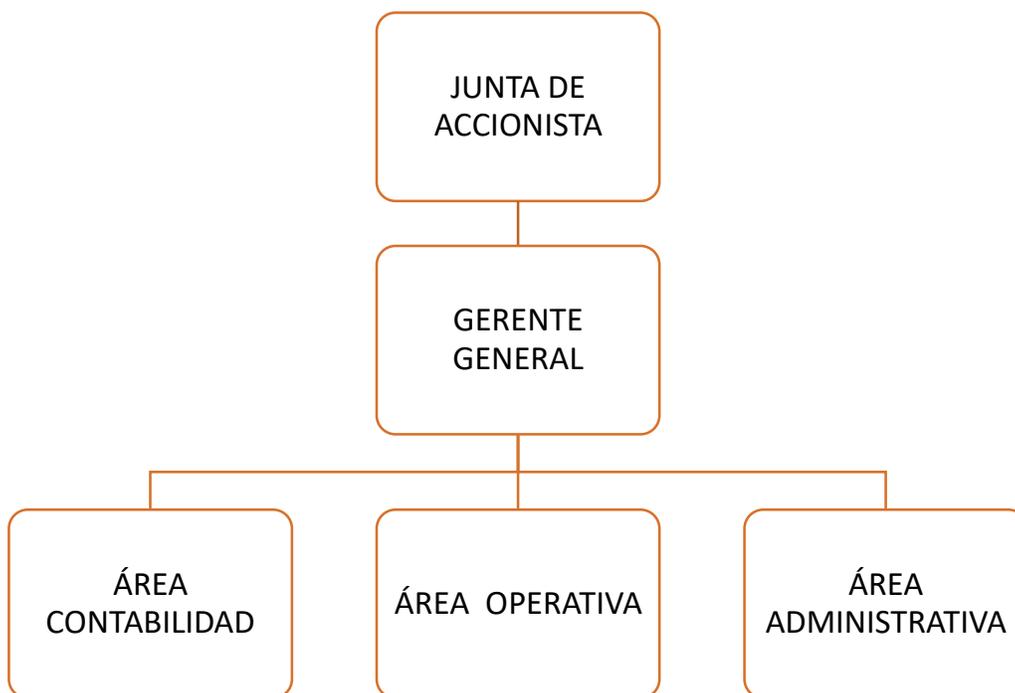
Empresa	Ubicación
PROFINSA S.A. de C.V.	Colonia Miramonte Avenida Bernal y Urbanización Guerrero N°22 San Salvador. El Salvador
Grupo Extinsal S.A. de C.V.	Colonia La Rábida 31 Calle Ote. N° 307 San Salvador. El Salvador
EQUIGAS de El Salvador S.A. de C.V.	Colonia San Benito Avenida La Capilla N° 530 San Salvador. El Salvador
ARSEGUI S.A. de C.V.	Urbanización Toluca Avenida Bernal casa #5 Colonia Miramonte San Salvador. El Salvador

¹⁰ Fuente: Gerente General de SERVIPRISA, S.A. DE C.V.

¹¹ Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC)

e. Estructura organizativa actual.

Organigrama de SERVIPRISA S.A. DE C.V.¹²



= Representa los departamentos, perfiles o cargo.



= Representa la autoridad formal, conexión que hay entre los diferentes departamentos o áreas.



= Refleja la cadena de mando.

Nivel Estratégico: Integrado por los socios de la organización.

Nivel Táctico: Integrado por el Gerente General y encargado del departamento de Operaciones, así como personal administrativo.

Nivel Operativo: Comprende los operativos.

¹² Fuente. Gerente General de SERVIPRISA S.A. DE C.V.

En el Cuadro N° 4 se detallan cada uno de los puestos, así como la cantidad de empleados y una breve descripción de cada uno.

Puestos de Trabajo.¹³
Cuadro N° 4

Puesto	Descripción	N° de empleados
Gerente General	Se ocupa de aplicar el proceso administrativo en la organización; quien a su vez es el socio mayoritario.	1
Encargado de operativos	Persona encargada de organizar las actividades del personal operativo; quien es socia minoritaria.	1
Contador	Encargado de los registros y procesos contables de la organización.	1
Asistente Administrativa	Se encarga de llevar el control de los pagos a los proveedores, así como del cobro a los clientes.	1
Operativos	Personal encargado de las actividades correspondientes al uso y mantenimiento de los extintores	12
Total		16

3. Recursos humanos.

Se denomina “Recursos Humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas”¹⁴

¹³ Fuente: Gerente General de SERVIPRISA, S.A. DE C.V.

¹⁴ Definición MX, (2013), Definición de Recurso Humano, [en línea], Recuperado en: <https://definicion.mx/recursos-humanos/>, [consultado en fecha 07 de mayo del 2019.]

Se define al Recurso Humano como el grupo de empleados que una organización necesita para realizar sus actividades diarias, permitiéndole el logro de objetivos organizacionales, haciéndola de esta manera más productiva.

4. Planeación de Recursos Humanos.

a. Definición.

“Consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de personal para garantizar que el número requerido de empleados con habilidades específicas, esté disponible cuando y donde se necesite, esto implica lograr que coincidan la provisión interna/externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un período específico”.¹⁵

De acuerdo al texto anterior se define como el proceso que busca prevenir o anticipar el número de personas que ingresan con las características necesarias para desarrollar un trabajo o actividad en la empresa, también quienes se retiran, con el fin de hacer uso eficiente de dicho recurso.

b. Importancia.

“La planeación estratégica de Recursos Humanos contiene dos pasos importantes para toda organización: El establecimiento de competencias del personal y la planeación de la incorporación a la organización del personal idóneo para el momento preciso.”¹⁶

¹⁵Waynes Mondy Roberto, 2010, Administración de Recurso Humano, Decimoprimer edición, México, Pearson, Pág.106.

¹⁶Redalyx, (2007), Importancia de la planificación de Recurso Humano, [en línea], Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002>, [consultado en fecha 06 de mayo del 2019.]

c. Ventajas.

- “Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización, los objetivos de ésta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.
- Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito.
- Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los mismos.
- Dirige la atención hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Permite tener un punto de inicio para desarrollar e implementar estrategias y políticas para atraer, desarrollar y mantener el tipo de persona que necesita.”¹⁷

5. Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.

Las funciones que se realizan en la mayoría de las unidades de recursos humanos son las que se describen a continuación:

- “De empleo: Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.
- Administración del personal: Elección y formalización de los contratos, gestión de nóminas y seguros sociales, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, control de absentismo, régimen disciplinario.
- De retribución: La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el

¹⁷Gestión de Recurso Humano, (2019), Ventajas de la planeación de Recurso Humano, [en línea], Recuperado en: <https://www.gestionrrhperu.com/2017/01/ventajas-de-la-planeacion-de-recursos-humanos.html>, [consultado en fecha 06 de mayo del 2019.]

establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

- Desarrollo de los recursos humanos: Comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas.
- Relaciones laborales: Se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales.
- Servicios sociales: Esta función gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten a otras empresas.”¹⁸

6. Generalidades de Administración de Recursos humanos.

a. Definición.

“La Administración de Recurso Humano es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas y de informática.”¹⁹

Partiendo de la definición anterior, es el proceso administrativo aplicado al personal con el fin de reclutarlo, organizarlos, capacitarlos, motivarlos para optimizar su desarrollo e incrementar su productividad.

b. Importancia.

Las empresas están formadas por seres humanos que se unen para beneficio de la empresa y beneficio propio las organizaciones necesitan

¹⁸EOI, (2013), Función del departamento de Recurso Humano, [en línea], Recuperado en: <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>, [consultado en fecha 06 de mayo del 2019.]

¹⁹ Chiavenato, Op. Cit., Pág. 112.

personal preparado lo que le permite a la organización alcanzar mayor productividad y calidad en sus bienes y servicios.

- “Mejora y aprovecha las capacidades y habilidades de los trabajadores.
- Aumenta el rendimiento, la calidad y la producción tanto del trabajador como de la empresa.
- La buena relación interpersonal entre los trabajadores crea motivación y buen clima.
- La renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos de trabajos son implementados de forma armoniosa.
- Los puestos de trabajos son ocupados por personas competentes para ese puesto de trabajo y compatible con el equipo de trabajo.”²⁰

c. Objetivos.

La Administración de Recursos Humanos se deriva de la organización en general, a su vez considera los objetivos de las personas que la integran.

- “Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.”²¹

²⁰ Significados, (2013), Significado de Recurso Humano, [en línea], Recuperado en: <https://www.significados.com/recursos-humanos/>, [consultado en fecha 21 de abril del 2019.]

²¹ Chiavenato, Op. Cit. Pág. 122.

d. Ventajas.

Proporciona ventajas a las organizaciones, las cuales se mencionan a continuación:

- “Empleo: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
- Reclutamiento: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes para decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto.
- Inducción: Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación.
- Capacitación. Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.”²²

e. Proceso de la Administración de Recursos Humanos.

La calidad de cómo se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Por ello existen cinco procesos básicos de la Administración de Recursos humanos los cuales se detallan a continuación.

²² EOI, (2012), Recurso Humano y su función, [en línea], Recuperado en: <https://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>, [consultado en fecha 11 de mayo del 2019.]

Procesos²³
Cuadro N° 5

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la Organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad.

7. Generalidades del Modelo de Gestión por Competencias.

Previamente a definir en qué consiste el modelo de gestión por competencias es necesario abordar los siguientes términos:

²³ Chiavenato, Op. Cit. Pág. 118.

a. Definiciones

i. Modelo

“Es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza, muestra características únicas que resaltan una idea, esta idea puede ser o no seguida por quienes la perciben.”²⁴

“Una de las acepciones hace referencia a aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual.”²⁵

Partiendo de las definiciones previamente citadas para la investigación se considera: una referencia que representa o establece estándares, es decir sirve como guía; permite establecer un posible patrón de comportamiento para determinar cómo proceder ante determinada situación o eventualidad.

ii. Gestión.

“Es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio”.²⁶

Por lo tanto, gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

²⁴ ConceptoDefinición, (2011), Definición de Modelo, [en línea], Recuperado en: <https://conceptodefinicion.de/modelo/>, [consultado en fecha 31 de marzo del 2019.]

²⁵ Definición, (2008), Definición, [en línea], Recuperado en: <https://definicion.de/modelo/>[consultado en fecha 31 de julio del 2019.]

²⁶ Definición ABC, (2007), Definición de gestión empresarial, [en línea], Recuperado en: <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>, [consultado en fecha 31 de marzo del 2019.]

Basado en los textos previos gestión es el proceso de planificar, dirigir, administrar y controlar, lo que conlleva incrementar la competitividad con el fin de elaborar las estrategias del desarrollo.

iii. Competencia.

No existe una definición universal del concepto, no obstante, es necesario conocer diferentes definiciones entre las cuales están:

“Es una característica subyacente en un individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y con un performance superior en un trabajo u otra situación.”²⁷

“Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada”. Definición de la OIT Siendo esta la definición que generalmente es más aceptada.

“Se refiere a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtienen no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.”²⁸

Por lo tanto, se define competencia como la característica, habilidad, capacidad y conocimiento profundo de la personalidad de cada individuo que, bajo un criterio determina quién puede hacer determinado trabajo y así poder cumplir eficientemente un estándar de desempeño en una tarea o actividad.

²⁷ Alles Martha, 2003, Diccionario de preguntas: Gestión por competencias, Primera Edición, Argentina, Granica, Pág.23.

²⁸ Satres Castillo, Miguel Ángel, 2009, Diccionario de dirección de empresa y marketing, Primer edición, España, El economista, Pág.47.

Si bien existen variedad de conceptos de diferentes autores que han estudiado el tema, todos y cada uno de ellos engloban los cinco tipos de competencias que Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer propusieron en su lista las cuales son:

- “Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Rasgos del carácter que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos. Conjunto de conceptos relacionados con las habilidades asociadas al desempeño.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.”²⁹

Una vez identificada la definición de los términos: modelo, gestión y competencia, se puede establecer que es un Modelo de Gestión por Competencias.

b. Modelo de Gestión por competencias.

“Es aquel que apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencia de cada integrante de la organización; y el fundamental; el desarrollo de las mismas”.³⁰

²⁹Scielo,(2006),Las competencias Laborales, [en línea], Recuperado en : <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>, [consultado en fecha 20 de marzo del 2019.]

³⁰ Alles Martha, 2007, Desarrollo de Talento Humano, Primera Edición, Argentina, Granica, Pág.16.

De tal modo que se define como el modelo que permite identificar las características específicas requeridas y colocar a la persona idónea en un puesto de trabajo, para que esta satisfaga las competencias del puesto determinado, y que se desarrolle de manera efectiva y eficaz cumpliendo con las expectativas del empleador, logrando así que la empresa tenga la característica de ser competitiva.

i.Objetivos

- “Mejorar y simplificar la gestión integrada de Recursos Humanos.
- Lograr un ajuste entre la gestión de recursos humanos con las líneas estratégicas de la compañía y del negocio.
- Permitir seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación a las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas que integran la organización.
- Es un sistema de apoyo en la toma de decisiones, de forma más objetiva y con criterios homogéneos.
- Los tres pilares para la implementación del modelo de gestión por competencias son: Selección, Desempeño y Desarrollo. ³¹

³¹ Krebs, (2012), Modelo de Gestión por Competencias, [en línea], Recuperado en: <http://www.krebs.cl/empresa/gestion-de-talento/modelo-de-gestion-por-competencias/>, [consultado en fecha 29 de marzo del 2019.]

8. Componentes del Modelo de Gestión por Competencias.

a. Diseño y Evaluación de puesto.

i. Diseño de Puesto

“Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”.³²

“Es el proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplirlas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización.”³³

Por lo cual se puede definir como el conjunto de especificaciones, características y requisitos de los puestos de trabajo en el cual se describen las tareas y responsabilidades asignadas a los empleados que se seleccionen.

Modelos de diseño de puesto.

“Es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza, muestra características únicas que resaltan una idea.”³⁴

- “Modelo Clásico: El resultado que persigue es máxima eficiencia. Esto tiene como consecuencia que las ganancias de la organización aumenten y, debido a los incentivos, los salarios de los trabajadores aumenten. Ambos salen ganando. De ahí se desprende la suposición implícita, según la cual, lo que es bueno para la organización también

³² Chiavenato Idalberto. Op. Cit. Pág. 226.

³³ Waynes Mondy Robert. Op. Cit. Pág. 118.

³⁴ Concepto de definición, (2011), Definición de Modelo, [en línea], Recuperado en: <https://conceptodefinicion.de/modelo/>, [consultado en fecha 31 de marzo del 2019.]

es bueno para el trabajador. El modelo clásico no identifica ningún conflicto entre individuos y organización.”³⁵

- “Modelo de relaciones humanas: La ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el socio grama. El concepto de persona humana pasó de Homo economicus (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a Homosocial (el hombre motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución.
- Modelo situacional: Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.”³⁶

ii. Análisis de Puesto de trabajo.

“Mientras el diseño del puesto es un inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para

³⁵ Chiavenato, Op.Cit.Pág.205

³⁶ Chiavenato, Op.Cit.Pág. 210

desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.”³⁷

Por consiguiente, se refiere a las observaciones y verificaciones del desarrollo de procesos y de las actividades asignadas a la persona a desempeñar en el lugar de trabajo designado, es decir, el cumplimiento de los requisitos físicos e intelectuales, así como las responsabilidades de este y las condiciones del trabajo.

Etapas.

De manera resumida, el programa de análisis de puestos se compone de las siguientes etapas:

- “Etapa de Planeación: En esta se elabora todo el trabajo para el análisis de puesto.
- Etapa de preparación: En esta se dispone de personas, los esquemas o los materiales de trabajo, sobre reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, además del ambiente de trabajo y obtención de datos previos.
- Etapa de realización: Se obtienen los datos respecto a los puestos que se van analizar, se redacta el análisis y después de esto se realiza la descripción.”³⁸

iii. Técnicas de diseño y análisis de Puesto.

Existen diferentes métodos para el diseño de puestos, los cuales son:

- “Observación directa: Este se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación.

³⁷ Chiavenato, Op. Cit. Pág. 227

³⁸ Chiavenato, Op. Cit. Págs. 234-235

- Encuesta: El analista lo efectúa al solicitar a los ocupantes del puesto por analizar, y a los jefes o supervisores de éstos, que contesten un cuestionario para el análisis del puesto, que responde por escrito a todas las indicaciones.
- Entrevista: Permite al analista de puestos conversar directamente con el ocupante del puesto.
- Mixto: Es la combinación de dos o más métodos de análisis.”³⁹

b. Reclutamiento.

i. Definición.

“El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”.⁴⁰

“Es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.”⁴¹

Basado en el texto anterior reclutamiento es el proceso que realiza una empresa para recibir un grupo de personas con las características requeridas por la misma institución las cuales se presentan para optar por un puesto de trabajo.

³⁹ Chiavenato, Op.Cit.Págs.231-233.

⁴⁰ Waynes, Op.cit., Pág. 119.

⁴¹ Waynes, Op.cit., Pág. 151.

ii. Tipos de reclutamiento.

Es la forma en cómo se atraen a los trabajadores que aspiran a ocupar un puesto de trabajo relacionado con sus experiencias y motivaciones personales.

- “Interno: Es el que utiliza para reunir a los posibles candidatos, este reclutamiento se debe a rotaciones o posibles traslados de personal, o bien a promociones de los trabajadores que ya se encuentran en la organización.
- Externo: Se produce cuando este se realiza utilizando fuentes externas a la empresa para reunir los candidatos potenciales para el puesto en cuestión.
- Mixto: Utiliza tanto el reclutamiento interno como externo.”⁴²

c. Selección.

i. Definición.

“Es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización.

El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección.”⁴³

Por lo tanto, se entiende como el proceso en el cual se elige entre los diferentes candidatos al que cumpla con las características y habilidades que le permitan desempeñarse en la organización cumpliendo las expectativas laborales.

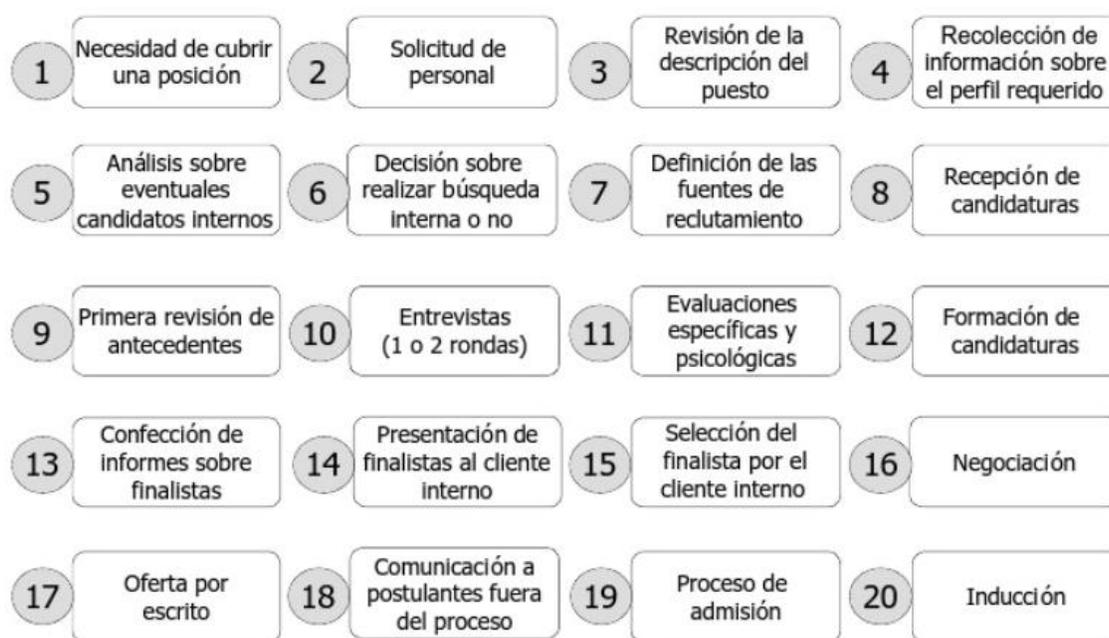
⁴² López José, 1999, Selección de Personal, Primera Edición, España, Fundación Confementel, Págs., 46,48.

⁴³ Waynes, Op.Cit., Pág. 158.

ii. Pasos del Proceso de selección.

La selección de personal está integrada por una serie de pasos con el fin de encontrar al candidato idóneo que se acople al puesto y que facilite el proceso.

Figura N°1 Pasos del Proceso de Selección.⁴⁴



iii. Técnicas de selección

Una vez se tiene información del puesto vacante, se proceder a seleccionar a la persona, para ello existen una clasificación de cinco técnicas las cuales se presentan a continuación:

⁴⁴ Alles Martha, 2006, Selección por competencias, Primera Edición, México, Granica, Pág.16.

Técnicas
“Cuadro N°6

Técnica	Aspecto	Tipo
Entrevista de selección.	Dirigida No dirigida	
Pruebas de conocimientos o habilidades.	General	Cultura general. Idiomas.
	Específicas	Cultura profesional. Conocimiento técnico.
Examen psicológico.	De aptitud	General. Específico.
Examen de personalidad.	Expresivo	Psicomarketing.
	Proyectivo	De árbol. Rorschach. Test de apreciación. Szondi.
	Inventario	Motivación. Frustración. Interés.
Técnica de simulación.	Psicodrama	
	Dramatización	

Entrevista

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados”⁴⁵.

Es la comunicación formalizada generalmente de dos personas entrevistadas o entrevistados y entrevistador o entrevistadores donde se produce intercambio de información mediante las preguntas.

⁴⁵ Chiavenato, Op.Cit.Pág.177.

Prueba de conocimiento o habilidad

“Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio”⁴⁶

Ejemplo:

- Atención y concentración.
- Figuras distintas.

Con la información obtenida se dice que, son aquellas que nos indican el nivel de conocimiento que un individuo ha adquirido a lo largo de su vida académica y laboral.

Examen psicológico

“Se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional y en el diagnóstico de la personalidad”⁴⁷.

Ejemplo:

- Cleaver
- Wais

Por lo cual se puede definir como las herramientas que permiten evaluar a la persona, en la toma de decisiones profesionales o laborales, accediendo de esta manera a una evaluación de su personalidad.

⁴⁶ Chiavenato, Op.Cit.Pág.181.

⁴⁷ Chiavenato, Op.Cit.Pág.185.

Examen personalidad

“Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos)”⁴⁸.

Ejemplo:

- El Indicador de Tipo Myers-Briggs
- El modelo de los 5 grandes

Basado en la definición anterior es un instrumento por el cual se puede determinar el carácter de un individuo, de cómo reaccionaría a la situación que se le presenten en el campo laboral y el temperamento que un individuo puede tener al trabajar en un determinado ambiente.

Pruebas de simulación

“Tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario”⁴⁹.

Son pruebas que se le aplican a un grupo de personas para verificar el desenvolvimiento que estos tendrían en cualquier campo de una organización o actividad, permitiendo observar los que mejor se acoplan a una determinada situación.

d. Contratación.

“La contratación es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado

⁴⁸ Chiavenato, Op.Cit.Pág.185.

⁴⁹ Chiavenato, Op.Cit.Pág.186.

trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones, o cualquier otro tipo de compensación negociada”⁵⁰.

“El Contrato de trabajo es un escrito firmado por el patrón y por el trabajador, que se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos. En el contrato se especifican las condiciones de trabajo”⁵¹.

Basado en los textos anteriores se define como el documento que se celebra entre el patrono y el trabajador el cual abarca las prestaciones de servicio, jornada, derechos, obligaciones y otras normas que van a regir el vínculo entre ambas partes.

i. Tipos

A continuación, se listan según su duración los contratos que existen en el país:

- “Por tiempo indeterminado o indefinido.
- Por tiempo determinado.
- Servicios profesionales.
- Por interinatos”⁵².

e. Inducción

i. Definición

“Proceso a través del cual se le brinda información acerca de la organización y su puesto de trabajo, consiste en la transmisión de la información básica y necesaria para desempeñar el trabajo, respetando

⁵⁰ Definición ABC, (2012), Definición de Contratación, [en línea], Recuperado en: <https://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>, [Consultado en fecha 28 de junio del 2019.]

⁵¹ Acción consultores, (2012), Contratación de personal, [en línea], Recuperado en: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/infra/operac/6.4.1/contratacion.htm>, [Consultado en fecha 28 de junio del 2019.]

⁵² Tocólogo Blog, (2017), Tipos de contratos de El Salvador, [en línea], Recuperado en: <https://www.tecoloco.com.sv/blog/tipos-de-contratado-de-trabajo-en-el-salvador.aspx>, [Consultado en fecha 28 de junio del 2019.]

las normas organizacionales, y las requeridas para conocer las características básicas de la organización”⁵³.

Por tanto, se entiende, como el proceso por medio del cual se transmite al colaborador información de la empresa como: Misión, Visión, Políticas, Estructura Organizativa y actividades a desempeñar.

ii. Etapas

Este proceso tiene por finalidad la capacitación efectiva del nuevo integrante y orientar su potencial en la misma dirección que los objetivos de la empresa, para ellos cuenta con dos etapas las cuales se detallan a continuación:

“A la organización

Conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto a la historia de la organización, su estructura, mercado, esquema comercial, política con respecto al personal, higiene y seguridad.

Al puesto de trabajo

Tiene por objetivo desarrollar una serie de conocimiento sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante que se espera de él, en términos de resultado y comportamiento”⁵⁴.

f. Plan de carrera.

“Es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas. Debe ajustarse a un

⁵³ Alles Martha, 2007, El rol del Jefe: Como ser un Buen Jefe, Primera Edición, Argentina, Granica, Pág.79.

⁵⁴ Alles, Selección...Op.Cit.,p.354

número de objetivos y prepararse para cada uno de ellos sobre una base de contingencias.”⁵⁵

De acuerdo al texto anterior: Es la preparación individual de los trabajadores se hace con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño y se orienta a dar valor a los conocimientos y habilidades.

“A través de la planeación de la carrera, una persona evalúa continuamente sus capacidades y sus intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas para ésta y planea actividades prácticas de desarrollo.”⁵⁶

“Es el proceso de aprender acerca de uno mismo. Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño de uno en un trabajo futuro. Es una de las primeras cosas que una persona debe hacer al planear su carrera.”⁵⁷

La planeación de la carrera como herramienta organizacional ayuda a los empleados a saber dónde están y hacia dónde se dirige; esto para poder guiar y apoyar a la persona a enfocarse con mayor exactitud a sus propósitos y logros de metas sirviendo, así como un elemento importante en la vida personal y laboral de cada individuo.

i. Procedimientos de autoevaluación

Existen herramientas de utilidad que son de gran ayuda para el auto entendimiento lo cual es de gran utilidad entre las cuales están:

- “Hoja de balance de fortalezas y debilidades: ayuda a las personas a tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades.

⁵⁵ Pratt M.k, (7 de enero de 2008), 8 Formas de impulsar su carrera, Compu –termundo,42(8), Págs.26.

⁵⁶ Scott B, (8 de enero de 2008), Cómo iniciar la búsqueda de empleo, Personnel Today, Pág.5.

⁵⁷ Waynes, Op.Cit., Pág. 225.

- Lista de preferencias y aversiones ayuda a los individuos a reconocer las restricciones que se imponen ellos mismos”⁵⁸

ii. Rutas y desarrollo de carrera laboral.

Ruta de carrera: Una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral.⁵⁹

“Desarrollo de carrera: Enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite.

Con el desarrollo de carrera, la organización identifica las rutas y las actividades para los empleados a medida que éstos se desarrollan.”⁶⁰

Se puede decir que, desde el punto de vista del empleado, el seguimiento de una ruta de carrera implica cambiar de una compañía a otra y de un puesto a otro a medida que obtiene mayor conocimiento y experiencia.

g. Remuneración y compensación.

Remuneración: “El total de pago que recibe un trabajador, por la prestación de su servicio. Por ello Algunos profesionales la consideran como una contraprestación”⁶¹

⁵⁸ Guerline J, (enero de 2008), Seis pequeños pasos para salir de un gran camino, informe de cuentas por cobrar, 23, Págs. 9-10.

⁵⁹ Waynes, Op.Cit., Pág. 228.

⁶⁰ Judith A. R, (abril de 2008), Cinco formas de aumentar la retención, Actualización de la gerencia de Harvard, 13, Pág. 3.

⁶¹ Urquijo Josué, 2008, La remuneración del Trabajo, Primera Edición, Venezuela, Texto.C.A. A, Pág.25.

“La remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento”⁶²

Remuneración no monetaria: “Sin embargo existe otro elemento que están utilizando las empresas para lograr captar o retener personal con gran talento el cual es ofrecerles una serie de ventajas no económicas, o remuneración en especie, que se entienden como un valor añadido en la relación laboral entre empresario y trabajador. Se trata de las retribuciones en especie.”⁶³

Remuneración monetaria: “adquiera la forma de un sueldo o salario mensual. Esto quiere decir que, al final de cada mes, el trabajador recibe una remuneración fija por las tareas realizadas.”⁶⁴

Compensación: “Es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado.”⁶⁵

De acuerdo al texto anterior se puede afirmar que tanto la compensación como la remuneración, se basa en que los empleados brinden sus servicios a cambio de un pago, sin embargo, la compensación gestiona los recursos humanos, es decir tiene como finalidad atraer, retener y mantener motivado al personal, mientras que la remuneración es únicamente el pago que se recibe por el trabajo desempeñado.

⁶² Alles Martha,2008, Dirección Estratégica de Recurso Humano, Segunda Edición, México, Granica, Pág.364

⁶³ JT Blog, (2013), Retribución en especie, [en línea], Recuperado en: <https://blog.jobandtalent.com/las-retribuciones-en-especie/>,[consultado en fecha 28 de junio del 2019.]

⁶⁴ Definición,(2008), Remuneración, [en línea],Recuperado en: <https://definicion.de/remuneracion/>,[consultado en fecha 28 de junio del 2019.]

⁶⁵ Puchol Luis,2007, Dirección de Gestión de Recurso Humano, Séptima Edición, España, Díaz de Santo, Pág.228.

i.Función del área de compensación

El Recurso Humano con relación a la remuneración del personal es el estudio y análisis de:

- “Salario.
- Revisiones de salarios y salario emocional.
- Información estadística.”⁶⁶

Debe asegurarse del pago equitativo dentro de la compañía manteniendo la competitividad al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado.

ii. Sueldo y salario.

En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: “Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”⁶⁷

Basado en el texto anterior se define como la contraprestación otorgada por una actividad productiva.

Clasificación:

- a) “Salario en moneda
- b) Salario en especie
- c) Salario mixto”⁶⁸

Existen otros tipos de salarios, uno de ellos ha surgido con la nueva generación y se da a conocer a continuación:

⁶⁶ Alles Martha, Dirección...Op. Cit. Pág.412

⁶⁷ Reyes Agustín, 2004, Administración de Personal: Sueldos y Salario, Primera Edición, Editorial Limusa, México, Pág. 15.

⁶⁸ Ibid. Pág. 15.

iii. Salario emocional.

“Se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Las nuevas generaciones de trabajadores, ya no tienen suficiente con el salario económico; necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar; y aquellas organizaciones que se han situado en la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de su recurso humano, ofreciendo a sus empleados un salario emocional, son las empresas preferidas por las nuevas generaciones.

El salario emocional es un factor fundamental en la retención del talento. Cada vez más las personas eligen una empresa para trabajar por factores que van mucho más allá del tema salarial.

Algunos ejemplos de salario emocional en las organizaciones:

- Ayudas en el desarrollo de la carrera profesional: las organizaciones más avanzadas en la gestión del talento capacitan a sus empleados para el desarrollo de la misma. Les ayudan económicamente en el pago de alguna formación o le facilitan asistir a esas formaciones.
- Días libres para los empleados: el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momento difíciles de pérdida de un ser querido.

- Ayuda en capacitación y formación: que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario como idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal.”⁶⁹

h. Capacitación y desarrollo.

“Constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

- Capacitación: brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.
- Desarrollo: implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo.”⁷⁰

Fundamentado en el texto previo la formación y desarrollo se basa en la preparación enfocada en habilidades y conocimiento de los empleados con el fin de que estos se desenvuelvan en condiciones óptimas.

i. Procesos de capacitación y desarrollo.

Es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- “Diagnóstico: Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación y desarrollo que deben ser atendidas o satisfechas.
- Diseño: Consiste en preparar el proyecto” o programa para atender necesidades diagnosticadas.
- Implantación: Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- Evaluación: Consiste en revisar resultados obtenidos.”⁷¹.

⁶⁹ IMF Business School, (2013), [en línea], Recuperado en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>, [consultado en fecha 01 de agosto del 2019.]

⁷⁰ Waynes, Op.Cit., Pág. 198.

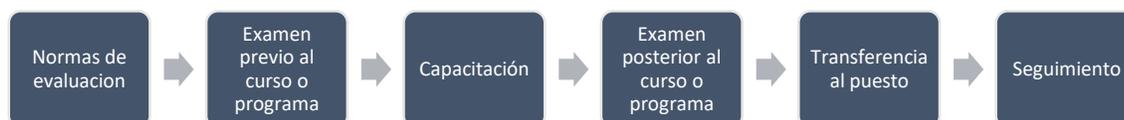
⁷¹ Waynes, Op.Cit., Pág. 376.

ii. Evaluación de la capacitación y el desarrollo

Las etapas de una evaluación de un proceso de capacitación deben:

- “En primer lugar, establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación.
- A continuación, se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos.
- Seguimiento de la capacitación.
- Posteriormente se realiza un examen y la comparación entre los resultados de ambos, prueba los resultados obtenidos del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos.
- El programa de capacitación habrá logrado los objetivos totalmente si se cumplen por completo sus normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo” ⁷².

Figura N°2 Capacitación y Desarrollo⁷³.



9. Evaluación de Desempeño.

a. Definición

“Es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Su principal objetivo es el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el

⁷² Werther William B, Davis Keith, 2008, Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición, Mcgraw-hill , S.A. de C.V., México, Pág. 272.

⁷³ Alles Martha, Dirección...Op. Cit, Pág.364.

aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. La evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto.”⁷⁴

Basándose en la definición previa este instrumento se utiliza para verificar desempeño y el grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas que refleja cada empleado respecto a los objetivos propuestos por la empresa a cada puesto de trabajo que conforman a la organización.

b. Utilidad de la evaluación de desempeño.

- “Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- Retroalimentación a partir del resultado de las tareas.”⁷⁵

c. Pasos para ejecutar un Modelo de Gestión por Competencias.

Los pasos para la ejecución del sistema de competencias se en lista a continuación:

- “Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos.
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recurso humano por competencias.”⁷⁶

⁷⁴ Alles Martha, 2005, Desempeño por competencias, Primera Edición, Argentina, Granica, Pag.145.

⁷⁵ Ibid. Pág.27

⁷⁶ Alles Martha, Desempeño...Op. Cit.Pág.89.

d. Métodos de Evaluación de desempeño.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de la siguiente forma:

Característica:

“Está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo que la compañía considere importante para su presente o su futuro.

Algunos de los métodos son:

- Escala gráfica de calificación.
- Método de escala mixta.
- Método de distribución forzada.
- Método de distribución narrativa.”⁷⁷

“Conductas:

Permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían exhibirse en el puesto. Por lo general consiste en proporcionar retroalimentación a los empleados.

Los métodos de conducta son:

- Escala de observación de comportamiento.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento.
- Método de incidente crítico.”⁷⁸

⁷⁷ Ibid. Pág.32.

⁷⁸ Alles Martha, Desempeño...Op. Cit.Pág.33.

“Resultado:

Evalúa los logros de los empleados los resultados que obtienen en su trabajo. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción supone menos subjetividad.

Los métodos de resultado son:

- Medición de productividad.
- Entrenamiento de evaluadores.
- Administración por objetivos.”⁷⁹

e. Evaluación 360°

i. Definición.

“Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, su puesta en práctica implica un fuerte compromiso de la empresa y del personal que la integran. Por ello aplicar esta técnica implica confianza y confidencialidad entre ellos.”⁸⁰

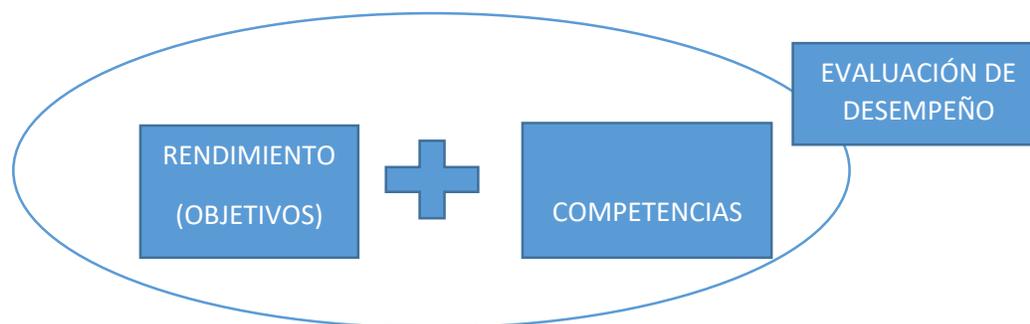
Basada en la definición previa es la herramienta por medio de la cual todos los que integran una organización pueden evaluar a un empleado es decir que el Gerente, compañeros de trabajo, subordinados pueden evaluar a una persona e incluso pueden incluir otras como clientes o proveedores, a mayor número de personas que se tomen en cuenta se genera mayor grado de confianza en los resultados; en otras palabras consiste en una evaluación que se utilizara para medir el desarrollo de las competencias.

⁷⁹ Ibid. Pág.34.

⁸⁰ Ibid, Pág.94.

ii. Relación con las competencias.

Figura N°3 Relación entre competencias y evaluación 360°. ⁸¹



“La evaluación de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden construir a su vez una formidable herramienta y debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso ese algo sería el puesto que ocupa.”⁸²

iii. Proceso de evaluación 360°

El proceso de evaluación del modelo 360° se enlista a continuación:

- “Definición de las competencias.
- Diseño de herramientas.
- Elección de las personas.
- Lanzamiento del proceso.
- Revelación y procesamiento.
- Comunicación con los interesados.
- Informes.”⁸³

⁸¹ Alles Martha, Desempeño... Op. Cit. Pág. 156

⁸² Ibid. Pág.28.

⁸³ Ibid. Pág.146.

iv. Ventajas y Desventajas de Evaluación 360°

Según el libro de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, octava edición, la evaluación 360° puede tener las siguientes ventajas, como también desventajas, las cuales son las que se presentan a continuación:

Ventajas

- “El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mayor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y les da importancia a los clientes internos/ externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber diferentes puntos de vista.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Desventajas

- El sistema es bastante complejo, debe de combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diferentes puntos de vista.

- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas pueden tomar a juego, invalidando así la evaluación de otras”⁸⁴.

Una vez se da a conocer las ventajas y desventajas, se determina como grupo investigador que el método de evaluación 360º, es el más integral debido a que aporta un enfoque acertado sobre cada sujeto, debido a que se da a conocer las debilidades y fortalezas de los evaluados, lo que permite a los evaluadores guardar su identidad.

10. Análisis FODA.

“Es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional enfocado a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.”⁸⁵

Basado en el texto anterior se puede definir como el estudio de la de la situación actual de la organización atreves de sus oportunidades y amenazas como factores externos y debilidades y fortalezas como factores internos.

A continuación, se define las dos partes en que se divide el FODA y los factores que lo integran:

- “La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata

⁸⁴ Chiavenato Idalberto, 1997, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, México, Editorial Mc Graw Hill. Pág. 246

⁸⁵ Díaz Luis Fernando, 2005, Análisis y Planeamiento, Primera edición, Costa Rica, Universidad Estatal a distancia San José, Pág, 105.

de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con el servicio alternativo y sustituto.

- La parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad y la habilidad de los jerarcas el aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas.

El análisis FODA consiste en la separación de dos partes: una interna y otra externa y a su vez este se subdivide en 4 factores.

Matriz FODA⁸⁶

Cuadro N°7

Factores clave		
Partes	Factor positivo	Factor negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

⁸⁶ Ibid. Pág.106.

C. Marco Legal.

La actividad mercantil de toda empresa dedicada a la venta de extintores, está regulada por leyes, entre las cuales se pueden mencionar:

1. Constitución de la Republica de El Salvador.

Con el Decreto Constituyente N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N°234, tomo N°281, es la ley primaria del país y contiene los principios básicos de convivencia, derechos y deberes de sus habitantes.

El cumplimiento de esta Ley es supervisado por el Órgano Judicial, mediante la Sala de lo Constitucional.

De tal modo las organizaciones dedicadas a la venta de extintores se rigen por los siguientes artículos de esta constitución:

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

Artículo N°39: La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo.

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

2. Ley del Seguro Social.

Se crea con el fin de brindar seguridad social referidos en la Constitución, en beneficio de los trabajadores y sus familiares asegurados, constituyéndose así mediante el Decreto de Ley N°1263, con fecha de 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, tomo 161, con fecha de publicación de 11 de diciembre de 1953.

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

Las empresas de venta de extintores de acuerdo al artículo 3 de la presente ley, consideran necesario el uso de los 99 artículos que la componen.

De acuerdo al Artículo N°50: De la Constitución de la Republica se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizara los fines de seguridad social.

El cumplimiento de este código es supervisado por el Ministerio de Salud.

3. Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones.

Se crea el sistema de ahorro de pensiones de los trabajadores para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley. Con Decreto Legislativo N° 927, publicado en el Diario Oficial N° 243, tomo 333, con fecha 23 de diciembre 1996. Creándose de esta manera para trabajadores del sector privado, público y municipal.

Comprendiendo el conjunto de instituciones, normas y procedimientos mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados.

El cumplimiento de este código es supervisado por la Superintendencia del Sistema Financiero.

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

Las empresas de venta de extintores de acuerdo al artículo 1 de la presente ley, consideran necesario el uso de los 234 artículos que la componen.

4. Ley de impuesto Sobre la Renta.

Se crea la Ley con el fin de gravar con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades. Con Decreto Legislativo N° 134 con fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, tomo 313, con fecha 18 de diciembre 1991. Creándose de esta manera para trabajadores del sector privado, público y municipal.

El cumplimiento de esta Ley es supervisado por el Ministerio de Hacienda, bajo la supervisión de la Dirección General de Impuestos Internos.

Artículo N°2: Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.

b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.

5. Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas.

Se crea para garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos que regulan el tráfico internacional de mercancías. Con Decreto Legislativo N° 903, de 7 de mayo de 1936, publicado en el Diario Oficial N° 104, tomo 120, con fecha 12 de mayo de 1936.

El cumplimiento de este código es supervisado por el Ministerio de Hacienda, bajo la supervisión de la Dirección General de Aduanas.

Artículo N°1. La presente Ley tiene por finalidad establecer los objetivos y funciones de la Dirección General de Aduanas, así como definir su estructura orgánica y funcional, establecer su competencia y autonomía. Cuando en las leyes se haga referencia a la Dirección General de la Renta de Aduanas se entenderá la Dirección General de Aduanas.

6. Ley De Impuesto a La Transferencia De Bienes Muebles y a La Prestación De Servicios.

Se crea la Ley mediante Decreto Legislativo N° 296, de 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, con fecha de publicación 31 de julio de 1992, con la finalidad de establecer un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

El cumplimiento de este código es supervisado por el Ministerio de Hacienda.

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

7. Ley del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Se crea con iniciativa del Presidente de la República, por medio del Ministro del Interior y de Seguridad Pública, mediante Decreto Legislativo N° 152, de fecha 30 de enero de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 19 Tomo 314 de la misma fecha.

El cumplimiento de este código es supervisado por el antiguo Ministerio del interior y Seguridad Pública actual Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.

Artículo N°22: Para la apertura o funcionamiento de las coheterías y demás negocios comerciales o industriales que trabajan con materiales inflamables, explosivos o peligrosos será necesaria la autorización previa del Cuerpo de Bomberos; para emitir esta autorización deberá realizarse una inspección y constatar si el almacenamiento y manejo de las materias primas, productos en proceso y productos terminados, se hacen bajo las más estrictas normas de seguridad y prevención. También vigilará que los lugares de comercialización de productos pirotécnicos reúnan las condiciones necesarias de seguridad y prevención.

8. Ley del Medio Ambiente.

Se crea a iniciativa del Presidente de la República a través de Ministro del Medio Ambiente y Recursos Naturales, mediante el Decreto Legislativo N°233, publicado en el Diario Oficial N°79, tomo N°339, con fecha de emisión 02 de marzo de 1998, con el objeto la protección, conservación y recuperación del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales.

El cumplimiento de este código es supervisado por Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Artículo N°21: Toda persona natural o jurídica deberá presentar el correspondiente Estudio de Impacto Ambiental para ejecutar las siguientes actividades, obras o proyectos:

Cualquier que pueda tener impactos considerables o irreversibles en el ambiente, la salud y el bienestar humano o los ecosistemas.

9. Código de Trabajo.

Se crea mediante iniciativa del Presidente de la República por medio del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, con el objeto de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones, mediante el Decreto Legislativo N° 15, publicado en el Diario Oficial N°142, tomo N°236, con fecha de 31 de julio de 1972, se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

El cumplimiento de este código es supervisado por el Ministerio de Trabajo.

Artículo N°2: Las disposiciones de este Código regulan:

a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados.

Consideran necesario para las empresas que se dedican a la venta de extintores el uso de los 637 artículos que componen este código, para un funcionamiento óptimo y legal.

10. Código de Tributario.

Se crea mediante iniciativa del Presidente de la República por medio del Ministerio Hacienda. Con Decreto Legislativo N° 230, publicado en el Diario Oficial N°241, tomo N°349, con fecha de publicación 20 de diciembre de 2000. Entrando en vigencia el 1 de enero de 2001, el presente código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.

El cumplimiento de este código es supervisado por el Ministerio de Hacienda.

Artículo N°33. Para efectos del cumplimiento de las obligaciones tributarias, los sujetos pasivos se identificarán con el nombre y apellidos, razón social o denominación, según corresponda, conjuntamente con el número de identificación tributaria que disponga la Administración.

Artículo N°39. Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de las obligaciones formales establecidas por este Código o por las Leyes tributarias respectivas, así como al pago de las multas e intereses a que haya lugar.

Artículo N°125. Los sujetos pasivos con ingresos iguales o superiores a dos mil setecientos cincuenta y tres salarios mínimos mensuales,

deberán suministrar información semestral en los meses de enero y julio de cada año, a la Administración.

11. Código de Comercio.

Se crea con iniciativa del Presidente de la República por medio del Ministro de Justicia y oída la opinión de la Corte Suprema de Justicia, por medio del Decreto Legislativo N° 671, de 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, tomo N° 228, de 31 de julio de 1970. El cual regula a los comerciantes, los actos de comercio y las casas mercantiles.

El cumplimiento de este código es supervisado por el Ministerio de Economía.

Es decir, según artículo N°2 del código de comercio, son comerciantes aquellos que legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Artículo N°3: Son actos de comercio:

Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.

Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.

Artículo N°6: Solamente pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado, en las condiciones que establezca una ley especial.

12.Reglamento de Gestión de la Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

Según el Decreto Legislativo N° 86, publicado en el Diario Oficial N° 78, tomo 395, con fecha 30 de abril de 2012.

Este reglamento establece la exigencia a los empleadores de formar comité de Seguridad y Salud Ocupacional.

El cumplimiento de este código es supervisado por el Ministerio de Trabajo.

Artículo 49: El plan de emergencia Y evacuación como parte del Programa de Gestión, deberá estar de acuerdo a la naturaleza de las labores y a su entorno, debiendo incluir al menos:

d) Detalle de equipos y medios para la respuesta ante emergencias.

13.Reglamento para la Acreditación, Registro y Supervisión de Peritos en Áreas Especializadas y Empresas Asesoras en Prevención de Riesgos Ocupacionales.

Según el Decreto Legislativo N° 88, publicado en el Diario Oficial N° 78, tomo 395, con fecha 30 de abril de 2012, este reglamento regula que empresas asesoras ejerzan sus labores con niveles de calidad y eficiencia requeridos por este reglamento.

El cumplimiento de este código es supervisado por el Ministerio de Trabajo.

Artículo N°2: El presente Reglamento tiene como finalidad establecer el proceso de acreditación y el perfil de peritos en áreas especializadas y empresas asesoras en prevención de riesgos ocupacionales, así como el procedimiento de supervisión, seguimiento y revocatoria de la acreditación en su caso, a efecto que los referidos prestadores de

servicios ejerzan sus labores con los niveles de calidad y eficiencia requeridos, además de contar con la capacidad instalada para ello.

Artículo N°3: Este Reglamento se aplicará a peritos de todas las especialidades relacionadas a la seguridad y salud ocupacional, y a las empresas que asesoren sobre prevención de riesgos en lugares de trabajo.

Consideran necesario para las empresas que se dedican a la venta de extintores el uso de los 37 artículos que componen este código, para un funcionamiento óptimo y legal.

14. Norma Para Extintores Portátiles contra Incendios NFPA 10.

Publicada por el Consejo de Normas el 28 de Julio de 2006, con fecha efectiva en 17 agosto de 2006.

De tal modo que las estipulaciones de esta norma a la selección, instalación, inspección, mantenimiento y prueba de equipos de extintores, se aplica en su totalidad dicha norma a empresas que se dedican a la venta de extintores.

D. Marco Institucional.

1. Órgano Judicial:

Uno de los organismos del Estado, el cual ejerce el Poder Judicial en la República de El Salvador, y en ejercicio de la soberanía delegada por el pueblo, imparte justicia conforme la Constitución de la República, mediante la Sala de lo Constitucional, y los valores y normas del ordenamiento jurídico del país.

Le corresponde a través de la sala de lo constitucional verificar el cumplimiento de la Constitución de la República.

2. Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Es una entidad gubernamental autónoma la cual se encarga de brindar servicios de atención médico-hospitalario y prestaciones económicas a sus afiliados.

3. Superintendencia del Sistema Financiero:

Institución que se encarga de ver el cumplimiento de la ley de ahorro de pensiones; las cuales son administradas por las AFP (CRECER Y CONFIA), perciben cotizaciones laborales y patronales de determinada institución o empresa.

4. Ministerio de Hacienda.

Le corresponde verificar y percibir el pago de tributos de la población, de dirigir y administrar el dinero recaudado, así como también efectuar la coordinación y supervisión de la utilización recurso financiero del Estado.

5. Ministerio de Gobernación y desarrollo territorial.

Le compete las verificaciones de las autorizaciones proporcionadas por el cuerpo de bomberos a todas aquellas empresas que se dediquen a la comercialización de explosivos, inflamables y/o peligrosos por medio

de la inspección de las instalaciones además de la verificación que todas y cada una de estas empresas estén funcionando al margen de la ley

6. Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Le concierne la verificación de cumplimientos de la ley de medio ambiente, la gestión ambiental y control del impacto al ecosistema causado por las empresas y los materiales con los que labora cada uno de los empleados de las empresas; en este caso el impacto de la contaminación en caso de incendios o desastres naturales.

7. Ministerio de Trabajo y Previsión Social:

Institución rectora de la administración pública en materia de Trabajo y Previsión Social, a la cual le corresponde verificar el pleno cumplimiento de cada una de las disposiciones establecidas en el Código de Trabajo referente a los derechos y deberes de los trabajadores y a las relaciones entre jefes y empleados.

8. Ministerio de Economía:

Institución a la cual le corresponde la verificación del cumplimiento de cada una de las disposiciones y artículos establecidos en el Código de Comercio por parte de los comerciantes y cada una de las empresas que funcionan dentro del territorio nacional teniendo un control del correcto funcionamiento de las empresas.

9. Dirección General de Estadísticas y Censos.

Institución encargada del registro y control de las empresas existentes; por medio de la cual se obtuvo el registro de las empresas dedicadas a la venta de extintores en el municipio de San Salvador.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EXTINTORES EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. Objetivos.

1. Objetivo General.

Elaborar un diagnóstico de gestión del Recurso Humano que permita determinar las condiciones que inciden en el desarrollo profesional del personal que integra la pequeña empresa dedicada a la venta de extintores en el municipio de San Salvador.

2. Objetivos Específicos.

- Elaborar los instrumentos de recolección de información que permitan definir los lineamientos para establecer las competencias del personal que integra la pequeña empresa.
- Conocer los procesos de reclutamiento, selección e inducción que utiliza el sector de la pequeña empresa.
- Identificar los métodos utilizados para motivar, capacitar y medir el desempeño del personal administrativo y operativo de la pequeña empresa.

B. Metodología de la Investigación.

1. Método Científico:

La realización de la investigación se llevó a cabo mediante la implementación de técnicas y procedimientos organizados de manera que facilitaron la obtención de información relacionada con la problemática de la empresa.

Por lo que se aplicó este método a la presente investigación y esta se desarrolló a través de tres métodos auxiliares los cuales se detallan a continuación:

a. Método Deductivo.

Se implementó mediante el análisis de hechos generales que facilitaron la obtención de información sobre las variables en estudio; las cuales sirvieron de base para establecer la situación actual de la empresa en relación al Recurso Humano para luego elaborar las conclusiones y recomendaciones.

b. Método Analítico.

La descomposición del objeto de estudio en cada una de sus variables, permitió estudiar cada uno de los componentes que fueron las bases para la elaboración del Modelo de Gestión por Competencia; los cuales son: diseño de puesto, reclutamiento, selección, inducción, plan de carrera, capacitación y desarrollo, evaluación de puesto y como interactúa el personal con cada una de ellas.

c. Método Sintético.

Se realizó la integración de los componentes; con la finalidad de elaborar las recomendaciones que dieran respuesta a la problemática del objeto de estudio.

2. Tipo de Investigación.

En el estudio se utilizó el tipo descriptivo, que permitió puntualizar características predominantes, situaciones, costumbres y actitudes a través de la especificación de las actividades y procesos relacionadas con el desempeño del personal.

3. Diseño de la Investigación.

Se aplicó el no experimental, con el cual se procedió a observar el fenómeno en su contexto natural, es decir, se recopiló información sin manipular ninguna variable, de tal manera que el objeto de estudio no sufrió alteraciones por parte del equipo investigador.

4. Fuentes de la Información.

a. Primarias.

Son aquellas que contienen información nueva y original que provienen directamente de los datos recopilados en el campo de aplicación de la investigación, es decir: de los Gerentes Generales del sector, el personal operativo y el personal administrativo de las entidades en estudio.

b. Secundaria.

Está compuesta por información organizada previamente investigada; la cual se obtuvo de libros, trabajos de grado, revistas y sitios web, los cuales proporcionaron información relevante para la investigación.

5. Técnicas.

Parte fundamental del trabajo de investigación es la recolección de información, con la finalidad de obtener datos reales y oportunos; para lo cual se utilizaron diferentes técnicas entre las cuales están:

a. Encuesta.

Esta consistió de dos cuestionarios estructurados y diseñados con el propósito de obtener información del sector, comprendido por: las empresas que conforman la competencia, el personal administrativo y operativo de la empresa en estudio; los cuales permitieron conocer los aspectos característicos de un puesto de trabajo, actividades que realizan y actitudes de los empleados.

b. Entrevista.

Se utilizó una guía de entrevista, la cual fue dirigida al Gerente General de SERVIPRISA, S.A. DE C.V. Con el propósito de ampliar la información de los procesos actuales relacionados con el Recurso Humano de la entidad.

c. Observación Directa.

Se implementó mediante la inspección e indagación a fin de ampliar la información, con la finalidad de obtener una perspectiva diferente; ya que se identifican aspectos que no se captaron mediante las encuestas o entrevista tales como las habilidades o conocimiento que debe poseer el empleado según el puesto donde de desempeña.

6. Instrumentos.

a. Cuestionario.

Se realizaron dos cuestionarios los cuales contenían preguntas cerradas con opciones múltiples de respuesta, el primero fue dirigido al personal operativo y administrativo y el segundo a las empresas que conforman el sector, con el fin de recopilar información del funcionamiento de los procesos del Recurso Humano que servirá como punto de partida para desarrollar el Modelo de Gestión por Competencias.

b. Guía de Entrevista.

Se realizó conjunto de preguntas abiertas, también conocido como guía de entrevista al Gerente General de la empresa caso ilustrativo, con el propósito de obtener información específica de la situación actual de la gestión del proceso, expresada desde su perspectiva, esto con el fin de ampliar la información proporcionada por el personal de la empresa y compararla con la obtenida del sector.

c. Lista de Cotejo.

La aplicación de este instrumento proporcionó información fundamental sobre la problemática de la empresa a la que se busca dar solución, esta incluye aspectos de utilidad para determinar los factores que generan la problemática de la investigación a través de la observación, apuntes que mediante otros instrumentos utilizados se dificultan obtener por su forma de uso como la relación entre jefe – empleados y el desempeño del personal en su área de trabajo.

C. **Ámbito de la Investigación.**

Estuvo definido por cinco pequeñas empresas que conforman el sector y se dedican a la venta de extintores, en el municipio de San Salvador, siendo: Las cuatro empresas competidoras y la empresa SERVIPRISA S.A. de C.V. como caso ilustrativo.

D. **Unidades de Análisis.**

Se tomaron en cuenta como unidades de estudio al Gerente General, a la jefatura de los departamentos, al contador, siendo estos los empleados del área administrativa, así como los del área operativa de la pequeña empresa SERVIPRISA S.A. DE C.V. como caso ilustrativo, así como personas encargadas del Recurso Humano en las empresas que conforman el sector.

E. **Determinación de Universo y Muestra.**

1. **Universo.**

Es la población total sobre la cual se llevó a cabo la investigación la cual es de carácter finito.

Para efecto de la investigación se definen tres universos, el del Gerente General de SERVIPRISA y los empleados de la empresa caso ilustrativo y las empresas competidoras que conforman el sector, las cuales se detallan a continuación:

Universo 1: Gerente General.

Cuadro N° 8

Universo	Cantidad	Instrumento
Gerente General.	1	Entrevista
Total	1	

Fuente: Gerente General de SERVIPRISA S.A. DE C.V.

Universo 2: Personal del área operativa y administrativa.

Cuadro N° 9

Universo	Cantidad	Instrumento
Encargada de Operarios.	1	Encuesta
Contador.	1	Encuesta
Asistente Administrativa.	1	Encuesta
Operativo	12	Encuesta
Total	15	

Fuente: Gerente General de SERVIPRISA S.A. DE C.V.

Universo 3: Competidores.

Cuadro N° 10

Empresa	Cantidad	Instrumento
PROFINSA, S.A. de C.V.	1	Encuesta
Grupo Extinsal S.A. de C.V.	1	Encuesta
EQUIGAS De El Salvador, S.A. de C.V.	1	Encuesta
ARSEGUI S.A. de C.V.	1	Encuesta
Total	4	

Fuente: Dirección General de Estadística y Censo.

2. Censo.

Para la recopilación de información se utilizó un censo, dado que el total a investigar es de dieciséis personas, por lo que se pudo abarcar toda la unidad poblacional, a su vez el total de empleados de la empresa se dividieron en dos universos conformado por: el Gerente General de la empresa caso ilustrativo, personal operativo y administrativo y el tercer universo conformado por los Gerentes Generales de las empresas competidoras.

F. Procesamiento de la Información.

1. Tabulación.

Hace referencia al recuento de los datos recopilados y su respectivo análisis.

Una vez realizadas las técnicas e instrumentos de recolección de datos se procedió a la interpretación de la información mediante el programa informático Microsoft Excel, en el cual se listó cada pregunta seguida de su objetivo y su respuesta la cual se plasmó en una tabla de frecuencia (absoluta y relativa), además se generaron gráficos para facilitar la interpretación de los datos.

2. Interpretación de Datos.

Posterior a la tabulación de datos y la representación gráfica, se procedió a interpretar la información relevante para realizar el diagnóstico de la situación actual del Recurso Humano de la empresa en comparación con el sector, a su vez efectuar conclusiones y recomendaciones.

G. Alcances y Limitantes.

1. Alcances.

Mediante la realización de la investigación se facilitó:

- La elaboración de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias que ayudará al desarrollo profesional del personal el cual contribuirá en la mejora del desempeño de cada uno de los empleados de las diferentes áreas que conforman la pequeña empresa que vende extintores.

- La implementación de un proceso de selección, inducción y contratación que servirá como herramienta administrativa para incorporar al personal que reúna los requisitos necesarios para cada uno de los puestos de trabajo con los que cuenta la pequeña empresa.
- La obtención de información que permitió conocer los procesos que se implementan en la entidad; mediante la aplicación de cada uno de los instrumentos y el acceso a las instalaciones de la organización se pudo observar de manera directa las condiciones laborales en las que se encuentran los miembros de la pequeña empresa.

2. Limitantes.

En el desarrollo del presente estudio se tuvieron inconvenientes para ser llevado a cabo de manera satisfactoria, los cuales se detallan a continuación.

- Las encuestas dirigidas a las empresas que conforman la competencia no se pudieron desarrollar en su totalidad, ya que no se contó con el apoyo de dos de las cuatro que conforman el mercado competidor, esto debido a que una estaba en periodo de auditoria y manifestaron no tener tiempo para atender al equipo investigador y la otra se negó a brindar información.
- Las encuestas al personal de la empresa sujeta a la investigación se llevaron a cabo fuera del plazo planificado, debido a que no había autorización para realizar el levantamiento de datos por parte del Gerente General o del Jefe del departamento del personal operativo.

- Se tuvieron que efectuar más visitas de las previstas, dado que al llegar a la empresa caso ilustrativo los empleados ya se encontraban en ruta de trabajo y esto implicó invertir más tiempo de lo planificado.

H. Diagnóstico de la situación actual de la administración de Recursos Humanos de las empresas que se dedican a la venta de extintores.

1. Filosofía General de la Organización.

De acuerdo a la investigación; la información recolectada refleja que un grupo mayorista conformado por el personal de la organización conoce la misión y la visión de la empresa; es decir, lo que la empresa es y lo que aspira a ser, simultáneamente se determinó que carecen de valores definidos, desde la perspectiva del Gerente General se estableció que, en la mayoría de los casos se informa la filosofía (la misión, visión y eslogan), además que poseen una placa en la recepción donde están plasmados los diferentes elementos que la conforman y la cual es utilizada para darla a conocer a los colaboradores que van incorporándose a la organización; se puede afirmar que los colaboradores dirigen su esfuerzo en una misma dirección, permitiendo identificarse con los propósitos de la entidad.

De las empresas que conforman el sector, una de las dos presenta la filosofía de la organización a sus colaboradores, mientras que la segunda no la da a conocer.

(Anexo n°1: pregunta n°1; Anexo n°2: pregunta n°1; Anexo n°5: pregunta n°16 y 17)

2. Situación actual de la gestión de Recursos Humanos.

a. Reclutamiento.

De acuerdo a los colaboradores y al Gerente General de la pequeña empresa caso ilustrativo, las ofertas de plazas se comunican a través de medios como lo son: redes sociales y periódicos, además también se transmite la información de puesto vacante por parte de los empleados de la organización.

Conforme a la gerencia de las empresas competidoras la oferta de empleo se comunica a través de publicaciones en periódicos y por medio de las redes sociales.

(Anexo n° 1: pregunta n° 21, Anexo n° 2: pregunta n°12 y 13; Anexo n° 5: pregunta n° 5)

b. Selección.

Mediante la información recopilada se constató que; los empleados que conforman la organización realizaron el proceso de selección; siendo este desde la recopilación y revisión de curriculum, las evaluaciones de aptitud y de conocimientos y la entrevista con el ofertante, así mismo fue manifestado que existe relación entre su nivel de estudios y el nivel requerido en el puesto de trabajo, para su incorporación en la organización esto fue ratificado por las empresas competidoras quienes también utilizan dicho criterio.

Según el Gerente General de SERVIPRISA y los de las empresas del sector se realiza el proceso de selección, para obtener como resultado la incorporación de nuevos elementos capaces de desempeñar cada una de

las actividades que el puesto de trabajo requiere logrando así los resultados esperados.

(Anexo n° 1: pregunta n° 21 y 22; Anexo n° 2: pregunta n° 12 y 14; Anexo n°5: pregunta n°10)

c. Inducción.

De acuerdo a la información recopilada, se proporciona el reglamento interno de SERVIPRISA, S.A. DE C.V. , también se da a conocer la misión, visión y políticas, de manera verbal; adicionalmente se brindan las directrices necesarias para llevar a cabo las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo, las cuales son proporcionadas de forma empírica mediante la explicación de las funciones a desarrollar, puesto que la empresa no cuenta con documentos formales que incorporen los aspectos antes mencionados y sean entregados a los empleados.

Todas las organizaciones estudiadas que conforman el sector informan del reglamento interno y políticas, así como también explican a sus colaboradores cuales son los procedimientos que se llevan a cabo en cada puesto de trabajo.

(Anexo n° 1: pregunta n° 2; Anexo n° 2: pregunta n° 2,23,24; Anexo n°5: pregunta n°11,12 y 13)

d. Clima Organizacional.

El personal y el Gerente General de la organización en estudio manifestaron que no existen desacuerdos en las distintas áreas de trabajo con las que cuenta la empresa, sin embargo, dieron a conocer que, si se presentaran aspectos negativos interfiriendo con la realización de

actividades y la integridad de cualquier empleado, se buscará la resolución mediante el diálogo, con el personal involucrado, evitando contratiempos en las actividades asignadas.

Luego de consultar al sector que está conformado por las dos empresas competidoras, se logró identificar que los desacuerdos internos, son resueltos mediante el diálogo coincidiendo con lo expresado por los integrantes de la empresa caso ilustrativo; no obstante, una de las organizaciones manifestó aplicar acciones correctivas, como lo son levantamiento de reportes por medio de las autoridades superiores.

De acuerdo a la información recopilada de las empresas del sector se determinó que las horas de trabajo excesivas inciden en el desempeño del personal; adicionalmente otro factor que índice es el ambiente hostil en el lugar de trabajo, según la opinión de los gerentes generales de las empresas competidoras es necesario desarrollar acciones que mejoren el clima laboral.

Estos aspectos deben estar regulados por los encargados de Recursos Humanos de las organizaciones, de tal forma que constituyan un elemento motivacional para los empleados.

(Anexo n° 1: pregunta n° 17,18,19, 20; Anexo n° 2: pregunta n° 18,19, 20,21 y 22; Anexo n° 5: pregunta n° 14)

e. Evaluación.

De acuerdo a la información proporcionada por los empleados de SERVIPRISA, S.A. de C.V. estos manifiestan que según su criterio satisfacen las expectativas de sus jefes al ser evaluados una vez al mes o en otros casos de forma semestral, postura que fue confirmada por el

Gerente General, quien comentó realiza la evaluación cuando sea requerido contrastando con lo mencionado por los empleados en cuanto a la periodicidad de dicho proceso. También se constató que la perspectiva del desempeño del personal perteneciente a las empresas competidoras es alta.

Los datos recopilados permitieron determinar que el proceso de evaluación del desempeño, es realizado en una de las dos empresas del sector consultadas, efectuado de forma anual aplicando un método basado en la retroalimentación y la corrección de las actividades; pero en el caso de la institución modelo para la investigación; ocho de cada diez personas no son sometidos a este proceso mostrando irregularidad en cuanto a la medición de la efectividad del personal, añadiendo que el método empleado es el de elección forzada, siendo este un método que carece de objetividad.

Al consultar a los sujetos en estudio que integran el caso ilustrativo sobre si los objetivos de la evaluación son plasmados e informados previo a la realización de este proceso, la respuesta obtenida fue positiva coincidiendo con la opinión de uno de los gerentes de las empresas competidoras que manifestó si realiza evaluación; otro aspecto en el que coincidieron estas opiniones fue en que si consideraban que la evaluación contribuye a mejorar el rendimiento de los empleados, pues permite retroalimentar al personal en relación a la forma en la que efectúa su trabajo, valoración que también fue apoyada por el Gerente General de SERVIPRISA, S.A. de C.V.

(Anexo n° 1: pregunta n°4,5,6,7,8,9,10 y 11; Anexo n°2: pregunta n° 4,5,6,7,8,9 y 10 Anexo n°5: pregunta n°24,25 y 26)

f. Plan de carrera.

De acuerdo a la investigación, la mitad de los empleados que conforman el caso ilustrativo y el Gerente General, opinan que conocen en que consiste un plan de carrera, no obstante, los colaboradores dieron a conocer que no les brindan uno, lo cual contradice la opinión del Gerente General quien luego de consultar sobre la temática mencionó que si se proporciona uno a los empleados.

De igual manera las personas consultadas miembros de las empresas competidoras mencionaron no poseer un plan de carrera; esto implica que no se impulsa el desarrollo de las capacidades del personal, impidiendo el crecimiento profesional dentro de las organizaciones del sector.

(Anexo n° 1: pregunta n° 26 y 27; Anexo n°2: pregunta n° 25; Anexo n°5: pregunta n°18).

g. Capacitación.

Según datos obtenidos mediante el cuestionario, la mayor parte del personal, destaca que, no se programan capacitaciones en áreas en las cuales se muestran deficiencias; sin embargo, el Gerente General, manifestó que, si capacitan al personal pero no tienen programación específica, pues las realizan de una a tres veces al año, considerando únicamente a los colaboradores de atención al cliente, sin embargo esta opinión se contradice con lo expresado por el personal quienes dijeron no son tomados en cuenta para este tipo de programas. No obstante, los empleados manifestaron que aspiran tener capacitaciones en las siguientes áreas: primeros auxilios, materiales peligrosos y planes de emergencia, pues son temas que inciden en la preparación de las

personas que trabajan en SERVIPRISA, S.A. DE C.V. contribuyendo al objetivo de la entidad en la prevención de siniestros.

Por parte de las empresas competidoras, uno de los gerentes manifestó que si programan capacitaciones y estas son de manera trimestral a su vez ambos representantes de las empresas del sector consideran que las capacitaciones son importantes para el desarrollo profesional.

(Anexo n° 1: pregunta N° 13,14,15 y 16; Anexo n° 2: pregunta n° 15,16 y 17, Anexo n° 5: pregunta n° 20,21,22 y 23)

h. Modelo por Competencias.

De acuerdo con la información obtenida por parte del personal de la empresa, el Gerente General y las empresas competidoras, se muestra que carecen de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, lo que implica que no están definidos los procesos relacionados al personal los cuales incluyen: reclutamiento, selección, inducción, contratación, evaluación y desarrollo del personal. Además, se verificó que no se tiene conocimiento sobre que es una competencia, así como tampoco están formalmente elaboradas las políticas de personal, los manuales de descripción de puestos, inducción y evaluación del desempeño, herramientas que sirven de guía para la realización de las labores diarias.

Se refleja que a pesar de su falta de conocimiento acerca del tema, se encuentran en disposición de adoptar un modelo que permita desarrollar las habilidades y conocimientos de sus colaboradores, facilitando el logro de objetivos organizacionales.

(Anexo n° 1: pregunta n° 12,24,25,28,29 y 30; Anexo n° 2: pregunta n° 11,23,24,27,28 y 29; Anexo n°5: pregunta n° 2, 30, 31,32 y 33)

I. FODA

A continuación, se presenta un análisis de los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos de la organización caso ilustrativo, con la finalidad de establecer los factores que inciden en las actividades que realiza el Recurso Humano y por consiguiente en el logro de los objetivos planeados.

Fortalezas.

- Los empleados poseen experiencia, actitud de servicio y conocimiento sobre su trabajo lo que permite otorgar autonomía en actividades que por su naturaleza son realizadas periódicamente.
- El personal del área operativa domina el uso del equipo especializado para la realización del trabajo, además posee práctica en el mantenimiento y colocación de extintores de acuerdo a normas de calidad y certificación (National Fire Protection Association) NFPA 10.
- Colaboradores con capacidad de trabajar en equipo, respetuosos del reglamento de la organización, así como de los compañeros en la empresa.
- La organización proporciona las herramientas necesarias a los empleados facilitando el desarrollo de las actividades.
- Baja rotación y ausentismo del personal que pertenece a la organización, esto permite conservar el talento humano constituyendo una ventaja competitiva para la empresa.

(Información elaborada con base a Anexos n°: 5 guía de entrevista, 6,7 y 8 listas de cotejo)

Oportunidades.

- Los colaboradores adquirirán competencias que permitirá a la empresa posicionar en determinado puesto de trabajo a la persona idónea en la organización, facilitando la elaboración de un instrumento de evaluación del desempeño adecuado.
- La realización de capacitaciones respaldadas por instituciones como INSAFORP, contribuirá a potenciar las habilidades y el rendimiento del personal.
- La empresa caso ilustrativo comercializa extintores bajo la norma (National Fire Protection Association) NFPA 10; lo que constituye una ventaja competitiva en el mercado contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, lo que a su vez representa una competencia adicional para el personal.

(Información elaborada con base a Anexos nº: 5 guía de entrevista, 6,7 y 8 listas de cotejo)

Debilidades

- No existe un modelo que oriente sobre la gestión y los procesos involucrados con la administración del personal, lo que incide en que no se cuente con los procesos definidos para la selección, contratación y capacitación del personal.
- No posee un manual de descripción de puesto que defina las actividades correspondientes al puesto de trabajo.
- No existe un organigrama que incluya el departamento de Recursos Humanos en la organización, esto implica que no poseen un encargado que se responsabilice por la gestión de la relación patrono y trabajador.

- Actualmente las actividades desarrolladas por los empleados son explicadas de manera empírica, de igual manera no está definidas las etapas a seguir para la integración del nuevo personal, la respectiva inducción, capacitación y evaluación; aspectos que deben plasmarse en los manuales administrativos.
- Las capacitaciones que brindan no vinculan a todo el personal de la organización, lo que repercute en el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores.
- No existe un programa de incentivos que tengan como finalidad motivar a los empleados; adicionalmente los colaboradores manifiestan sentirse en un ambiente tenso lo que incide en el trabajo.
- El personal no es evaluado mediante un método basado en competencias, por tanto, no se conoce la efectividad con la que realiza las funciones asignadas. Se registran procesos de evaluación sin embargo esto es efectuado con un método que carece de objetividad y que no es aplicado a la totalidad del personal.

(Información elaborada con base a Anexos nº: 5 guía de entrevista, 6,7 y 8 listas de cotejo)

Amenazas.

- Una de las empresas del sector posee ventaja respecto a la empresa en estudio pues fomentan la trasmisión de la filosofía y políticas organizacionales mediante la inducción del personal al puesto de trabajo.
- De acuerdo a la información obtenida del sector empresarial que se dedica a la venta de extintores; la evaluación y posterior capacitación

son elementos que contribuyen al rendimiento y desarrollo de las personas, pues al tener este tipo de programas potencian el crecimiento de los empleados y una de las empresas realiza capacitaciones trimestralmente.

(Información elaborada con base a Anexos nº: 2 cuestionario a los competidores)

J. Conclusiones y Recomendaciones.

1. Conclusiones.

- La organización carece de un modelo de gestión por competencias que brinde capacitaciones en áreas que son de beneficio para el desarrollo laboral de los colaboradores, de tal manera que contribuya a su desempeño en la organización.
- Se determinó que la organización realiza reclutamiento de personal, bajo la perspectiva del gerente general, sin contar con un manual que le sirva de guía.
- SERVIPRISA cuenta con un proceso de selección de personal, sin embargo, es indispensable que el área de Recursos Humanos, verifique el desarrollo del proceso de manera idónea.
- Carecen de una estructura organizativa definida, por lo cual los empleados desconocen a los encargados de cada área de trabajo.
- A pesar de que parte de la organización cuenta con conocimiento de plan de carrera, carecen del uso de un plan, como método para el desarrollo profesional.

2. Recomendaciones.

- Crear un modelo de gestión por competencias, que facilite la evaluación de desempeño y la capacitación en áreas que serán de satisfacción y motivación del colaborador.
- Diseñar el proceso de reclutamiento de personal sea el adecuado, y se contrate a la persona idónea para el puesto determinado de acuerdo a pruebas y criterios obtenidos.
- Definir que las políticas, competencias, procesos de reclutamiento y selección de personal se realicen de manera formal.
- Crear una estructura organizativa donde se refleje como está compuesta la organización y cuáles son las áreas de autoridad que la conforman.
- Se sugiere brindar un plan de carrera que permita la formación individual del trabajador, para que este se desarrolle profesionalmente dentro de la empresa, mediante la comprensión de conocimientos, habilidades y experiencia.

CAPITULO III: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EXTINTORES EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. Objetivos del Modelo de Gestión por Competencias.

1. General

Elaborar un Modelo de Gestión por Competencias que contribuya al desarrollo profesional del personal de la pequeña empresa dedicada a la venta de extintores.

2. Específicos

Elaborar los perfiles basados en competencias para los puestos que conforman la organización; mediante los cuales se facilitarán los procesos de planeación, evaluación y capacitación del personal para el desarrollo profesional de los mismos.

Diseñar una propuesta de reclutamiento y selección de personal que facilite la contratación del personal idóneo para la pequeña empresa.

Presentar un plan de implementación del Modelo de Gestión por Competencias para fortalecer el desarrollo del personal.

B. Importancia.

Elaborar un Modelo de Gestión por Competencias será de beneficio para la empresa y el desarrollo profesional del personal que lo conforma, por medio del cual facilitará los procesos de Recursos Humanos siendo estos: reclutamiento, selección, inducción, evaluación y desarrollo de las competencias del personal de la entidad logrando así la contratación de la persona idónea que cumpla con las características definidas de puesto.

Por ello se resalta la importancia de la contratación de un Encargado de Recursos Humanos con habilidades y conocimientos relacionados a la administración del personal, que colabore en la implementación del Modelo.

Propuesta institucional para SERVIPRISA S.A de C.V.

1. Filosofía propuesta.

La empresa cuenta con Misión, Visión y Eslogan razón por la cual se proponen modificaciones, e incorporar valores y políticas para la entidad los cuales se detallan a continuación:

Misión:

Proveer productos y servicios de calidad contra incendios y seguridad industrial, ayudando a nuestros clientes a prevenir posibles eventualidades, mediante equipo de trabajo capacitado en normas para extintores portátiles por la Asociación Nacional de Protección Contra el Fuego.

Visión:

Ser una empresa líder en la seguridad industrial ofreciendo productos y servicios para la prevención de riesgos en los lugares de trabajo.

Slogan:

Lo mejor en prevención.

Valores.

Dentro de ellos, los que se proponen están:

Respeto: Considerar cada una de las cualidades e ideas de los miembros de los clientes y la sociedad sin prejuicios alentando a cada uno a expresarse sin críticas ofensivas, comunicándose de manera cortés tratando a cada uno de la manera que esperamos ser tratados.

Compromiso: Brindar el mejor esfuerzo para conseguir el objetivo de salvaguardar a los clientes mediante productos y servicios de calidad.

Solidaridad: Proporcionar la información necesaria entre los miembros de la empresa respecto al uso de los productos y funcionamiento de los servicios de la empresa de tal manera que se cumpla una comunicación efectiva con el cliente y que se sienta satisfecho al momento de realizar una contratación a la empresa.

Equidad de Género: La igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de cada uno de los y las empleados/as.

Excelencia: Realizar las actividades sobresaliendo y reflejando resultados que se enfoquen en cumplir el objetivo de brindar a los clientes productos y servicios de la mejor calidad.

Participación: Capacidad de los empleados de involucrarse en las actividades y la toma de decisiones proponiendo ideas que ayuden a realizar las tareas asignadas logrando una atención al cliente de manera exitosa.

Políticas:

Las políticas propuestas para la Administración del Recurso Humano son:

- Reconocer el desempeño del personal de manera mensual mediante la entrega de certificados. (Anexo n° 9, Evaluación de empleado del mes.) (Anexo n° 10, planilla n°1, Diploma de empleado del mes.)

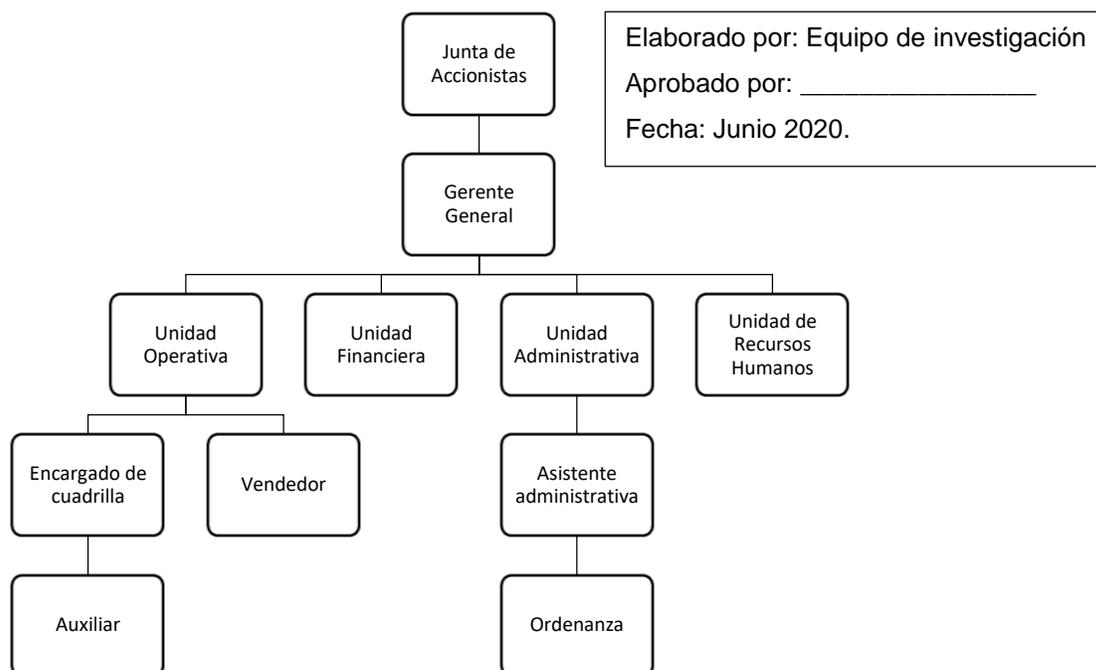
- Para dar inicio al proceso de reclutamiento se deberá presentar la hoja de requisición aprobada por el Gerente General.
- La difusión de la oferta de empleo será a través los medios tradicionales (periódicos) y plataformas digitales.
- La recepción de hojas de vida será de tres días posterior a la publicación de la oferta de empleo, todos los documentos de los postulantes se recibirán vía correo electrónico.
- Se tomarán en cuenta los postulantes con un porcentaje igual o mayor al 80% en cada una de las siguientes etapas: la verificación de la hoja de vida y sus respectivos documentos, pruebas técnicas, psicológicas y entrevista de selección.
- El Gerente General autorizará las contrataciones del nuevo personal, ya sea de plaza fija, eventual o ascenso.
- Se establecerá un periodo de prueba de treinta días, durante ese periodo el nuevo integrante tendrá el derecho y obligaciones que corresponden al puesto.
- Toda persona contratada deberá realizar por el proceso de inducción el primer día de trabajo.
- Una vez pasado los treinta días de prueba el Encargado de Recursos Humanos deberá aplicar la evaluación de desempeño.
- Una vez finalizado los treinta días de prueba será responsabilidad del jefe inmediato comunicar en un periodo de 2 días al Encargado de Recursos Humanos el desempeño del nuevo integrante.
- La evaluación de desempeño se llevará a cabo una vez al año y se aplicará a todos los miembros de la organización desde el Gerente General hasta los auxiliares.
- Se proporcionará capacitación a las personas que obtengan un porcentaje menor al 80% en la evaluación de desempeño.

- Al momento de requerir cubrir una plaza se realizará una convocatoria interna en la cual se tomará en cuenta el informe de resultados reflejando un promedio mayor o igual a ocho en las evaluaciones realizadas; promoviendo al empleado que jerárquicamente cumpla con el ascenso y presente la capacidad de desempeñar el cargo al cual asciende.
- La organización deberá proporcionar igualdad de oportunidades para que el personal se desarrolle profesionalmente.
- Para solicitar una capacitación, se realizará previamente la evaluación de desempeño, mediante resultados obtenidos se verificará las áreas a capacitar.
- Las capacitaciones solicitadas deberán ser aprobadas por el Gerente General.
- Se capacitará a todo el personal de la empresa una vez al año, de acuerdo al área que pertenece cada uno.
- Los empleados se indemnizarán anualmente conforme a la disponibilidad de recursos.

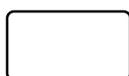
2. Estructura orgánica propuesta.

Se basa en un organigrama funcional de forma vertical, incorporando el puesto del Encargado de Recursos Humanos como cargo interno con función de asesor del Gerente General; al igual que se incluye la función de Jefe Administrativo y la distinción del personal operativo reflejando al Encargado de cuadrilla y auxiliares.

Estructura Organizativa Propuesta de SERVIPRISA S.A. DE C.V.⁸⁷



SIMBOLOGÍA



= Puestos.



= Autoridad formal, conexión que hay entre los diferentes departamentos, áreas o cargos.



= Cadena de mando.

⁸⁷ (Nota: Los puestos de vendedor y ordenanza se incluyen al manual de puestos para que la empresa los tenga disponibles cuando decidan realizar la contratación, el puesto de vigilante será cubierto por outsourcing.)

Descripción de la Estructura Organizativa Propuesta.

Junta de accionistas: Representa jerárquicamente el mando de la empresa conformada por el señor Juan José Guzmán y la señora Ana Lilian de Guzmán quienes son los propietarios de la empresa; quienes asignan a un miembro de la junta de accionistas para que los represente.

Gerente General: Se presenta en el siguiente nivel, el cual tiene dentro de sus actividades: Supervisar el cumplimiento de los contratos y el funcionamiento de la empresa, la toma de decisiones respecto a las actividades de la empresa.

Cabe mencionar que el Gerente General es también el representante seleccionado por la junta de accionistas de la empresa.

Unidad de Recursos Humanos: La cual incorpora el puesto de Encargado de Recursos Humanos quién tendrá dentro de sus responsabilidades el apoyo en la gestión y la ejecución de los procesos que se relacionan con el personal: reclutamiento, entrevistas de empleo, contrataciones, inserción laboral y las relaciones laborales, control de marcaciones y cumplimiento de jornadas laborales, establecer las fechas de vacaciones de los empleados, contribuir al cumplimiento de las normas y políticas de la entidad.

Unidad Financiera: Dentro de esta se incluye el Contador; quien es el encargado de gestionar los recursos financieros de la empresa, llevar un registro y control de las entradas y salidas de efectivo, presentar declaraciones y realizar los pagos y documentar cada una de las transacciones realizadas para el funcionamiento de SERVIPRISA.

Unidad Administrativa: La cual integra el puesto de Jefe Administrativo quien se encarga de controlar el cumplimiento del marco legal de los contratos, todos los procesos asociados a RRHH, y centralizar la información administrativa de los contratos, controlar la emisión de cheques para pago de remuneraciones que se originen siendo responsable del seguimiento del desempeño de cada área de la empresa.

Actualmente es una función realizada por el Gerente General de la pequeña empresa por lo que se considera conveniente reflejarla en el organigrama y definir las funciones y responsabilidades específicas para el puesto bajo la premisa que a futuro se contrate una persona que desempeñe el cargo.

Asistente Administrativa: Puesto de trabajo perteneciente a la Unidad Administrativa; la cual incluye dentro de sus actividades: La atención presencial y telefónica a los clientes, actualización de la documentación de la empresa, recibir documentos, mantener control y agenda de las actividades y reuniones del jefe administrativo.

Ordenanza: Destacado en la Unidad Administrativa, es quien realiza actividades de limpieza y mantenimiento en las áreas asignadas, así como brindar apoyo en capacitaciones organizadas para el personal y reuniones de trabajo, de acuerdo a lineamientos recibidos, con el propósito de mantener aseado y en óptimas condiciones las instalaciones de la empresa constantemente, así como apoyar en la atención y orientación de los usuarios y visitantes, según corresponda.

Unidad Operativa: En la cual se incluye el Jefe Operativo quién estará a cargo de la asignación de las rutas a los grupos de operativos, del cumplimiento de las tareas asignadas a los subalternos, así como apoyar en el desarrollo de las capacitaciones que ofrece la empresa.

Vendedor: Pertenece a la Unidad Operativa; quien dentro de sus actividades le corresponde desarrollar la ruta asignada para lograr las metas de venta establecidas previamente, brindar un buen servicio a los clientes proporcionando la información necesaria respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa.

Encargado de cuadrilla: Dirigen las rutas asignadas en las cuales se verifica el funcionamiento de los productos que provee la empresa a sus clientes, recarga de extintores y la presentación de reportes correspondientes a las verificaciones, así como desarrollar las capacitaciones teóricas respecto al uso de los productos que ofrece la empresa. Puesto el cual forma parte de la Unidad Operativa.

Auxiliar: Destacado en la Unidad Operativa. Dentro de las funciones del puesto se destaca el apoyo en la realización de rutas colaborando en la verificación del funcionamiento de los productos, así como desarrollar las actividades prácticas en las capacitaciones.

C. Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias.

Como primer punto del modelo se requiere definir y describir las funciones y actividades que requiere el puesto de Encargado de Recursos Humanos que se propone incorporar a SERVIPRISA S.A. DE C.V.; estableciendo la relación con los demás cargos de la empresa; de igual manera se identifican los conocimientos que debe poseer para desempeñar las actividades correspondientes; así como también la experiencia en puestos similares al que aplica y plantear las competencias que cada puesto de trabajo requiere.

Posteriormente se incluye una explicación de los apartados que conforman el formulario de descripción de puestos:

1. Etapas.

Descripción de puestos basados en competencias.

Primordialmente se debe elaborar el manual o actualizar identificando el puesto a analizar y la jefatura inmediata sirviendo de base para establecer las competencias que él debe poseer.

Posterior a eso se procede a establecer si el puesto de trabajo tendrá personal bajo su cargo para contratar a una persona que presente entre sus competencias el desempeño de labores en equipo y la Proactividad como rasgos importantes para el puesto.

Luego se describe las funciones a desempeñar, así como las actividades principales que el puesto requiere de manera específica.

La parte principal es definir las competencias que debe alcanzar y el grado o nivel que debe lograr, de acuerdo a la descripción de los grados definidos previamente, las condiciones laborales y físicas que se requieren para el desarrollo de las actividades y funciones del puesto de trabajo.

De igual manera se detallan los requisitos académicos y de formación: idioma, grado académico, otros estudios realizados y requisitos adicionales.

Posteriormente se completan los conocimientos que son requeridos para el puesto de trabajo, también delimitar en la escala el nivel que debe alcanzar cada uno de los conocimientos y habilidades; en donde la escala de conocimiento está establecida como: Básico (BA), Intermedio (IN), y Avanzado (AVA).

Luego se hace referencia las condiciones laborales como son: los tiempos de trabajo, ubicación en la que se desempeñará el empleado y requisitos adicionales si fuesen necesarios.

Finalmente, la autorización por medio de las firmas de los colaboradores involucrados, que son el Encargado de Recursos Humanos y del Gerente general.

2. Niveles

Para seleccionar el nivel adecuado para el puesto en el perfil clasificado de la siguiente manera:

Cuadro n°11

Nivel	Descripción
A	Alto (o superior). El cual se sitúa sobre el nivel promedio de desempeño. Siendo este el nivel para filtrar a los candidatos como principales para el puesto de trabajo. Los candidatos categorizados en este nivel reflejan las competencias y características idóneas que los contratistas esperan obtener.
B	Bueno. En el cual se categoriza en un nivel estándar el cual refleja que la persona es capaz de desempeñarse en el puesto y puede tomarse en cuenta. En este nivel los candidatos son considerados capaces de desarrollar las actividades y responsabilidades que conlleva el puesto.
C	Regular. Refleja que cuenta con las características mínimas que requiere el puesto; si bien puede considerarse como nivel bajo; este es el punto en el que no se considera una opción para el puesto.

3. Competencias.

Se presentan las competencias seleccionadas para la descripción de puestos destacando que estas pueden ser modificadas en caso de considerar conveniente incluir otras competencias y el nivel elegido; estarán definidas de la siguiente manera:

Cuadro n°12

Competencias	
Liderazgo	Habilidad de motivar y dirigir a los empleados a brindar capacitaciones que contribuyan al aprendizaje del uso y manejo de extintores logrando la contribución de forma efectiva en el desarrollo de las actividades con productos de calidad que ofrece la empresa y lograr reconocimiento.
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de acoplarse a las modificaciones estratégicas, operativas y administrativas que se presenten para la mejora y bienestar del personal; con el fin de obtener un desarrollo profesional de los empleados de SERVIPRISA S.A. DE C.V.
Compromiso	Actitud de dirigir las responsabilidades que requiere cada puesto de trabajo al logro de las metas en ventas de extintores y equipos contra incendios, nuevos contratos de servicio de capacitación y demás objetivos establecidos por la empresa.

Calidad del trabajo	Reflejar desempeño favorable en la realización de las actividades correspondientes a la venta de extintores y en la prestación del servicio de capacitación solicitado por los clientes logrando el cumplimiento de las responsabilidades de manera satisfactoria.
Proactividad	Realizar propuestas referentes a las actividades del personal operativo y administrativo para minimizar tiempos y recursos; y brindar opiniones respecto a soluciones o cambios que influyan a la mejora de las actividades y del desempeño de cada uno de los miembros de la empresa.
Trabajo en equipo	Colaborar a los compañeros de trabajo para el cumplimiento de las actividades asignadas brindando el apoyo necesario para el logro de los objetivos en común como empleados y destacando ante la competencia como empleados de SERVIPRISA S.A DE C.V.
Orientación al cliente	Ayudar o servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, esforzarse por conocer y resolver sus problemas.
Orientación a resultados	Actuar con sentido de urgencia cuando se deban tomar decisiones importantes y necesarias.

Cada uno de los aspectos se completará en el siguiente formulario propuesto de descripción de puestos:

Formulario n°1, Formulario propuesto de Descripción de Puesto.

» Identificación.

Cargo: _____

Dependencia: _____

Subordinados: _____

Descripción del puesto:

» Actividades.

» Competencias.

**SERVIPRISA**

» Especificaciones Del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos		Nivel
Nivel de estudios:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Experiencia previa:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Idioma:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

» Equipos y Herramientas.

	BA	IN	AVA

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo:

Cambio de residencia:

Ubicación:

Esfuerzo físico:

Gerente General.

Encargado de Recursos Humanos

/ /
Fecha

4. Perfil de puesto por competencias propuesto.

Encargado de Recursos Humanos

Se requiere de la contratación de un Encargado de Recursos Humanos quien tendrá entre sus responsabilidades: El apoyo en la gestión de los procesos administrativos; colaborando en la ejecución de los procesos que se relacionan con el personal, y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a nivel de asesoría del Gerente General.

Tendrá participación fundamental en el diseño de estrategias, procesos de selección y contratación, por ser parte de las funciones propias del Encargado de Recurso Humano; además de instruir a los jefes de los departamentos en el control de evaluaciones de desempeño y capacitaciones y programas que contribuyan al desarrollo profesional del personal.

Funciones.

- Administrar los contratos de trabajo.
- En los casos nuevos de contratación y terminación, el Encargado en Recursos Humanos remite la documentación correspondiente para garantizar el pago adecuado.
- Implementar capacitaciones que favorezca al desempeño del personal de empresa.
- Aplicar plan de carrera que contribuya al desarrollo profesional de los miembros de la empresa.

A continuación, se presenta el perfil del puesto en el formulario que se propone a la empresa.

Formulario n°2

» Identificación.Cargo: Encargado de Recursos Humanos.Dependencia: Unidad de Recursos Humanos.Subordinados: No aplica.

Descripción del puesto:

Apoyar al Gerente General en los procesos administrativos, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, participar en la toma de decisiones referente a evaluaciones de desempeño, desarrollo y formación de los empleados.

**SERVIPRISA****» Actividades.**

Recepción de requisición del personal
 Publicación de plaza vacante
 Entrevista a candidatos
 Preparación de contratos
 Control de llegadas de los empleados
 Elaboración de cronograma de actividades
 Encargado de planilla de empleados
 Elaboración de guía de capacitaciones de personal
 Coordinar actividades de celebración y festejos del personal

» Competencias.

Liderazgo.
Adaptabilidad al cambio.
Compromiso.
Calidad en el trabajo.

» Especificaciones Del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos		Nivel
Nivel de estudios:	Administración de empresas	Licenciatura
Experiencia previa:	Asistente administrativo	2 años
Idioma:	Inglés	Intermedio

» Equipos y Herramientas.

	BA	IN	AVA
Aplicaciones de Microsoft office.			X
Contables.		X	
Equipo de oficina: computadora, impresora			X
Ortografía y redacción.		X	
Gestión del Recurso Humano.			X
Legislación y leyes laborales.		X	
Manejo de personal.		X	

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo:	44 horas semanales
Cambio de residencia:	No
Ubicación:	Oficinas.
Esfuerzo físico:	No requiere esfuerzo relevante

Gerente General.

Junta de Accionistas

/ /
Fecha

5. Proceso de incorporación de Recursos Humanos.

a. Reclutamiento.

Se implementa el proceso con el fin de atraer candidatos potencialmente calificados el cual se detallará a continuación:

- El proceso da inicio con la requisición de personal por parte del Jefe de operativo o Gerente General, quienes verificarán las especificaciones y las características tomando de base el perfil contenido en el Manual de descripción de puestos. (Anexo nº11, formulario nº 3 Hoja de requisición de personal)
- El Encargado de Recursos Humanos será el responsable de publicar la oferta laboral en medios internos a efecto que se dé a conocer entre los empleados de la organización. (Anexo nº12, plantilla nº2, de convocatoria.) Se realizará la convocatoria mediante la publicación en el tablón de anuncios, tomando en cuenta a los que cumplan con lo establecido en el perfil del puesto y que haya obtenido un puntaje de 8 en las evaluaciones de desempeño.
- Se deberá verificar en la base de datos de los empleados que cumplan con las características solicitadas en el perfil del puesto de ser así formará parte del proceso de selección.
- Si al realizar el proceso anterior no se seleccionase ningún postulante se procederá al reclutamiento externo el cual se dará a conocer bajo las siguientes modalidades:
 1. Redes sociales, la institución cuenta con una página de Facebook la cual será de ayuda para que la convocatoria tenga mayor alcance.

2. Plataformas virtuales como LinKed In, Tecoloco, Computrabajo y Un mejor trabajo, las cuales actuarán como medio masivo.
 3. Periódicos de mayor circulación como: La Prensa Gráfica y El Diario de Hoy, siendo de los medios tradicionales, los cuales se usarán de apoyo para la publicación del puesto vacante.
 4. Página web de la empresa con esto las personas que visualicen la publicación tendrán la oportunidad de aplicar a la plaza vacante.
- En la publicación se hace referencia al correo electrónico rrhh.info@serviprisa.net al cual deberán enviar la hoja de vida y atestados; el periodo hábil el cual será de 3 días a partir del día siguiente de haber sido publicado.

b. Selección.

En esta etapa se procederá a la indagación de los candidatos reclutados:

1. El Encargado de Recursos Humanos procederá a la revisión de la hoja de vida, donde se compara el perfil del puesto con las hojas de vida y atestados de los postulantes, para ello deberá llenar el formulario correspondiente donde cada ítem posee un porcentaje, siendo el mayor valor que podrá asignarle, a continuación, se detalla un cuadro el cual se usará de guía al momento de asignar el puntaje. (Anexo nº13, formulario nº4, proceso análisis de hoja de vida)

Cuadro nº 13

Requisitos	%
Licenciatura	10%
Experiencia	10%
Documentos (DUI,NUP, licencia de conducir)	20%
Título Universitario	20%
Referencias	20%
Estudio en otras áreas	20%
Total	100%

2. Una vez finalizada la revisión de las hojas de vida de los postulantes, se llevará a cabo la convocatoria de los candidatos los cuales serán citados en la empresa, el Encargado de Recursos Humanos estará a cargo de fijar fecha y hora.
3. El día de la convocatoria los seleccionados llenarán la solicitud de empleo posterior a eso se implementarán las pruebas Técnicas durante la mañana de 8:00am a 12:00 am. (Anexo nº14, formulario nº5, solicitud de empleo).

Para el desarrollo de esta prueba se implementarán los test técnicos diseñados para evaluar las capacidades intelectuales para la realización de tareas relacionadas con el determinado puesto de trabajo, se hará uso de los test de aptitud numérica, de atención, concentración y retención.

(Anexo nº 15, test de atención y de concentración).

4. Si el postulante obtuvo un puntaje mayor o igual al 80% se someterá en el transcurso de la tarde de 1:00 pm a 4:00 pm a las pruebas psicológicas para las cuales se contratará a una persona especializada en el tema.

Los candidatos deberán someterse al examen CLEAVER, el cual mide el comportamiento en un ambiente normal y como cambia su comportamiento estando bajo presión con base a cuatro dimensiones las capacidades de dominio, persuasión, constancia y cumplimiento. (Anexo nº16, CLEAVER, Examen de perfiles personales)

5. Se procederá a la revisión de los resultados de las evaluaciones, seleccionando los candidatos que obtenga un porcentaje igual o mayor al 80%.
6. Posteriormente se llevará a cabo la entrevista, será realizada por el Gerente General quien depurará el listado de candidatos seleccionados hasta el momento. (Anexo nº17, formulario nº 6, guía de entrevista de Encargado de Recursos Humanos.)

Inicia con una breve introducción con el propósito de generar un clima de confianza para lo que deberá:

- Presentarse haciendo mención de su nombre y cargo.
- Mencionar el propósito de la entrevista.
- Dar a conocer el proceso y tiempo de duración de esta.
- Indicar que estará tomando notas de las respuestas que proporcione.
- Explicar funciones esenciales del trabajo.

Deberá recolectar información sobre sus habilidades, conocimientos y destrezas a su vez de experiencias adquiridas en trabajos anteriores.

- Investigar competencias del candidato.
- Explorar experiencias laborales.

Una vez finalizada la entrevista, el entrevistador deberá contestar las preguntas del candidato sobre el puesto y la organización si fuese necesario.

La información obtenida de esta parte se llenará directamente en este formulario a medida se desarrolle la entrevista, el entrevistador deberá clasificar cada competencia según la respuesta del postulante y según lo detallado en cuadro de medición de nivel.

7. A medida se desarrolle la entrevista; el Gerente General calificará cada competencia, se contará con cuatro niveles los cuales se detallan a continuación:

Niveles

A: Se debe asignar a los candidatos que presenten total acuerdo con el perfil requerido en este ítem.

B: Corresponde a la presencia satisfactoria de los aspectos evaluados en el ítem, de acuerdo a lo establecido en el perfil del cargo.

C: Se refiere a la presencia mínima necesaria de los aspectos evaluados en el ítem, de acuerdo a lo establecido en el perfil del cargo.

D: Indica que el candidato evaluado no presenta coincidencia de los requisitos para desempeñarse en el cargo al que está postulando.

Posterior a la entrevista deberá:

8. Establecer los puntajes de cada postulante a través del Acta de Resultado. (Anexo nº18, formulario nº7, acta de resultados).
9. Seleccionar los postulantes con un porcentaje mayor al 80%.

10. Verificar las referencias laborales y personales de los candidatos.
11. La información recopilada se proporcionará al Gerente General, quien tomará la decisión del candidato que ocupará el puesto vacante.

Una vez finalizada la selección se dará inicio a la etapa de contratación.

c. Contratación.

Una vez finalizado el proceso de selección y contar con el candidato que cumplió con los requisitos solicitados como experiencia, habilidades, competencias y conocimientos se procede a la contratación.

El Encargado de Recursos Humanos deberá notificar a la persona seleccionada e informarle el día y lugar en el que deberá presentarse para darle a conocer, las cláusulas y detalles que conforman el contrato laboral.

Apertura de expediente del nuevo colaborador de la institución, en el que se deberá anexar fotocopias de: DUI, NIT, AFP, ISSS, antecedentes penales, solvencia de la Policía Nacional Civil y una fotografía tamaño cédula.

Se formalizará el proceso basado en la legislación vigente mediante la firma de un contrato, en el cual se detallará.

(Anexo nº 19, formulario n ° 8, Modelo de Contrato de trabajo).

d. Inducción.

i. Objetivos

- Brindar al trabajador una efectiva orientación sobre las funciones que debe desempeñar.

- Agilizar el proceso de integración de los empleados a sus funciones y al ambiente laboral dentro de la organización.
- Crear sentido de pertenencia de los nuevos empleados a la organización.

ii. Etapas

Posterior a la contratación se desarrollará esta etapa de forma general dentro de la empresa con la finalidad que el nuevo miembro se familiarice con la organización, las instalaciones, compañeros y sus tareas a desempeñar.

El Encargado de Recursos Humanos será el responsable de la bienvenida y la introducción del nuevo empleado a la organización fijando fecha y hora en la que deberá presentarse.

Deberá dar a conocer:

- Historia de la organización.
- Misión, Visión y Eslogan.
- Objetivos de la organización.
- Políticas.
- Manual de puesto.
- Se presentará al nuevo miembro con el Gerente General y Jefe de operativo. (Quien será su jefe inmediato)

Para ello contará con un documento de apoyo (Anexo nº20, folleto de inducción al personal)

Será responsabilidad del Jefe de operativo:

- Entregar material.
- Lectura de funciones del cargo.

- Detallar procedimientos según el área de trabajo, esto se llevará a cabo de manera verbal, listando cada paso y dando una breve descripción de cómo desarrollarlo.
- Demostrar las tareas a realizar o delegar a un subordinado mientras el nuevo integrante observa.
- Posterior a la observación, deberá ensayar la ejecución de las operaciones bajo la supervisión de la persona encargada.
- Hacer seguimiento verificando los resultados del trabajo una vez finalizado.

Para este proceso se contará con un formulario el cual se detalla a continuación: (Anexo nº21, formulario nº 9, Proceso de inducción).

e. Evaluación del desempeño.

Cuya finalidad es identificar competencias, habilidades y conocimientos que necesitan ser reforzados, por medio de la evaluación 360º se conocerá las capacidades de los empleados desde la óptica de quienes mantienen relación laboral con ellos.

A continuación, se detallan los pasos a seguir:

1. Se reunirá el Encargado de Recursos Humanos con el personal operativo, administrativo, Gerente General y contador.
 - Deberá definir los pasos a seguir para el desarrollo de la evaluación.
 - El tiempo estipulado, el cual será de 15 minutos por evaluación.
 - Dar a conocer las características del proceso y los beneficios de su implementación, el cual tendrá una duración de 20 minutos.

2. La evaluación 360° será desarrollada para cada puesto, siendo estos seis y estará conformada por cuatro evaluadores incluyendo la autoevaluación, de la manera que se especifica a continuación:

Ejemplo:

Gerente General: será evaluado por el Contador, el Jefe de operativo, el Jefe Administrativo y la autoevaluación, así mismo se detallan los puestos restantes.

Contador: Jefe Administrativo, Jefe de operativo, Gerente General y autoevaluación.

Jefe de operativos: Jefe Administrativo, Gerente General, Contador y autoevaluación.

Jefe de Administrativo: Jefe de Operativo, Gerente General, Asistente Administrativo y autoevaluación.

Asistente administrativo: Jefe Administrativo, Operativos, Contador y autoevaluación.

Operativo y auxiliares: Jefe de operativo, operativos, auxiliares, y autoevaluación.

3. Los formularios se distribuirán entre el personal, para que según el rol de cada colaborador lleve a cabo la evaluación. (Anexo n°22, formulario n°10, Evaluación 360°)
4. Durante el proceso de recolección de datos, se deberá hacer monitoreo a los evaluadores, con el fin de verificar si presentan dudas, atrasos o alguna dificultad.

5. Una vez completados los formularios se procederá a recolectarlos, proceso que será llevado a cabo por el Encargado de Recursos Humanos.
6. Para la elaboración del reporte se recolectarán los datos; se sintetizarán y organizarán de modo que proporcione información estadística y permita visualizar los resultados de cada empleado evaluado, esto se debe realizar de manera ordenada y lógica.
7. Se calcula los resultados de las evaluaciones y se detallan a continuación.

Ponderación de Evaluación por Competencias para cada puesto.

Cuadro n° 14

CARGO	COMPETENCIA	%	Total
Gerente General	Liderazgo.	25%	100%
	Proactividad.	25%	
	Compromiso.	25%	
	Calidad en el trabajo.	25%	
Encargado de Recursos Humanos	Liderazgo.	20%	100%
	Adaptabilidad al cambio.	20%	
	Compromiso.	30%	
	Calidad en el trabajo.	30%	
Contador	Proactividad.	20%	100%
	Adaptabilidad al cambio.	20%	
	Compromiso.	30%	
	Calidad en el trabajo.	30%	
Jefe Operativo	Liderazgo.	30%	100%
	Adaptabilidad al cambio.	20%	
	Compromiso.	25%	
	Calidad de trabajo.	25%	
Jefe Administrativo	Liderazgo.	30%	100%
	Adaptabilidad al cambio.	20%	
	Compromiso.	25%	
	Calidad de trabajo.	25%	

Asistente Administrativo	Proactividad.	30%	100%
	Adaptabilidad al cambio.	20%	
	Compromiso.	20%	
	Calidad de trabajo.	30%	
Encargado de cuadrilla	Trabajo en equipo.	30%	100%
	Adaptabilidad al cambio	20%	
	Compromiso.	20%	
	Calidad de trabajo.	30%	
Auxiliar	Trabajo en equipo.	30%	100%
	Calidad en el trabajo.	25%	
	Compromiso.	20%	
	Orientado a resultados.	25%	
Vendedor	Orientado a resultados	15%	100%
	Calidad en el trabajo	30%	
	Compromiso	25%	
	Orientación al cliente	30%	
ordenanza	Compromiso	30%	100%
	Proactividad	20%	
	Calidad del trabajo	20%	
	Orientación a resultados	30%	

- Se aplicarán tres evaluaciones entre los miembros de distintas áreas y la autoevaluación siendo en total cuatro evaluaciones.
- Cada competencia estará listada por las letras:
 - a. Trabajo en equipo.
 - b. Liderazgo.
 - c. Adaptabilidad al cambio.
 - d. Calidad en el trabajo.
 - e. Compromiso.

f. Proactividad.

- Cada una está compuesta por cuatro apartados y a cada uno se le deberá asignar puntaje en una escala de uno al cinco, se deberá verificar las competencias que aplican según el perfil de puesto.
- Será responsabilidad del Encargado de Recursos Humanos asignar el porcentaje de cada competencia según (Cuadro nº14) Ponderación de Evaluación por Competencias para cada puesto.

Figura nº4

a. Trabajo en equipo.

% : _____

		Calificación:				
1	Es abierto a aceptar la opinión de los demás.	1	2	3	4	5
2	Se organiza con los compañeros para trabajar conjuntamente.	1	2	3	4	5
3	Manifiesta actitud positiva al integrarse con sus compañeros.	1	2	3	4	5
4	Promueve la integración de los miembros de su área dentro de la organización.	1	2	3	4	5

- Se sumará cada puntaje de cada competencia obteniendo un total máximo de 20 puntos por evaluación y ese total se sumará con el total de las otras, obteniendo un global de 80 por las cuatro.
- Es decir, si, en cada evaluación para trabajo en equipo tiene 15 puntos por estos se sumarán y se tendrán 60 puntos globales.
Por ejemplo, para el Gerente general asumiendo que sus puntos globales son los siguientes:

Cuadro n° 15

Competencias	Puntos		%	
Liderazgo	60	0.75	25%	0.19
Proactividad	60	0.75	25%	0.19
Compromiso	70	0.88	25%	0.22
Calidad en el trabajo	55	0.69	25%	0.17
				0.77

- Una vez se obtiene el valor global por competencia total este se divide entre 80 que es el máximo de la escala de calificación.
 $60/80 = 0.75$
 - Obteniendo un valor en decimales este valor se multiplica por el valor que se le asignó a la competencia a modo de ejemplo: liderazgo 25%.
 $0.75 * 25\% = 0.19$
 - Una vez se obtiene el valor final de cada competencia se suma y el total se multiplica por 100%.
 $0.77 * 100 = 77\%$
 - Se da a conocer los resultados a los evaluados.
8. Se listarán las competencias con su respectiva calificación, con el fin de comparar el promedio obtenido. (Anexo n°23, formulario n°11, Hoja de resultados de la evaluación 360°)
 9. Se entrega hoja de resultado a los evaluados.
 10. Se da seguimiento con base a los resultados obtenidos en la evaluación, se verificarán los empleados que han obtenido un puntaje menor a 80%, para capacitar las áreas en las cuales mostraron deficiencias, obteniendo de esta manera la mejora en la efectividad organizacional en la realización de sus actividades diarias.

f. Desarrollo de personal.

Se desarrollará tomando como base las necesidades detectadas, mediante los resultados obtenidos de la evaluación 360°. Como se lista a continuación:

1. Identificar las necesidades específicas de capacitación.
2. Una vez identificadas elaborar informe del plan de capacitación, donde se detallará el nombre de los evaluados junto a las competencias a desarrollar y el plan de acción. (Anexo nº24, formulario nº12, Plan de Desarrollo Individual.)
3. Verificar que el presupuesto sea el adecuado, para dar cobertura a la implementación del plan.
4. Revisar informe y plan de capacitación con el fin de solicitar la aprobación del Gerente General.

Una vez aprobado se desarrolla la ejecución.

i. Estrategias

- Capacitar al evaluado con el fin de fortalecer aquellos puntos que manifestaron mayor debilidad.
- Implementar el uso de material de apoyo como artículos, ensayos, separatas o cualquier documento de lectura que pueda ser de ayuda en la capacitación.
- Proporcionar retroalimentación de desempeño, tomando como base la evaluación previamente realizada.
- Dar seguimiento al desempeño del evaluado, con el fin de redactar el informe en el que se registrará sus avances.

g. Plan de carrera.

i. Objetivo

Implementar en el personal operativo y administrativo, con el fin de profundizar en las competencias de los puestos de trabajo, las cuales serán de ayuda para el logro organizacional, mediante la planeación y formación de la trayectoria de los trabajadores.

Objetivo específico:

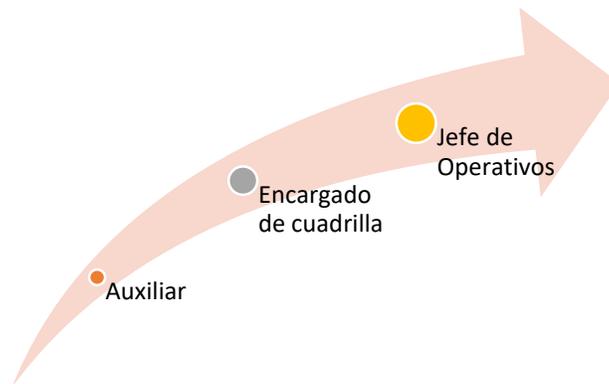
- Garantizar la fidelización de los empleados de la organización por medio del crecimiento laboral.
- Contar con un plan que permita la movilidad de las personas entre los distintos niveles de la organización permitiendo de esta manera tener al personal altamente competitivo y motivado.
- Garantizar desarrollo, conocimiento y experiencia a los integrantes de la empresa por medio de la implementación de un plan que permita la evolución profesional.

ii. Proceso

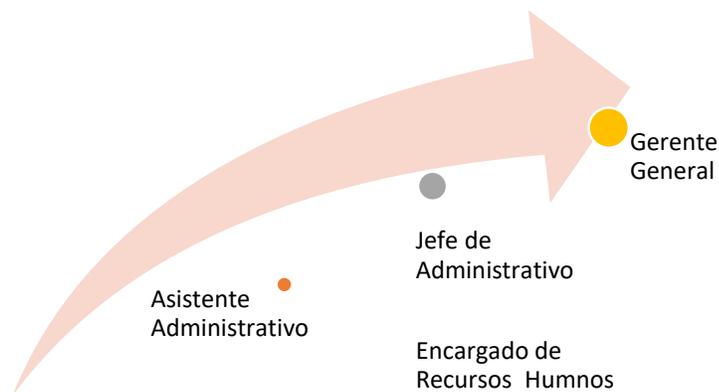
- Dar a conocer los aspectos que conforman el plan:
- El Encargado de Recursos Humanos llenará una ficha por cada empleado: donde se especificará sus debilidades y fortalezas, este proceso se realizará una vez al año. (Anexo nº25, formulario nº 13, Plan de Carrera.)
- Los colaboradores que participen del plan de carrera serán tomados en cuenta al momento de que existan vacantes, para ellos deberán tomar de guía la línea de carrera que será la que indicará a que puesto pueden

ascender en caso de presentarse la oportunidad, estas se detallan a continuación:

Línea de carrera n°1, área operativa.



Línea de carrera n°2, área administrativa.



Ambas figuras reflejan el crecimiento profesional vertical, por medio del cual el personal operativo y Asistente Administrativo que formen parte del plan de carrera una vez mejoradas sus debilidades y fortalezas que la posición de sucesión requiera y que cumplan con los requisitos del puesto de Jefe de operativo, Jefe administrativo y Encargado de Recursos Humanos respectivamente, serán tomados en cuenta al existir una vacante.

De igual forma se interpreta para la el Jefe Administrativo y Encargado de Recursos Humanos los cuales podrán optar por el de Gerente General.

Organizaciones capacitadoras:

Para llevar a cabo las capacitaciones se buscará el apoyo de algunas instituciones la cuales se detallarán a continuación:

- **Cuerpo de Bomberos:** Departamento adscrito al Ministerio de Gobernación, es de servicio público la cual tiene a su cargo las labores de prevención, control y extinción de incendios de todo tipo, rescate y protección de las personas y auxilio en caso de desastres afines a dicho servicio.
- **INSAFORP:** Es una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa, encargada de la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional.
- **Capacítate para el empleo:** Organización con enfoque social cuya misión es ofrecer capacitaciones gratuitas en línea para contribuir al desarrollo de competencia productiva.

Todo empleado que se destaque en el puesto de auxiliar podrá optar por la plaza de encargado de cuadrilla si se presentase vacante, para ello deberá cumplir con los requisitos establecidos en el perfil de puesto y tener un porcentaje mayor al 80% en las tres últimas evaluaciones evaluación de desempeño, si se preséntese el caso que más de uno tuvieses más del 80% se promediaran las tres y se seleccionará el que presente mayor porcentaje.

El Plan de Carrera para el personal de encargado de cuadrilla estará conformado por capacitaciones orientadas a mejorar cada uno de esos conocimientos por lo que se sugieren los siguientes temas de capacitación:

- Cursos de Microsoft Office. (básico, intermedio y avanzado).
- Manejo y uso de herramientas contra incendios.
- Primeros auxilios.
- Manejo de personal.
- Ortografía y redacción.

Para que la Asistente Administrativa pueda optar al puesto de trabajo de Jefe Administrativo deberá recibir las capacitaciones de los siguientes temas que se sugieren a continuación:

- Cursos de Microsoft Office. (básico, intermedio y avanzado).
- Manejo y uso de equipo de oficina.
- Atención al cliente.
- Habilidades comunicativas orales y escritas.
- Ortografía y redacción.

Para optar por el de Encargado de Recursos Humanos se sugieren:

- Cursos de Microsoft Office. (básico, intermedio y avanzado).
- Equipo de oficina.
- Ortografía y redacción.
- Gestión y desarrollo del Recurso Humano.
- Legislación y leyes laborales.

Para que el Jefe Administrativo y Encargado de Recursos Humanos pueda optar por el puesto de Gerente General deberá recibir las capacitaciones de los siguientes temas que se sugieren a continuación:

- Cursos de Microsoft Office. (básico, intermedio y avanzado).
- Contables.
- Equipo de oficina.

- Ortografía y redacción.
- Gestión y desarrollo del Recurso Humano.
- Manejo de personal.
- Planeación estratégica.

Entrenamiento

- Para los auxiliares el entrenamiento será dirigido por el Encargado de cuadrilla.
- Para el Encargado de cuadrilla el entrenamiento será dirigido por el Jefe de Operativo.
- Para la Asistente Administrativa por el Jefe Administrativo o Encargado de Recursos Humanos según el área de interés y capacitaciones recibidas.
- Para el Jefe Administrativo y Encargado de Recursos Humanos el entrenamiento será dirigido por el Gerente General.

D. Manual de Descripción de Puestos.



Contenido

Introducción	119
Objetivo.....	119
Estructura Organizacional Propuesta	120
Uso del manual.....	120
Descripción de puesto	121
Gerente General.....	121
Encargado de Recursos Humanos.....	123
Contador.....	125
Jefe Administrativo	127
Asistente Administrativa	129
Ordenanza.....	131
Jefe Operativo	133
Vendedor	135
Encargado de cuadrilla	137
Auxiliar.....	139

Introducción

El Manual de Descripción de Puestos permitirá identificar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo de la pequeña empresa, de igual manera se establecen los conocimientos necesarios que cada candidato debe cumplir para ocupar el puesto de trabajo al cual esté aplicando; se describen las relaciones que tendrá con el personal ya sea directa e indirectamente.

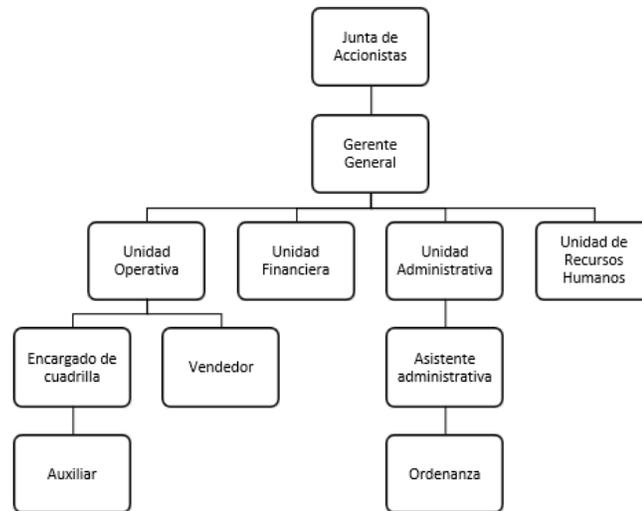
Se presentan las competencias requeridas que cada uno debe poseer para optar por la plaza vacante, las cuales son necesarias para realizar las responsabilidades descritas en el manual.

Dentro de este documento se encuentran las identificaciones del puesto, en este se establecen la edad requerida y los estudios solicitados, la descripción del puesto, las actividades a realizar por el candidato en el puesto solicitado; los conocimientos necesarios para poder laborar, así como las relaciones con el personal que tendrá a cargo, al superior con quien será asignado y las competencias que este debe poseer para optar a la plaza.

Objetivo

- Definir las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las funciones requeridas en los diferentes puestos de trabajo.

Estructura organizacional propuesta



Elaborado por: Equipo de investigación
 Aprobado por: _____
 Fecha: Junio 2020.

SIMBOLOGÍA



= Puestos.



= Autoridad formal, conexión que hay entre los diferentes departamentos, áreas o cargos.



= Cadena de mando

Uso del manual

El manual será de uso interno y servirá de apoyo al Encargado de Recursos Humanos de SERVIPRISA, S.A. DE C.V. en los procesos a desarrollar.

En el presente documento encontrará de forma estructura de los diferentes perfiles de puesto que conforman la empresa iniciando con la descripción de estos, detalle de las actividades de cada uno, así como los conocimientos y competencias que estos deben poseer, hora inicio y finalización de la jornada, y las horas que debe laborar a la semana.

Descripción de puestos

» Identificación.

Cargo: Gerente General.

Dependencia: Junta de accionistas.

Subordinados: Contador, Encargado de Recursos Humanos, Jefe Operativo, Jefe Administrativo.



SERVIPRISA

Descripción del puesto:

Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar el trabajo de la empresa; ser un líder para el funcionamiento de la organización contribuyendo al desarrollo de la entidad.

» Actividades.

- Organizar los recursos de la entidad.
- Crear una estructura organizacional en función de la competencia.
- Controlar las actividades planificadas.
- Gestionar las actividades de desarrollo y formación.
- Velar por el cumplimiento de las políticas.
- Guiar al encargado en el desempeño y control de evaluaciones del desempeño realizadas a los empleados.
- Proponer soluciones de mejora retroalimentando al Encargado de Recursos Humanos en la implementación de capacitaciones a los empleados.

» Competencias.

Liderazgo.
Proactividad.
Compromiso.
Calidad en el trabajo.



» Especificaciones del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos		Nivel
Nivel de estudios:	Administración de empresas	Licenciatura
Experiencia previa:	Asistente administrativo	2 años
Idioma:	Inglés	Intermedio

» Equipos y Herramientas.

	BA	IN	AVA
Aplicaciones contables		x	
Equipo de oficina: computadora y fotocopidora			x
Ortografía y redacción.		x	
Gestión y desarrollo del Recurso Humano.			x
Manejo del personal.			x
Aplicaciones de Microsoft office			x

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo:	44 horas semanales
Cambio de residencia:	No
Ubicación:	Oficinas.
Esfuerzo físico:	No requiere esfuerzo relevante

Junta de Accionistas.

Encargado de Recursos Humanos

/ /
Fecha

» **Identificación.**

Cargo: Encargado de Recursos Humanos.

Dependencia: Unidad de Recursos Humanos.

Subordinados: No aplica.

Descripción del puesto:

Apoyar al Gerente General en los procesos administrativos, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, participar en la toma de decisiones referente a evaluaciones de desempeño, desarrollo y formación de los empleados.

» **Actividades.**

Recepción de requisición del personal
 Publicación de plaza vacante
 Entrevista a candidatos
 Preparación de contratos
 Control de llegadas de los empleados
 Elaboración de cronograma de actividades
 Encargado de planilla de empleados
 Elaboración de guía de capacitaciones de personal
 Coordinar actividades de celebración y festejos del personal

» **Competencias.**

Liderazgo.
Adaptabilidad al cambio.
Compromiso.
Calidad en el trabajo.



SERVIPRISA

» Especificaciones Del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos		Nivel
Nivel de estudios:	Administración de empresas	Licenciatura
Experiencia previa:	Asistente administrativo	2 años
Idioma:	Inglés	Intermedio

» Equipos y Herramientas.

	BA	IN	AVA
Aplicaciones de Microsoft office.			X
Contables.		X	
Equipo de oficina: computadora, impresora			X
Ortografía y redacción.		X	
Gestión del Recurso Humano.			X
Legislación y leyes laborales.		X	
Manejo de personal.		X	

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo:	44 horas semanales
Cambio de residencia:	No
Ubicación:	Oficinas.
Esfuerzo físico:	No requiere esfuerzo relevante

Gerente General.

Junta de Accionistas.

/ /
Fecha

» **Identificación.**

Cargo: Contador.

Dependencia: Unidad Financiera.

Subordinados: No aplica.



SERVIPRISA

Descripción del puesto:

Se dedicará a manejar e interpretar la contabilidad, efectuar registros contables que se produzcan, preparar estados financieros y elaborar informes; elaborar planillas salariales y realizar el pago de los impuestos correspondientes.

» **Actividades.**

Elaborar partidas contables.
 Efectuar cierres mensuales.
 Realizar pago de impuestos.
 Realizar informes financieros.
 Coordinar pagos de planillas salariales.
 Mantener control de entradas y salidas de efectivo.
 Mantener documentación actualizada de movimientos financieros.

» **Competencias.**

Proactividad.
Adaptabilidad al cambio.
Compromiso.
Calidad en el trabajo.

» Especificaciones Del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos	Nivel	
Nivel de estudios:	Contabilidad	Licenciatura
Experiencia previa:	Auxiliar contable	2 años
Idioma:	Inglés	básico

» Equipos y Herramientas.

	BA	IN	AVA
Aplicaciones de Microsoft Office		X	
Manejo de aplicaciones contables			X
Equipo de oficina: computadora, impresora, scanner		X	
Realizar calculos numericos con presición.			X
Ortografía y redacción		X	

» Condiciones Laborales

Jornada de trabajo:	44 horas semanales
Cambio de residencia:	No
Ubicación:	Oficinas de SERVIPRISA SA de CV
Esfuerzo físico:	No requiere esfuerzo relevante

Gerente General.

Encargado de Recursos Humanos

/ /
Fecha

» Identificación.

Cargo: Jefe Administrativo.

Dependencia: Unidad Administrativa.

Subordinado: Asistente Administrativa.



Descripción del puesto:

Colaborar en la Administración, coordinación y planificación de las tareas pertenecientes al área; optimizando e integrando los recursos de la empresa y trabajando en armonía con los demás departamentos.

» Actividades.

- Controlar el cumplimiento de los procedimientos administrativos de la empresa.
- Entregar trimestralmente al Gerente un informe de resultados basados nuevos contratos.
- Llevar control de cartera de clientes de los vendedores.
- Revisar las nóminas del personal.
- Custodiar los documentos legales y financieros de la organización.
- Revisar y controlar los archivos administrativos.
- Supervisar el cierre contable realizado por contador.

» Competencias.

Liderazgo.
Adaptabilidad al cambio.
Compromiso.
Calidad en el trabajo



» Especificaciones Del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos	Nivel	
Nivel de estudios:	Administración de empresas	Licenciatura
Experiencia previa:	Asistente administrativa	3 años
Idioma:	Inglés	Intermedio

» Equipos y Herramientas.

	BA	IN	AVA
Aplicaciones de Microsoft office.			x
Equipo de oficina: Computadora, impresora, escáner, fotocopidora.			x
Atención al cliente.			x
Habilidades comunicativas.			x
Ortografía y redacción			x

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo: 44 horas semanales

Cambio de residencia: No

Ubicación: Oficinas

Esfuerzo físico: No requiere esfuerzo relevante

Gerente General.

Encargado de Recursos Humanos

/ /
Fecha

» **Identificación.**

Cargo: Asistente Administrativa.

Dependencia: Unidad Administrativa.

Subordinado: Ordenanza.



SERVIPRISA

Descripción del puesto:

Colaborar en el mantenimiento y funcionamiento de las actividades de la oficina apoyando en la actualización y registro de la información, así como agendar las actividades pendientes de la jefatura inmediata, atender llamadas y gestionar correo electrónico.

» **Actividades.**

Atender de manera ágil y amable las llamadas telefónicas.
Brindar la información respecto a los servicios y productos que ofrece la empresa.

Administrar la información de la entidad.

Gestionar correo electrónico.

Administrar la agenda de actividades pendientes.

Colaborar con otras labores asignadas por jefe inmediato.

» **Competencias.**

Compromiso.
Proactividad.
Calidad en el trabajo.
Adaptabilidad al cambio.

» Especificaciones Del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos		Nivel
Nivel de estudios:	Administración de empresas	Técnico / Licenciatura
Experiencia previa:	Asistente administrativa	2 años
Idioma:	Inglés	Intermedio

» Equipos y Herramientas.

	BA	IN	AVA
Aplicaciones de Microsoft Office.		x	
Equipo de oficina: Computadora, impresora, fotocopidora.		x	
Atención al cliente.		x	
Habilidades comunicativas orales y escritas.			x
Ortografía y redacción.			x

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo:	44 horas semanales
Cambio de residencia:	No
Ubicación:	Oficinas
Esfuerzo físico:	No requiere esfuerzo relevante

Gerente General.

Encargado de Recursos
Humanos

/ /
Fecha

» **Identificación.**

Cargo: Ordenanza.

Dependencia: Unidad Administrativa.

Subordinado: No aplica.

Descripción del puesto:

Realizar actividades de limpieza y de mantenimiento en las áreas asignadas, así como brindar apoyo en eventos de capacitación y reuniones de trabajo, de acuerdo a lineamientos recibidos, con el propósito de mantener aseado y en óptimas condiciones las instalaciones de SERVIPRISA S.A. DE C.V.

» **Actividades.**

Realizar las labores de limpieza y ordenamiento del área asignada.
 Atender diferentes reuniones de trabajo y eventos de capacitación, que permitan dar una atención cordial al personal y visitantes.
 Realizar mantenimiento básico de instalaciones y reportar aquellas reparaciones que requieren de contratación externa.
 Elaborar el listado de compras de artículos de limpieza, agua y café, llevando los controles del consumo de los mismos, requeridos para el aseo de la institución.
 Resguardar material, mobiliario y equipo que se utiliza eventos y capacitaciones institucionales, llevando el registro de recepción y entrega, para los controles correspondientes.
 Apoyar con el traslado de correspondencia u otra documentación según corresponda.

» **Competencias.**

Compromiso.
Proactividad.
Calidad en el trabajo.
Orientación a resultados.



SERVIPRISA

» Especificaciones Del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos		Nivel
Nivel de estudios:	Bachillerato	Graduado
Experiencia previa:	Puestos similares	1 año
Idioma:	N/A	N/A

» Equipos y Herramientas.

	BA	IN	AVA
Uso de utensilios que se requieren para desarrollar las actividades		X	
Manejo de fotocopiadora	X		
Habilidades comunicativas orales y escritas	X		

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo:	44 horas semanales
Cambio de residencia:	No
Ubicación:	Oficinas
Esfuerzo físico:	No requiere esfuerzo relevante

Gerente General.

Encargado de Recursos Humanos

/ /
Fecha

» Identificación.

Cargo: Jefe Operativo.

Dependencia: Unidad Operativa.

Subordinados: Operativos.



SERVIPRISA

Descripción
del puesto:

Establecer la planificación y organización de las responsabilidades de los encargados de cuadrillas y auxiliares apoyando y supervisando de manera directa los cumplimientos de las tareas y actividades designadas al personal bajo su cargo.

» Actividades.

Organizar en conjunto a los encargados de cuadrilla las visitas a clientes.
Distribuir las actividades correspondientes a lo los encargados de cuadrillas y auxiliares.
Controlar las actividades planificadas.
Presentar informes de las rutas de trabajo completadas.
Apoyar las iniciativas de actividades dentro de la empresa.
Colaborar al Encargado de Recursos Humanos con las evaluaciones de desempeño de los empleados.
Realizar propuestas de mejora para los miembros de la empresa.

» Competencias.

Liderazgo.
Adaptabilidad al cambio.
Compromiso.
Trabajo en equipo.

» Especificaciones Del Puesto

Requerimientos

Nivel

Nivel de estudios:

Técnico industrial

Técnico

Experiencia previa:

Técnico en manejo de extintores

3 años

Idioma:

Inglés

Intermedio

» Equipos y Herramientas

	BA	IN	AVA
Aplicaciones de Microsoft Office.			X
Herramientas contra incendios.			X
Aplicación de primeros auxilios.			X
Manejo de personal.		X	
Ortografía y redacción		X	
Equipo de oficina: computadora y fax.			X

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo:

44 horas semanales

Cambio de residencia:

No

Ubicación:

Oficinas.

Esfuerzo físico:

No requiere esfuerzo relevante

Gerente General.

Encargado de
Recursos Humanos

/ /
Fecha

» **Identificación.**

Cargo: vendedor

Dependencia: Unidad Operativa.

Subordinado: No aplica



SERVIPRISA

Descripción del puesto:

Dentro de su rol como representante de la empresa, debe conocer las características de los productos que proporciona la empresa y creer en las cualidades del producto que debe promocionar, y a partir de ello, destacará los beneficios que obtienen los clientes de SERVIPRISA.

» **Actividades.**

Dar seguimiento a cartera de clientes actuales.
 Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las visitas empresariales
 Realizar visitas a clientes.
 Realizar conferencias con clientes.
 Dar y recibir información de parte de su Equipo de Ventas sobre la competencia y comportamiento del mercado.
 Redactar informes de ventas semanales y mensuales sobre las diversas actividades realizadas.

» **Competencias.**

Orientación a resultados
Calidad en el trabajo.
Compromiso.
Orientación al cliente

» Especificaciones Del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos	Nivel	
Nivel de estudios:	Bachillerato	Graduado
Experiencia previa:	Puestos similares	1 año
Idioma:	Inglés	Básico

» Equipos y Herramientas

	BA	IN	AVA
Aplicaciones de Microsoft Office.		x	
Equipo de oficina: Computadora, impresora, fotocopidora.		x	
Atención al cliente.		x	
Habilidades comunicativas orales y escritas.			x
Ortografía y redacción.			x

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo: 44 horas semanales

Cambio de residencia: No

Ubicación: Oficinas.

Esfuerzo físico: No requiere esfuerzo relevante

Gerente General.

Encargado de Recursos
Humanos

/ /
Fecha

» **Identificación.**

Cargo: Encargado de cuadrilla

Dependencia: Jefe operativo

Subordinado: Auxiliar.



SERVIPRISA

Descripción del puesto:

Brindar ayuda al jefe operativo en las labores de coordinación de auxiliares, mantenimiento de extintores, aseo, verificación y control de insumos requeridos, así como el apoyo al momento de impartir capacitaciones a los clientes.

» **Actividades.**

Coordinar a los auxiliares asignados a su cargo.
 Ordenamiento de equipo.
 Planificar el desarrollo en tiempo de las visitas a clientes
 Refilar extintores.
 Control de las solicitudes de pedidos.
 Capacitar a clientes en uso y mantenimiento de los productos.
 Realización de mantenimiento de maquinaria: secadora de cilindros, mesa de trabajo móvil, bomba de transferencia de Co2

» **Competencias.**

Trabajo en equipo.
Calidad en el trabajo.
Compromiso.
Adaptabilidad al cambio.

» Especificaciones Del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos		Nivel
Nivel de estudios:	Bachillerato	Graduado
Experiencia previa:	Auxiliar operativo	3 años
Idioma:	Inglés	Básico

» Equipos y Herramientas.

	BA	IN	AVA
Manejo y uso de extintores.			x
Clasificación de equipos contra incendios.			x
Elaboración de hojas de requerimientos de pedidos.		x	
Manejo de inventarios.		x	
Habilidad de comunicación		x	

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo:	44 horas semanales
Cambio de residencia:	No
Ubicación:	Oficinas.
Esfuerzo físico:	No requiere esfuerzo relevante

Gerente General.

Encargado de Recursos
Humanos

/ /
Fecha

» **Identificación.**

Cargo: Auxiliar

Dependencia: Encargado de cuadrilla

Subordinado: No aplica



SERVIPRISA

Descripción del puesto:

Brindar apoyo al Encargado de cuadrilla en las labores asignadas por el jefe operativo respecto al mantenimiento, aseo, verificación y control de insumos requeridos, así como el apoyo al momento de impartir capacitaciones a los clientes.

» **Actividades.**

Verificar el stock de producto.
 Ordenamiento de equipo.
 Limpieza de equipo.
 Refilar extintores.
 Mostrar a clientes el uso de los productos.
 Realización de mantenimiento de maquinaria utilizada: secadora de cilindros, mesa de trabajo móvil, bomba de transferencia de Co2, trasvasadora, prueba hidrostática.

» **Competencias.**

Trabajo en equipo.
Calidad en el trabajo.
Compromiso.
Adaptabilidad al cambio.

» Especificaciones Del Puesto.

<input checked="" type="checkbox"/> Requerimientos		Nivel
Nivel de estudios:	Bachillerato	Graduado
Experiencia previa:	Auxiliar / similar	1 año
Idioma:	Inglés	Básico

» Equipos y Herramientas

	BA	IN	AVA
Manejo y uso de extintores			x
Clasificación de equipos contra incendios		x	
Elaboración de hojas de requerimientos de pedidos	x		
Manejo de inventario	x		
Habilidad de comunicación.		x	

» Condiciones Laborales.

Jornada de trabajo: 44 horas semanales

Cambio de residencia: No

Ubicación: Oficinas.

Esfuerzo físico: No requiere esfuerzo relevante

Gerente General.

Encargado de Recursos Humanos

/ /
Fecha

E. Plan de Capacitación posterior a los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño.

1. Introducción.

El presente plan de capacitación derivará de la identificación de necesidades que poseen los colaboradores de la empresa, por medio de la evaluación de desempeño, con el cual se logrará conocer áreas en las cuales se puede desarrollar las competencias necesarias que debe tener cada empleado.

Objetivos

Objetivo General:

- Mejorar las competencias mediante la realización de un plan de capacitación para el personal de la pequeña empresa SERVIPRISA S.A de C.V.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar al personal de la organización con los conocimientos, habilidades y actitudes para el óptimo desempeño en un determinado puesto de trabajo.
- Crear programas de capacitación orientados a cubrir las necesidades del personal.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización mediante la incorporación de colaboradores competentes.

2. Solicitud de capacitaciones

Con el propósito de que los empleados mejoren su desempeño en las áreas asignadas en cada puesto de trabajo, se les proporciona el siguiente formulario de solicitud de capacitación:

Formulario n° 16, Solicitud de Capacitación.

		SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	
		Fecha de Solicitud:	
Nombre del responsable:			
Nombre del empleado	Puesto	Área a capacitar	
Observaciones:		<hr/> Firma de Responsable	

Una vez lleno el formulario, se procederá a una reunión, con el solicitante de la capacitación, el Encargado de Recursos Humanos y el Gerente General, para consensar la factibilidad de la capacitación y de la misma manera pautar día, hora y recursos a utilizar para el desarrollo de la misma.

3. Desarrollo de la capacitación.

Mediante la implementación del plan, el cual busca desarrollar habilidades o fortalecer áreas en las cuales se encuentran deficiencias mediante evaluar el desempeño, impartiendo temas específicos que surjan de dicha evaluación, beneficiando de esta manera a los colaboradores de la organización. De igual manera los empleados manifestaron querer ser capacitado en áreas como primeros auxilios, materiales peligrosos y planes de emergencia. (Anexo n°1, pregunta n°16)

Dichas capacitaciones serán impartidas por el Cuerpo de Bomberos de El Salvador con un costo de \$129.15 para la capacitación de primeros auxilios, \$64.57 para la de materiales peligrosos y planes de emergencia, también serán impartidas por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), el cual, mediante información proporcionada en su página web, determinan que dependiendo el tema del cual trata la capacitación aportan hasta el cien por ciento o parcial con financiamiento compartido con las empresas, de acuerdo a cada programa de capacitación.(Anexo n°26, Ponencias de capacitaciones)

F. Plan de capacitación para implementación del Modelo.

1. Introducción.

El plan de capacitación servirá para brindar conocimiento al talento humano sobre la aplicación de un modelo basado en la gestión por competencias, el cual será implementado en la pequeña empresa dedicada a la venta de extintores (SERVIPRISA), que ayudará a los colaboradores a fortalecer el desempeño dentro de la organización.

Objetivos.**a. General.**

Dar a conocer por medio de un plan de capacitación el Modelo de Gestión por Competencias que contribuya al desarrollo profesional de los empleados de SERVIPRISA.

b. Específicos.

- Facilitar la aplicación del modelo propiciando las condiciones para la adaptabilidad del personal a las actividades y estrategias del área de Recursos Humanos.
- Preparar al personal de la empresa brindándoles la metodología para la gestión del talento humano basado en competencias que le permita mejorar el desempeño laboral.

2. Recursos.**a. Humano.**

El Plan de Capacitación será desarrollado por el grupo investigador, en las instalaciones de SERVIPRISA, en el cual se le brindarán los temas relacionados con la aplicación de un Modelo de Gestión basado en Competencias.

b. Financiero.

Debido a que las capacitaciones serán impartidas por el grupo investigador, no se incurrirá en la contratación de personal externo, de manera que solo se incurrirá en gastos de papelería, alquiler de cañón y refrigerio, para el desarrollo de las capacitaciones, siendo financiados por recursos de la organización.

c. Tecnológico.

Para impartir la capacitación la organización proporcionará una computadora, requiriendo de esta manera incurrir solo en alquilar un proyector, de modo que el costo de este será pagado por el grupo investigador.

d. Periodo de duración.

El periodo de duración del plan de capacitación será de dos sábados, en horario de 7:00 am a 11:00 am. De modo que la fecha en que estas se realicen queda a disposición de la Gerencia.

e. Estructura del programa a impartir.

Se desarrollará en dos bloques, los cuales contendrán la siguiente temática:

Introducción, definición e importancia de las competencias:

Se les dará a conocer los aspectos fundamentales como concepto, ventajas, clasificación y la importancia que les brindará el Modelo en cada uno de sus puestos de trabajo.

Implementación de sistema de gestión por competencias:

Se les brindará los pasos a seguir para implementar el Modelo, en los cuales se comenzará a definir criterios de desempeño, selección de persona, métodos de evaluación de desempeño 360°, como analizar los datos y definición de competencias óptimas para un puesto determinado.

f. Secciones del Plan de Capacitación.

Formulario n° 3, ponencia 1.

» IDENTIFICACIÓN

Jornada 1

Día: Sábado N°1

Horario: 7:00 am a 11:00 am.

Dirigido a: Personal Operativo y
Administrativo

Tema: Aplicación de Modelo de Gestión por Competencias.



SERVIPRISA

Objetivo:

Mostrar la importancia que tiene un modelo de Gestión por Competencias en la optimización del rendimiento del personal.

» ACTIVIDADES

Actividades específicas	Hora
1. Presentación e Introducción.	7:00-7:05 am
2. Definición e Importancia de competencias.	7:06-7:30 am
3. Reclutamiento de Personal	7:31-7:50 am
4. Selección de Personal: Pruebas psicológicas y técnicas.	7:51-9:00 am
5. Receso	9:01- 9:15 am
6. Análisis de datos obtenidos en las pruebas.	09:16-9:30 am
7. Contratación e Inducción	9:31- 10:30 am
8. Elaboración de perfiles por Competencias	10:31- 10:50 am
9. Preguntas y Respuestas.	10:51 am -11:00 am

Formato n°14, ponencia 2.**» IDENTIFICACIÓN**

Jornada 2

Día: Sábado N°2

Horario: 7:00 am a 11:00 am.

Dirigido a: Personal Administrativo y Operativo

Tema: Aplicación de Evaluación de Desempeño.



SERVIPRISA

Objetivo:

Brindar un instrumento que ayude a fortalecer las funciones a desarrollar con el modelo de gestión por competencias el cual ayudara a optimizar el desempeño de labores del personal de la empresa.

» ACTIVIDADES

Actividades específicas	Hora
1. Presentación e Introducción.	7:00-7:05 am
2. Definición de Evaluación de desempeño	7:06-7:30 am
3. Criterios de desempeño	7:31-7:50 am
4. Evaluación de desempeño 360°	7:51-9:00 am
5. Receso	9:01- 9:15 am
6. Análisis de datos recopilados de la evaluación.	09:16-9:30 am
6. Análisis de datos obtenidos en las pruebas.	9:31- 10:30 am
7. Seguimiento de evaluación de desempeño	10:31- 10:50 am
8. Preguntas y Respuestas	10:51 am -11:00 am

Presupuesto de Plan de Capacitación.

Cuadro nº 17

Detalle	Cantidad	Costo	Total
Alquiler de Cañón	2	\$5 dólares la hora	\$40.00
Caja de Lapiceros	2	\$2.50	\$5.00
Páginas de Papel Bond	50	\$2.50	\$2.50
Reproducción de diapositivas con la temática a exponer	32	\$1.00	\$32.00
Refrigerio	20	\$1.50	\$30.00
Anuncio en periódico	1	\$84.75	\$84.75
Capacitación impartida por Cuerpo de Bomberos de El Salvador	1	\$129.00	\$129.00
Capacitación impartida por INSAFORP	1	\$0.0	\$0.0
Total			\$323.25

Nota: No se puede determinar un costo de la capacitación impartida por INSAFORP, debido a que hay que realizar primero una evaluación de desempeño, para así poder determinar la necesidad de capacitación y poder solicitar una cotización a la institución.

G. Plan de implementación.

1. Introducción.

Se dan a conocer las actividades que ayudarán a la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, para mejorar el desarrollo profesional del personal de la pequeña empresa dedicada a la venta de extintores.

2. Objetivos.

a. General

Proporcionar a la empresa un plan que ayude a la implementación del Modelo de Gestión por Competencias con el cual reforzará el desarrollo profesional de los empleados.

b. Específicos

- Dar a conocer las fases y actividades que son necesarias llevar a cabo en la implementación del Modelo.
- Facilitar un cronograma de actividades en donde se determinen las fechas en las que se implementará el Modelo.

3. Recursos.

a. Humano

El Encargado de Recursos Humanos será la persona que aplique el Modelo de Gestión por Competencias quien tendrá la responsabilidad del desarrollo de las competencias laborales.

b. Técnicos

La empresa cuenta con tecnología como computadoras e impresor, que permitirán llevar un control y registro del uso de los formularios propuestos en el Modelo, con el propósito de contar con una base física, así como

también con un respaldo digital, que permitirá archivar cada formulario utilizado, de modo que se le asignará al Encargado de Recursos Humanos una computadora de las que cuenta la organización, para que pueda llevar a cabo dicho registro.

4. Etapas para implementarlo.

a. Presentación

Se entregará el documento al Gerente General de la pequeña empresa que se dedica a la venta de extintores, en el caso ilustrativo al señor Juan Guzmán, gerente de SERVIPRISA.

b. Revisión y Estudio del documento

El Gerente General revisará el documento, brindando observaciones si considera necesarias y correcciones, para la implementación del Modelo.

c. Aprobación y autorización

Una vez realizada las observaciones y acatadas las correcciones, será la Gerencia General, quien dé el visto bueno, aprobando e implementando el Modelo de Gestión por Competencias.

d. Implementación del Modelo.

Obtenida la aprobación de la Gerencia, se pondrá en funcionamiento el modelo, siendo implementado por el Encargado de Recursos Humanos.

e. Evaluación y seguimiento.

En esta etapa después de implementado el modelo, se verificará si se están obteniendo los resultados deseados, permitiendo de esta manera el Encargado de Recursos Humanos en conjunto con los jefes de los departamentos hacer mejoras al modelo, de modo que este permita alcanzar de manera óptima los objetivos planteados.

f. Presupuesto de Implementación.

Para la implementación del Modelo de capacitación, se gastará en salón para capacitación, material que se le entregará al Encargado de Recursos Humanos, alquiler de cañón, información referente al Modelo de Gestión por Competencias que será entregada al personal por medio de folletos didácticos.

**Presupuesto para la Implementación del Modelo de Gestión Por
Competencias Año 2020**

Cuadro n°18

Cantidad	Descripción	Costo	Total
1	Cañón.	\$ 5 c/h	\$20.00
1	Salón de Capacitación.	\$50.00	\$50.00
1	Ejemplar Modelo de Gestión por Competencias.	\$10.00	\$10.00
16	Folleto de Plan de capacitación.	\$1.00	\$16.00
12	Sueldo del Encargado de Recursos Humanos.	\$650.00	\$7,800.00
12	Cuotas Patronales de ISSS.	\$48.75	\$585.00
12	Cuotas Patronales de AFP.	\$43.88	\$326.56
1	Aguinaldo.	\$325.00	\$325.00
1	Vacaciones Totales.	\$422.50	\$422.50
1	Indemnización.	\$345.21	\$345.21
2	Alquiler de Cañón	\$5 dólares la hora	\$40.00
2	Caja de Lapiceros	\$2.50	\$5.00
50	Páginas de Papel Bond	\$2.50	\$2.50
32	Reproducción de diapositivas con la temática a exponer	\$1.00	\$32.00
20	Refrigerio	\$1.50	\$30.00
1	Anuncio en periódico	\$84.75	\$84.75
1	Capacitación impartida por Cuerpo de Bomberos de El Salvador	\$129.00	\$129.00
1	Capacitación impartida por INSAFORP	\$0.0	\$0.0
TOTAL			\$10,223.52

- **Planilla Mensual del Encargado de Recursos Humanos.**

Cuadro nº 19

Planilla Mensual						
Nº	Nombre del Empleado	Cargo	Salario Sin Descuento	Aportaciones Patronales		
				Cuota ISSS	Cuota AFP	Total de Aportaciones
1	xxxxx	Encargado de Recursos Humanos	\$ 650,00	\$ 48,75	\$ 43,88	\$ 92,63

- **Planilla de junio a diciembre 2020**

Cuadro nº 20

Planilla correspondiente a los mes 1 al mes 12						
Nº	Nombre del Empleado	Cargo	Salario Sin Descuento	Aportaciones Patronales		
				Cuota ISSS	Cuota AFP	Total de Aportaciones
1	xxxxx	Encargado de Recursos Humanos	\$ 7.800,00	\$ 585,00	\$ 526,50	\$ 1.111,50

- **Planilla para el pago de aguinaldo.**

Cuadro nº 21

Planilla para el pago de Aguinaldo							
Nº	Nombre del Empleado	Cargo	Fecha de Ingreso	Salario Base Mensual	Días a considerar	Aguinaldo	Líquido a Pagar
1	xxxxx	Encargado de Recursos Humanos	01/01/2021	\$ 650,00	15	\$ 325,00	\$ 325,00

- **Planilla para el pago de vacación proporcional.**

Cuadro nº 22

Planilla para el pago de Vacación									
Nº	Nombre del Empleado	Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Liquidación	Salario Quincenal	Vacación completa	Aportaciones Patronales		
							Cuota ISSS	Cuota AFP	Total de Aportaciones
1	xxxxx	Encargado de Recursos Humanos	01/01/2021	31/12/2021	\$ 325,00	\$ 422,50	\$ 24,38	\$ 21,94	\$ 46,31

Cronograma de actividades para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias Año 2020

Cuadro n°23

Mese			Mes 1				Mes 2				Mes 3					Mes 4					Mes 5					Mes 6					Mes 7					Mes 8					Mes 9					Mes 10					Mes 11					Mes 12			
Semana			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4					
Nº	Actividad	Responsable																																																									
1	Presentación	Grupo Investigador																																																									
2	Revisión y Estudio del documento	Gerente General																																																									
3	Aprobación y Autorización	Gerente General																																																									
4	Implementación del modelo	Encargado de Recursos Humanos																																																									
5	Evaluación y Seguimiento	Encargado de Recursos Humanos																																																									

Nota: El modelo se aplicará para 12 meses calendario pudiendo ser implementado el presente año o hasta el siguiente.

Bibliografía.

LIBROS

- Alfaro Castellanos Melida del Carmen, 2012, Administración de Personal, Primera Edición, Red Tercer Milenio, México.
- Alles Martha, 2003, Diccionario de preguntas: Gestión por competencias, Primera Edición, Argentina, Granica.
- Alles Martha, 2005, Desempeño por competencias, Primera Edición, Argentina, Granica.
- Alles Martha, 2006, Selección por competencias, Primera Edición, México, Granica.
- Alles Martha, 2007, Desarrollo de Talento Humano, Primera Edición, Argentina, Granica.
- Alles Martha, 2007, El Rol del Jefe: Como ser un buen Jefe, Primera Edición, Argentina, Granica.
- Alles Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recurso Humano, Segunda Edición, México, Granica.
- Chiavenato Idalberto, 1997, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, México, Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto, 2008, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, México, McGraw-Hill.
- Hernández Othón, 2014, Administración de la compensación, Primera Edición, México, Patria.
- López José, 1999, Selección de Personal, Primera Edición, España, Fundación Confementel.
- Puchol Luis, 2007, Dirección de Gestión de Recurso Humano, Séptima Edición, España, Díaz de Santo.

- Reyes Agustín, 2004, Administración de Personal: Sueldos y Salario, Primera Edición, Editorial Limusa, México.
- Sampieri Roberto Hernández, 2014, Metodología de la investigación, sexta edición, México, Mc Graw Hill.
- Satres Castillo, Miguel Ángel, 2009, Diccionario de dirección de empresa y marketing, Primer edición, España, El economista.
- Serrano Alexis, 2011, Administración I Y II, El Salvador, Talleres Gráficos UCA.
- Urquijo Josué, 2008, La remuneración del Trabajo, Primera Edición, Venezuela, Texto.C.A.
- Waynes Mondy Roberto, 2010, Administración de Recurso Humano, Decimoprimera edición, México, Pearson.
- Werther William B, Davis Keith, 2008, Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición, Mcgraw-hill , S.A. de C.V., México.

LEYES

- Constitución de la República, Decreto Constituyente N° 38, de 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial N°234.
- Ley del Seguro Social, Decreto de Legislativo N°1263, de 3 de diciembre de 1953, Diario Oficial N°226.
- Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones, Decreto Legislativo N° 927, de fecha 23 de diciembre 1996, Diario Oficial N° 243.
- Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas, Decreto Legislativo N° 903, de 7 de mayo de 1936, Diario Oficial N° 104.
- Ley De Impuesto a La Transferencia De Bienes Muebles y a La Prestación De Servicios, Decreto Legislativo N° 296, de 24 de julio de 1992, Diario Oficial N° 143

- Ley de Medio Ambiente, Decreto Legislativo N° 233, de 2 de marzo de 1998, Diario Oficial N°79.
- Ley del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, Decreto Legislativo N°152, de 30 de enero de 1992, Diario Oficial N° 19.
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, de 23 de junio de 1972, Diario Oficial N°142.
- Código de Tributario, con Decreto Legislativo N° 230, de 14 de diciembre de 2000, Diario Oficial N°241.
- Código de Comercio, con Decreto Legislativo N° 671, de 08 julio de 1970, Diario Oficial N° 140.
- Reglamento de Gestión de la Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Decreto Legislativo N° 86, de 30 de abril de 2012, Diario Oficial N° 78.
- Reglamento para la Acreditación, Registro y Supervisión de Peritos en Áreas Especializadas y Empresas Asesoras en Prevención de Riesgos Ocupacionales, Según el Decreto Legislativo N° 88, de 30 de abril de 2012, Diario Oficial N° 78.
- Norma Para Extintores Portátiles contra Incendios NFPA 10, Consejo de Normas, de 28 de Julio de 2006.

OTROS DOCUMENTOS

- Mulder, M,(2007), Competencia: La esencia y utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente,Revista Europea de Formación Profesional,
- Scott B, (8 de enero de 2008), Cómo iniciar la búsqueda de empleo, Personnel Today.
- Pratt M.k, (7 de enero de 2008), 8 Formas de impulsar su carrera, Compu termundo,42.

- Guerline J, (enero de 2008), Seis pequeños pasos para salir de un gran camino, informe de cuentas por cobrar, 23.
- Judith A. R, (abril de 2008), Cinco formas de aumentar la retención, Actualización de la gerencia de Harvard, 13.

SITIO WEB

- <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- <http://www.extinson.com/historia-del-extintor/>
- <http://www.expower.es/extintores-incendios-fuego.htm>
- <https://definicion.mx/recursos-humanos/>
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002>
- <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- <https://www.gestionrrhperu.com/2017/01/ventajas-de-la-planeacion-de-recursos-humanos.html>
- <https://www.significados.com/recursos-humanos/>
- [http://gladispsicoeducacion.blogspot.com/2008/10/beneficios-de-la-administracion-de_05.html? m=1](http://gladispsicoeducacion.blogspot.com/2008/10/beneficios-de-la-administracion-de_05.html?m=1)
- <https://www.definicionabc.com/economía/gestion-empresarial.php>
- <https://conceptodefinicion.de/modelo/>
- <http://www.krebs.cl/empresa/gestion-de-talento/modelo-de-gestion-por-competencias/>
- <https://conceptodefinicion.de/modelo/>
- <https://blog.jobandtalent.com/las-retribuciones-en-especie/>
- <https://definicion.de/remuneracion/>
- <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- <https://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>

- <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/infra/operac/6.4.1/contratacion.htm>
- <https://www.tecoloco.com.sv/blog/tipos-de-contratado-de-trabajo-en-el-salvador.aspx>

ANEXOS

Anexo nº 1. Tabulación de datos de cuestionario de personal de la empresa SERVIPRISA.

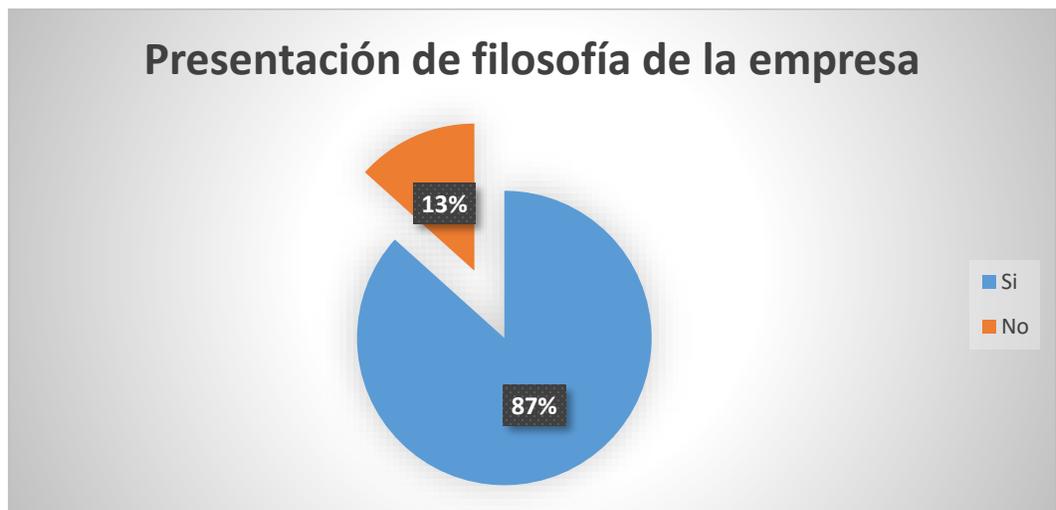
1. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

Objetivo: Identificar el número de empleados que conocen la misión y visión de la empresa.

Tabla nº 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	87%
No	2	13%
Total	15	100%

Gráfico nº 1



Interpretación: La mayor parte de los empleados conocen la misión y la visión de la entidad, lo cual indica que están conscientes de los objetivos organizacionales de la empresa a corto y a largo plazo, teniendo el compromiso de colaborar para lograrlos, la parte restante respondió lo contrario.

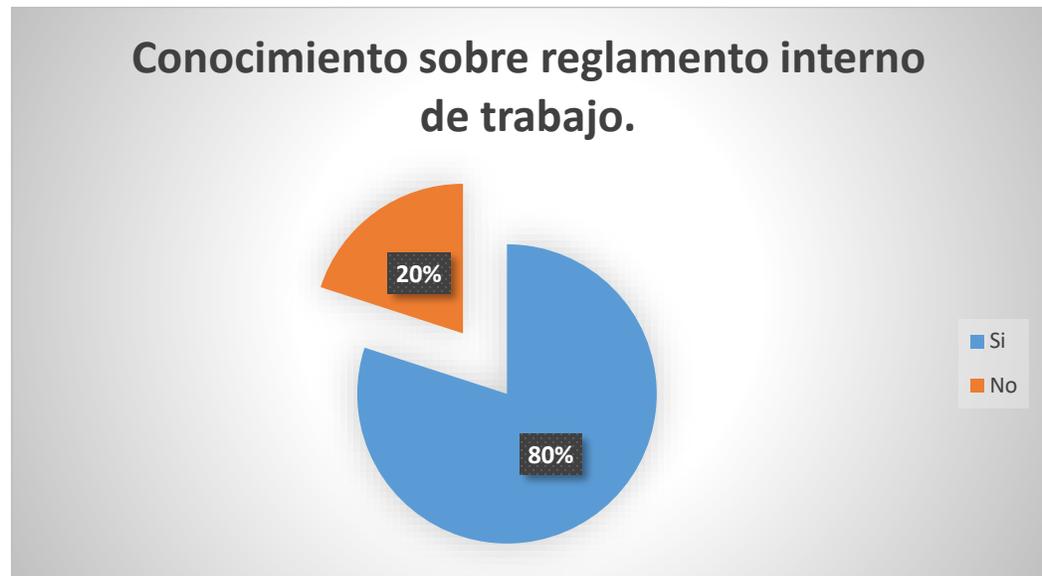
2. ¿Cuándo ingresó a la empresa se le dio a conocer el reglamento interno de trabajo?

Objetivo: Identificar si al personal se le dio a conocer el reglamento interno de la pequeña empresa.

Tabla nº 2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
total	15	100%

Gráfico nº 2



Interpretación: Doce de quince empleados conocen el reglamento interno con el cual se rige la empresa; lo que implica que saben la normativa que se aplica a las actividades que realizan, a diferencia de los tres restantes, que opinaron lo contrario.

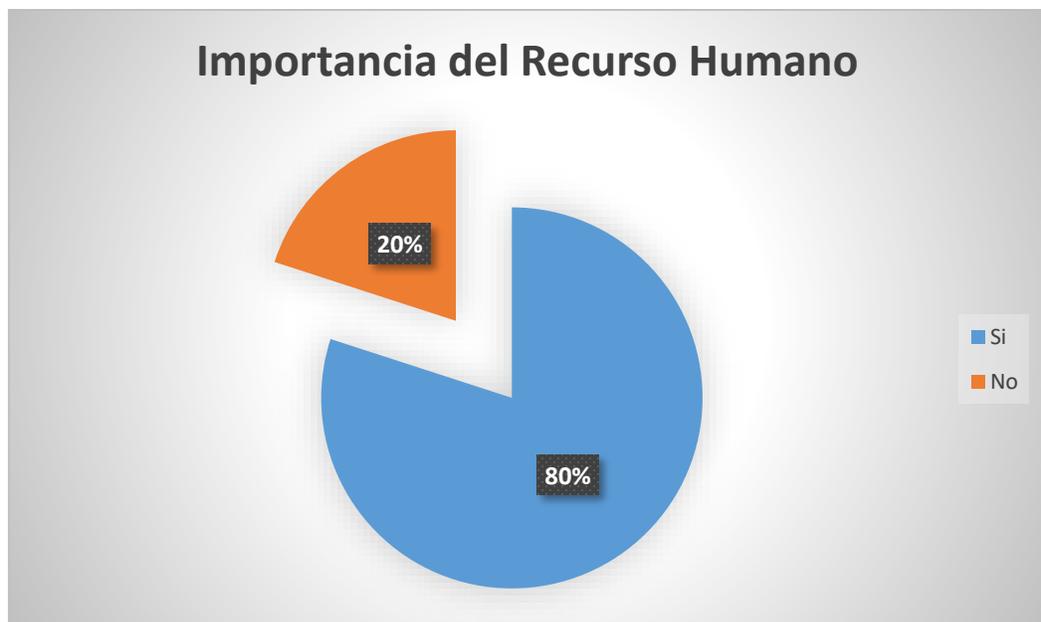
3. ¿Considera al Recurso Humano un factor fundamental dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar la opinión de los empleados respecto a la importancia que tienen como miembros de la empresa.

Tabla nº 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%

Gráfico nº 3



Interpretación: Ocho de cada diez empleados consideran que el recurso humano es un factor fundamental dentro de la empresa; por tanto, constituyen el activo más importante, el resto manifestó lo contrario.

4. ¿Considera que satisface las expectativas respecto al desempeño laboral?

Objetivo: Identificar si los empleados se encuentran satisfechos con el desempeño laboral.

Tabla nº 4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	93%
No	1	7%
total	15	100%

Gráfico nº 4



Interpretación: La mayor parte de los colaboradores consideran que cumplen con su responsabilidad en la empresa, logrando satisfacer las expectativas de su superior respecto al desempeño laboral, el resto opina lo contrario.

5. ¿Se ha realizado evaluación del desempeño al personal de la pequeña empresa? Si su respuesta es “No” pasar a la pregunta #12

Objetivo: Conocer si la empresa realiza evaluaciones de desempeño a sus empleados.

Tabla nº 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
Total	15	100%

Gráfica nº 5



Interpretación: La mayor parte del personal manifiesta que no se les ha realizado evaluación de desempeño en los años que llevan laborando para la organización, mientras que una quinta parte argumentó lo contrario.

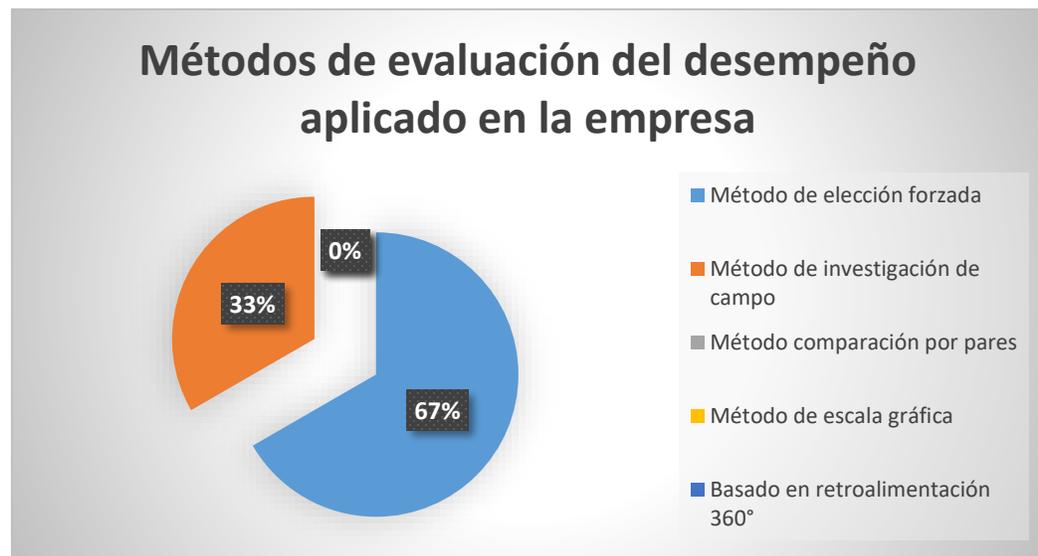
6. ¿Qué método de evaluación del desempeño le ha sido aplicado?

Objetivo: Identificar el Método de evaluación de desempeño que la empresa aplica a sus empleados.

Tabla nº 6

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	3	Método de elección forzada	2	67%
		Método de investigación de campo	1	33%
		Método comparación por pares	0	0%
		Método de escala gráfica	0	0%
		Basado en retroalimentación 360°	0	0%

Gráfico nº 6



Interpretación: Dos de tres colaboradores que dieron a conocer que se les aplicó evaluación manifiestan se realizó por el método de elección forzada, mientras que el restante indicó que fue el método de investigación de campo, para la totalidad de empleados de la organización, los que manifiestan haber sido sujetos a evaluación nos son representativos para la investigación desarrollada.

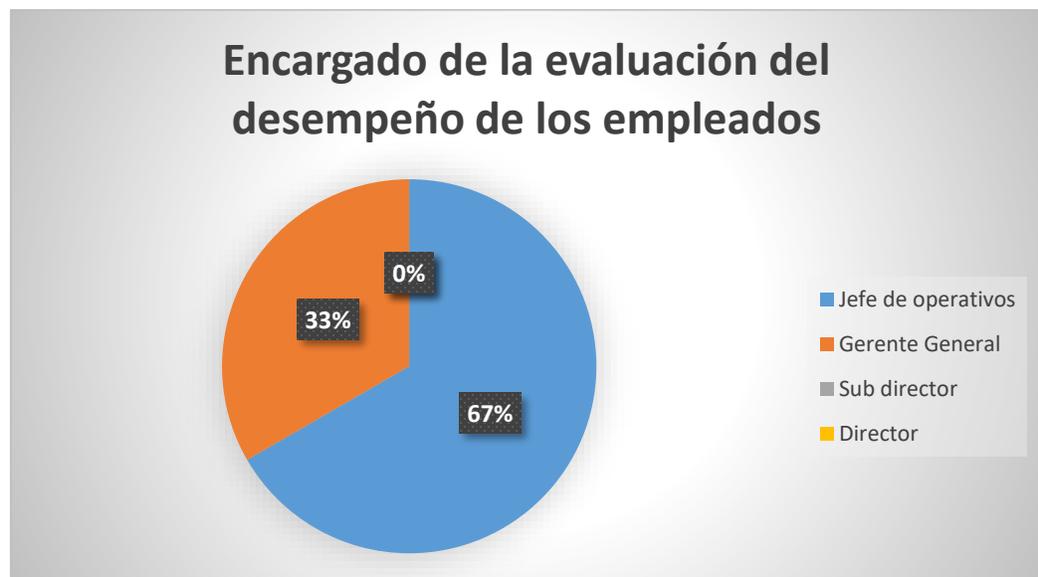
7. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño de los empleados en la empresa?

Objetivo: Identificar quien es el encargado de realizar la evaluación del desempeño a los empleados de la empresa.

Tabla nº 7

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	3	Jefe de operativo	2	67%
		Gerente General	1	33%
		Sub director	0	0%
		Director	0	0%

Gráfico nº 7



Interpretación: Dos de los empleados indican que el jefe de operativo es quien realiza las evaluaciones de desempeño, debido a que es él quien verifica el cumplimiento de los contratos con los clientes; no obstante, el otro colaborador respondió que el encargado es el Gerente General, pues tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las actividades.

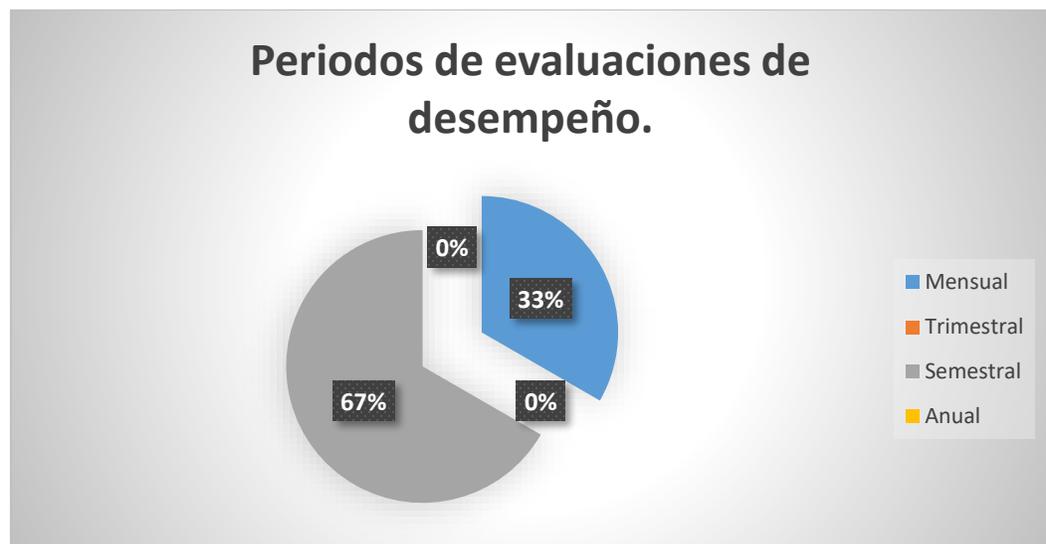
8. ¿Con qué frecuencia ha sido evaluado?

Objetivo: Obtener un parámetro de los períodos en los cuales los empleados realizan evaluaciones de desempeño.

Tabla nº 8

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	3	Mensual	1	33%
		Trimestral	0	0%
		Semestral	2	67%
		Anual	0	0%

Gráfico nº 8



Interpretación: Dos de tres empleados manifiestan que han sido evaluados en períodos semestrales; mientras que el restante dio a conocer que ha sido de manera mensual, haciendo mención que las evaluaciones son los reportes que brindan a sus superiores respecto a las rutas de trabajo asignadas y el tiempo que utilizan para desarrollar las actividades.

9. ¿Se establecen los objetivos de las evaluaciones al inicio de estas?

Objetivo: Identificar si se establecen los objetivos al inicio de las evaluaciones.

Tabla n° 9

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	3	Si	2	67%
		No	1	33%

Gráfico n° 9



Interpretación: Dos de tres empleados dieron a conocer que se establecen objetivos al inicio de la evaluación, por lo cual están conscientes que existen motivos para recopilar la información de los informes; mientras que el restante respondió lo contrario.

10. ¿Se ha brindado retroalimentación basado en los resultados de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar si los empleados reciben retroalimentación de las evaluaciones realizadas.

Tabla 10:

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	3	Si	3	100%
		No	0	0%

Gráfico 10:



Interpretación: El total de los encuestados respondieron que el encargado de realizar las evaluaciones brinda retroalimentación sobre los resultados obtenidos, para que se refuercen las áreas que se reflejan debilidades y que necesitan mejora.

11. ¿Considera que las evaluaciones de desempeño ayudan a mejorar el rendimiento del personal?

Objetivo: Conocer si las evaluaciones contribuyen a mejorar el desempeño de los empleados

Tabla n° 11

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	3	Si	3	100%
		No	0	0%

Gráfico n° 11



Interpretación: El total de los empleados encuestados respondieron que las evaluaciones de desempeño contribuyen a mejorar el rendimiento de las actividades que les designan, ya que destacan las áreas que presentan deficiencias y el encargado brinda retroalimentación para resultados positivos en futuras evaluaciones.

12. ¿Qué herramientas administrativas utilizan como guía para el desarrollo de sus labores?

Objetivo: Conocer las herramientas que se les proporciona al personal para el desempeño de sus labores y conocimiento de sus responsabilidades.

Tabla n° 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Reglamento interno	3	20%
Descripción de puestos	3	20%
Políticas	8	53%
Lista de cotejo	1	7%
Manual de procedimientos	0	0%
Total	15	100%

Gráfico n° 12



Interpretación: De acuerdo a los datos recopilados más del noventa por ciento de las personas consultadas opinan que conocer las herramientas administrativas sirve de guía para la realización del trabajo.

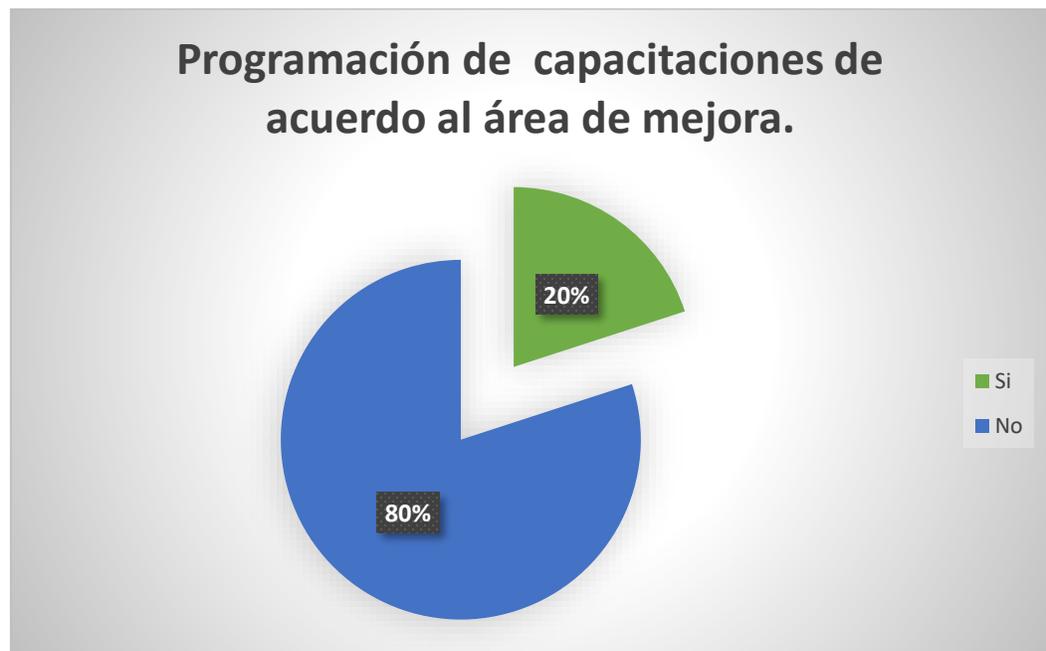
13. ¿Se programan capacitaciones de acuerdo a las áreas de mejora que presenta la evaluación? si su respuesta es “No” pasar a pregunta #17.

Objetivo: Conocer si las capacitaciones se programan según las áreas.

Tabla n° 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
total	15	100%

Gráfico n°13



Interpretación: La mayoría de los empleados señala que no se programan capacitaciones de acuerdo al área de mejora; mientras que el restante manifestó lo contrario.

14. ¿Con qué frecuencia se programan capacitaciones en la unidad a la que pertenece?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se programan las capacitaciones del personal.

Tabla n° 14

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	3	Mensual	2	67%
		Trimestral	0	0%
		Semestral	0	0%
		Anual	1	33%

Gráfico n° 14



Interpretación: Dos de tres empleados dieron a conocer que las capacitaciones las realizan de manera mensual; mientras que el tercero manifestó que se efectúa de forma anual.

15. ¿Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar su desempeño?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados respecto a si la capacitación ayuda a mejorar su desempeño.

Tabla n° 15

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	3	Si	1	33%
		No	2	67%

Gráfico n°15



Interpretación: Dos de tres empleados manifestaron que no consideran que las capacitaciones ayuden a mejorar su desempeño; mientras que el restante considera que, si contribuyen.

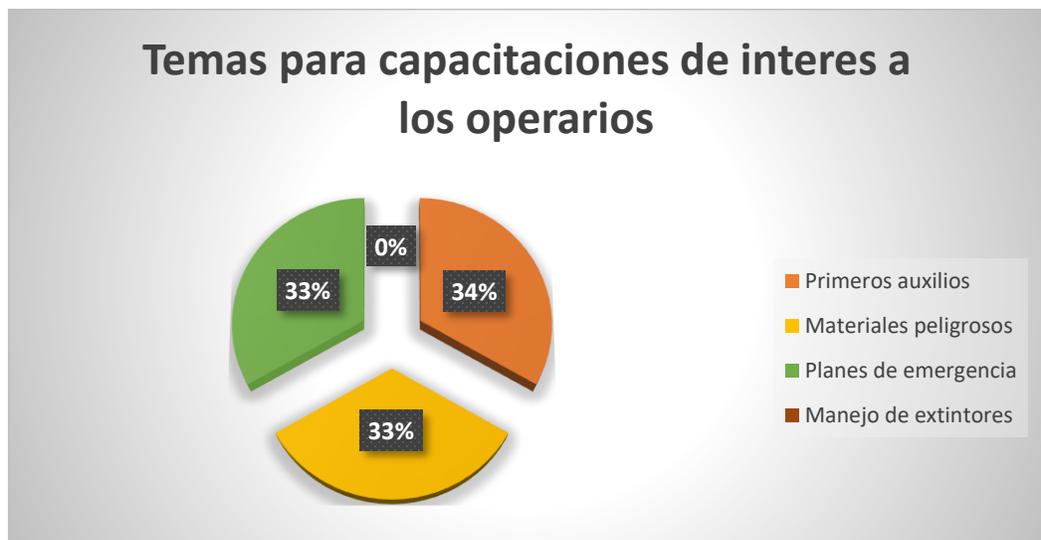
16. ¿Cuáles de los siguientes temas de capacitación le interesaría recibir?

Objetivo: Identificar cuáles de los temas seleccionados son de interés para el aprendizaje de los empleados.

Tabla nº 16

Respuestas	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	3		
	Primeros auxilios	1	34%
	Materiales peligrosos	1	33%
	Planes de emergencia	1	33%
	Manejo de extintores	0	%

Gráfico nº 16



Interpretación: De acuerdo a la opinión de las personas consultadas que manifestaron recibir capacitaciones, los temas principales en los que demuestran interés son: primeros auxilios, manejo de materiales peligroso y planes de emergencia. Estos temas son prioritarios para una institución que tiene como finalidad proporcionar artículos para la prevención de siniestros.

17. ¿Existen desacuerdos en la unidad a la cual pertenece?

Objetivo: Conocer si existen desacuerdos entre el personal de la organización.

Tabla nº 17

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	27%
No	11	73%
total	15	100%

Gráfico nº17



Interpretación: De acuerdo a la información obtenida siete de cada diez empleados consideran que no existen desacuerdos en la unidad a la que pertenecen; sin embargo, aproximadamente la cuarta parte de los encuestados opinan que, si existen, aunque no se presentan habitualmente, lo cual destaca buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

18. ¿Qué aspectos negativos inciden en el desempeño de sus actividades?

Objetivo: Conocer los aspectos negativos que perjudican en el desempeño de actividades del personal de la organización.

Tabla nº 18

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Horas laborales excesivas	5	33%
Ambiente hostil	6	40%
Instalaciones inadecuadas	0	0%
Equipo obsoleto	0	0%
tratos preferenciales	0	0%
Ninguno	4	27%
Total	15	100%

Gráfico nº18



Interpretación: Se da a conocer que cinco de los empleados consideran que las horas laborales excesivas influyen negativamente a su desempeño; seis de ellos lo atribuyen a un ambiente hostil y cuatro de ellos consideran que ningún aspecto negativo incide en su rendimiento.

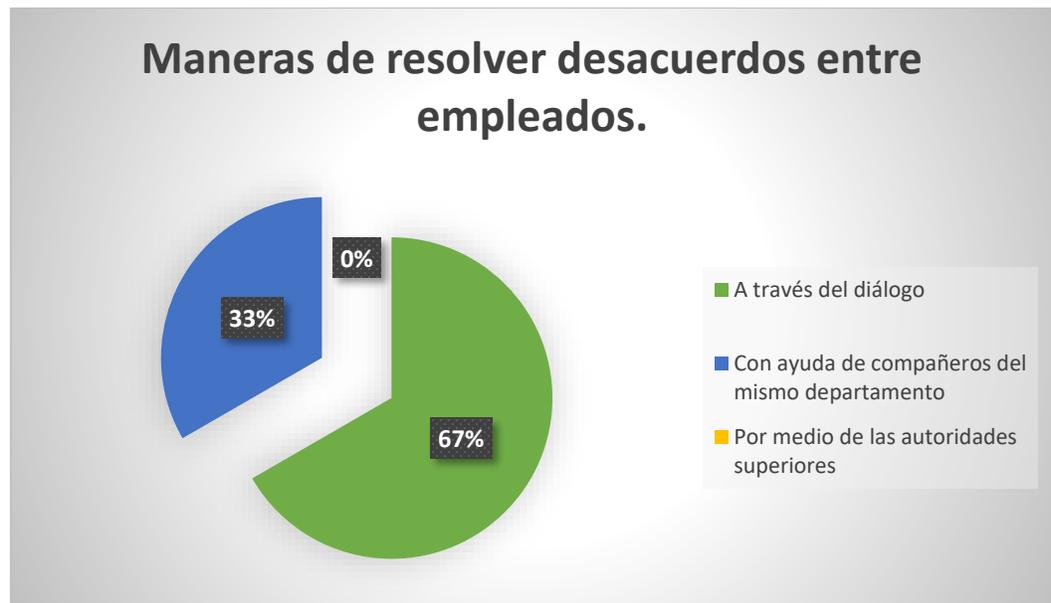
19. ¿Cómo se resuelven los desacuerdos que se presentan en la unidad de la que usted forma parte?

Objetivo: Identificar la manera de resolver desacuerdos que se presente en la unidad.

Tabla nº 19

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A través del diálogo	10	67%
Con ayuda de compañeros del mismo departamento	5	33%
Por medio de las autoridades superiores	0	0%
Total	15	100%

Gráfico nº19



Interpretación: Diez de los empleados opinan que la manera de resolver los desacuerdos es por medio del diálogo con los miembros involucrados; y cinco afirman que se resuelven a través de compañeros del mismo departamento sin intervención del jefe.

20. ¿Realizan acciones, actividades o medidas para promover mejora en el Clima laboral?

Objetivo: Indagar si en la empresa se aplican acciones, actividades o medidas para mejorar el clima laboral.

Tabla nº 20

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Total	15	100%

Gráfico nº 20



Interpretación: Dos tercios de los colaboradores opinan que no se aplican medidas o actividades que ayuden a mejorar el clima laboral; lo que perjudica el desarrollo óptimo en sus labores diarias, por otro lado, cinco personas consideran que si realizan actividades que contribuyen a mejorar las relaciones personales.

21. ¿Se aplicó un procedimiento definido para realizar el reclutamiento y selección de personal?

Objetivo: Establecer si en la empresa existe procedimiento definido para realizar el reclutamiento y selección.

Tabla n° 21

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
total	15	100%

Gráfico n° 21



Interpretación: El total de las personas confirmaron que la empresa cuenta con un procedimiento definido para realizar el proceso de reclutamiento y de selección; sin embargo, no son realizados por medio del modelo basado en competencias.

22. Al momento de contratar a los empleados ¿se determina la relación entre sus estudios y su puesto de trabajo?

Objetivo: Definir si al momento que un empleado ingresa a la organización se establece la relación entre sus estudios y su puesto de trabajo.

Tabla n° 22

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
total	15	%

Gráfico n° 22



Interpretación: El total de los empleados afirman que al ingresar a la organización se establece la relación entre los estudios y su puesto de trabajo, lo que permite asociar el grado académico con las aptitudes necesarias para el puesto de trabajo.

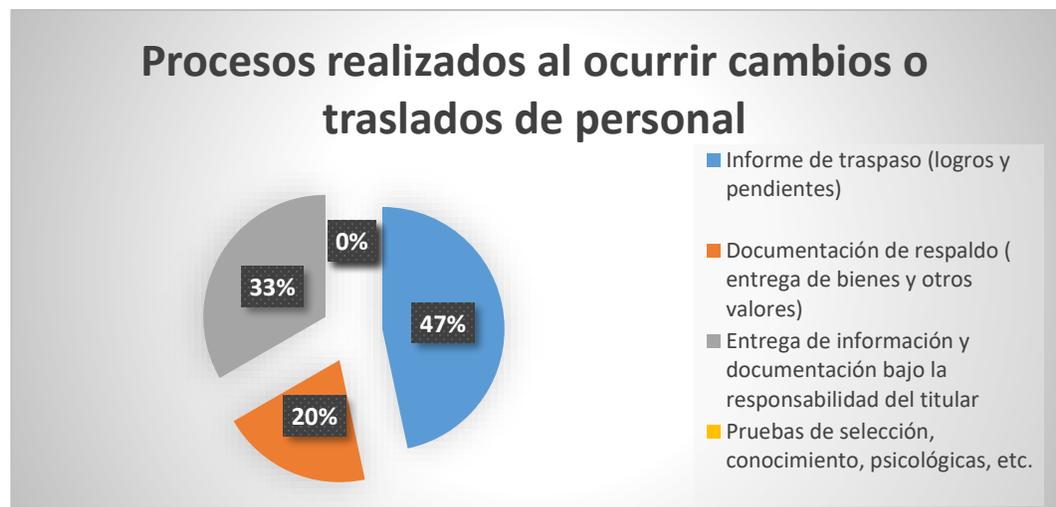
23. ¿Cuál de las siguientes opciones se llevan a cabo cuando ocurren cambios o traslados de personal?

Objetivo: Identificar el proceso que se realiza al momento de hacer cambios internos dentro de la empresa.

Tabla nº 23

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Informe de traspaso (logros y pendientes)	7	47%
Documentación de respaldo (entrega de bienes y otros valores)	3	20%
Entrega de información y documentación bajo la responsabilidad del titular	5	33%
Pruebas de selección, conocimiento, psicológicas, etc.	0	0%
Reclutamiento interno/externo	0	0%
total	15	100%

Gráfico nº 23



Interpretación: La mayoría del personal respondieron que cada vez que se lleva a cabo un cambio o traslado de personal, se realiza un informe de traspaso; otros manifestaron que la entrega de información y documentación está bajo la responsabilidad del titular, y los restantes dieron a conocer que la entrega de documentos (entrega de bienes y otros valores).

24. ¿Qué procesos realiza al ingresar a un nuevo miembro al departamento a su cargo?

Objetivo: Identificar el protocolo inicial de la empresa al momento de incorporar personal.

Tabla nº 24

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inducción al puesto de trabajo	15	100%
Manual de Bienvenida	0	0%
Recorrido por las instalaciones	0	0%
presentación con los demás miembros del departamento	0	0%
Especificación de responsabilidades	0	0%
Total	15	100%

Gráfico nº 24



Interpretación: El total de los colaboradores responden que la empresa realiza la inducción al puesto de trabajo al momento de incorporar personal a la organización, lo cual beneficia al nuevo colaborador pues esclarece las actividades que le corresponden según el puesto asignado.

25. ¿Existen políticas de Recursos Humanos?

Objetivo: Identificar si el personal tiene conocimiento de la existencia de políticas en la entidad.

Tabla nº 25

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73%
No	4	27%
Total	15	100%

Gráfico nº 25



Interpretación: La mayoría del personal de la organización afirman que la empresa cuenta con políticas de recursos humanos que rigen el actuar de los empleados, mientras que la minoría restante afirma lo contrario.

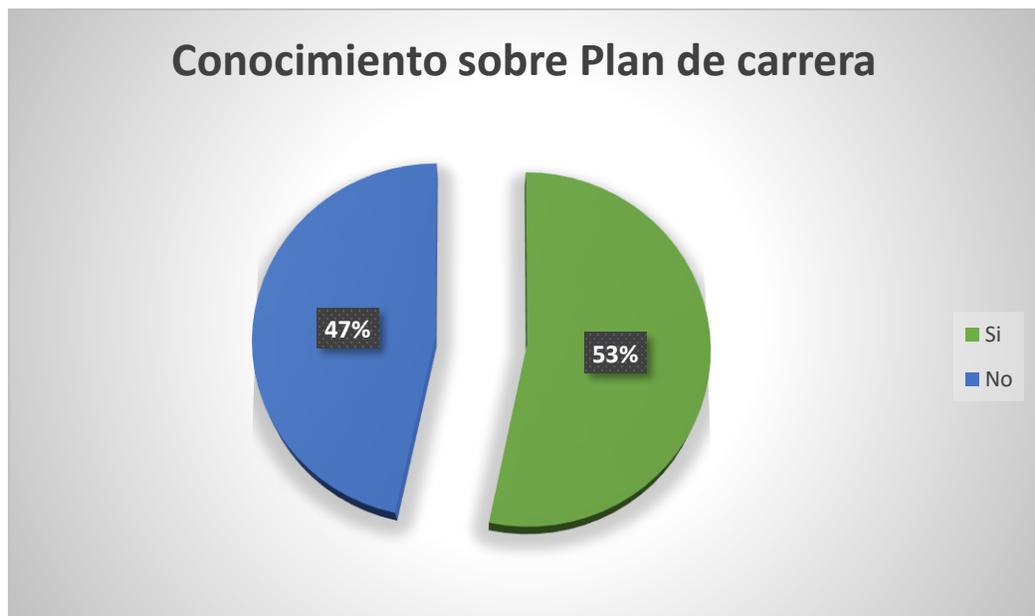
26. ¿Conoce lo que es un Plan de carrera? Si su respuesta es “No” pasar a la pregunta 28

Objetivo: Indagar cual es nivel de conocimiento que posee el personal de la empresa acerca del Plan de carrera.

Tabla nº 26

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	53%
No	7	47%
Total	15	100%

Gráfico nº 26



Interpretación: La mitad de los empleados manifestaron que tienen conocimientos de lo que es un plan de carrera; mientras que el resto opinó lo contrario.

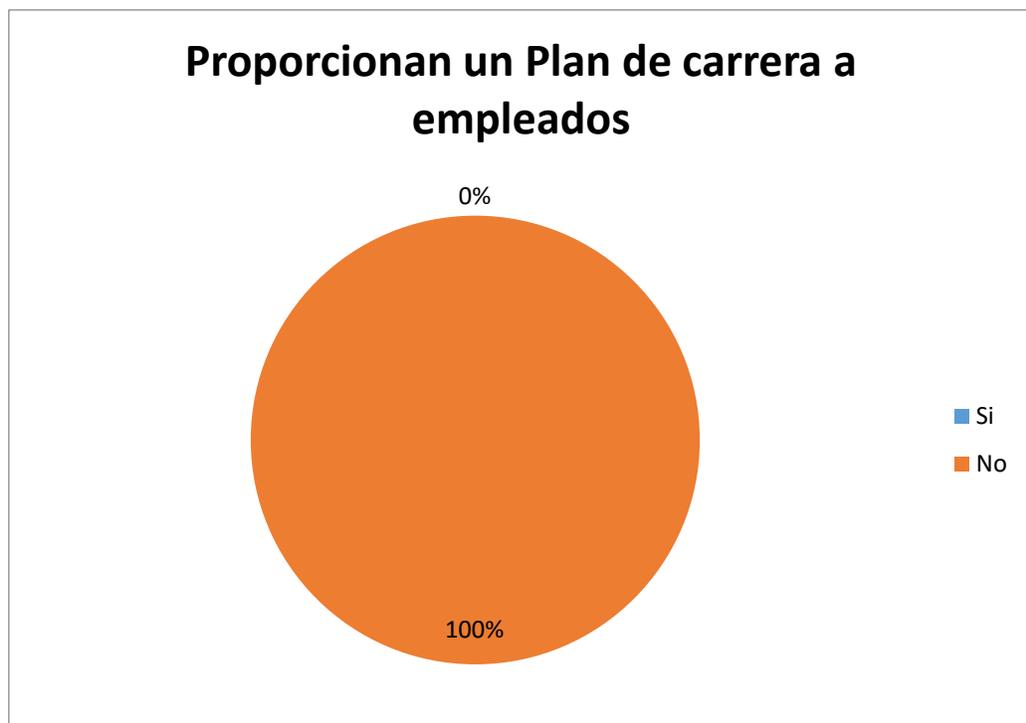
27. ¿La empresa les ha proporcionado un plan de carrera?

Objetivo: Conocer si se les brinda un plan de carrera a los empleados.

Tabla nº 27

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	8	Si	0	0%
		No	8	100%

Gráfico nº 27



Interpretación: El total de los empleados niegan haber recibido un plan de carrera, destacando que no se les ha proporcionado información de implementación para el beneficio profesional de cada uno de los miembros de la empresa.

28. ¿Conoce qué son las competencias?

Objetivo: Indagar si los empleados tienen conocimiento de lo que es una competencia.

Tabla nº 28

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Gráfico nº 28



Interpretación: Se refleja mediante la información obtenida que el total del personal conocen que son las competencias, relacionando el término a la competencia entre empresas del mismo rubro.

29. ¿Se aplica actualmente un Modelo de Gestión por Competencias?

Objetivo: Conocer si la empresa aplica con un modelo de gestión por competencias.

Tabla nº 29

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
total	15	100%

Gráfico nº 29



Interpretación: La mayoría de los empleados manifiestan que en la actualidad no se aplica un Modelo de Gestión por Competencias en la empresa caso ilustrativo, la quita parte de las personas consultadas respondió que no se aplica.

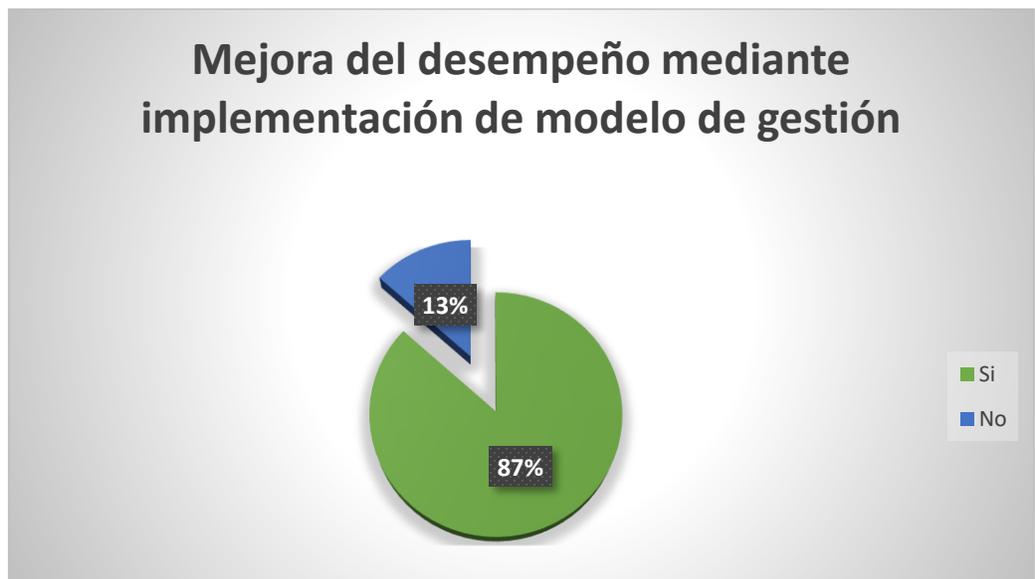
30. ¿Considera que la implementación de un adecuado modelo de Gestión por Competencias ayudará a mejorar su desempeño?

Objetivo: Identificar la importancia que refleja la implementación de un modelo de gestión por competencias.

Tabla nº 30

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	87%
No	2	13%
total	15	100%

Gráfico nº 30



Interpretación: La mayoría de los empleados consideran que serán beneficiados con la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, lo cual ayudará a la identificación de las características necesarias de cada puesto de trabajo, apoyando el desarrollo de estas, no obstante, uno de cada nueve considera que no obtendrá beneficios del desarrollo del modelo.

Anexo nº 2. Tabulación de datos de cuestionario de empresas competidoras.

1. ¿Presenta a los miembros de cada departamento la Misión y visión de la empresa?

Objetivo: Conocer si las empresas competidoras dan a conocer su misión y visión a los empleados al momento de incorporarse a la empresa.

Tabla nº 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50%
No	1	50%
Total	2	100%

Gráfico nº 1



Interpretación: De los dos competidores consultados uno de ellos manifestó presentar a sus empleados la razón de ser de la empresa como lo son la misión y visión; el segundo menciona no informa al personal pues consideran que ellos deben cumplir con sus funciones.

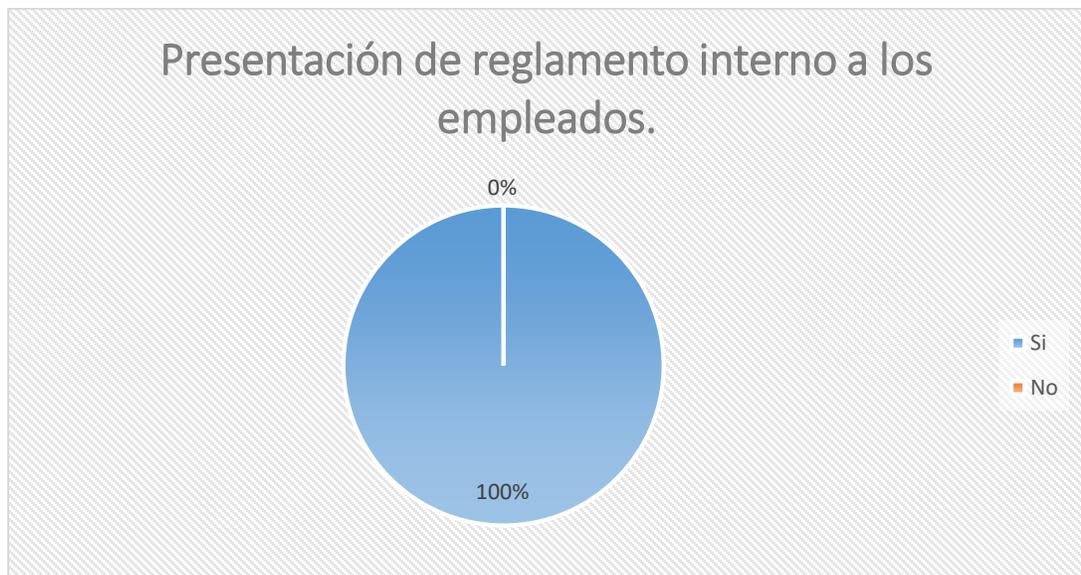
2. ¿Presenta y explica el reglamento interno de trabajo de la empresa a sus empleados en cada departamento?

Objetivo: Conocer si las empresas competidoras realizan protocolo de inducción al personal que contratan.

Tabla nº 2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Gráfico nº 2



Interpretación: El total de las empresas competidoras presentan y explican el reglamento que rige a la entidad a cada uno de los miembros de la organización; lo cual es de importancia pues permite que los empleados conozcan que acciones pueden realizar de manera tal que no perjudiquen a la empresa o a quienes son miembros de ella.

3. ¿Considera al Recurso Humano como factor fundamental dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar la importancia que representa el recurso humano para las empresas competidoras que se dedican a la venta de extintores.

Tabla nº 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Gráfico nº 3



Interpretación: El total de las empresas competidoras afirman que el recurso humano es un factor fundamental para la entidad, ya que son quienes realizan las actividades y colaboran a que la empresa pueda lograr los objetivos propuestos.

4. ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de sus empleados?

Objetivo: Conocer si los Gerentes de las empresas competidoras se encuentran satisfechas con el desempeño que reflejan sus trabajadores.

Tabla nº 4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Gráfico nº 4



Interpretación: El total de los gerentes de las empresas competidoras afirman que se encuentran satisfechos con el desempeño realizado por parte de cada uno sus miembros; ya que cumplen con las actividades establecidas en las diferentes áreas que conforman la entidad.

5. ¿Realizan evaluación del desempeño del personal que integra la empresa? Si su respuesta es "No" pasar a la pregunta #10

Objetivo: Identificar si las empresas competidoras realizan evaluaciones de desempeño a los empleados.

Tabla nº 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50%
No	1	50%
total	2	100%

Gráfico nº 5



Interpretación: Uno de los gerentes de las empresas competidoras realiza evaluación de desempeño a sus empleados, esto para poder tener el control y conocimiento del desempeño de cada uno; de esta manera lograr el objetivo de satisfacer a sus clientes; el otro manifestó que no las realiza.

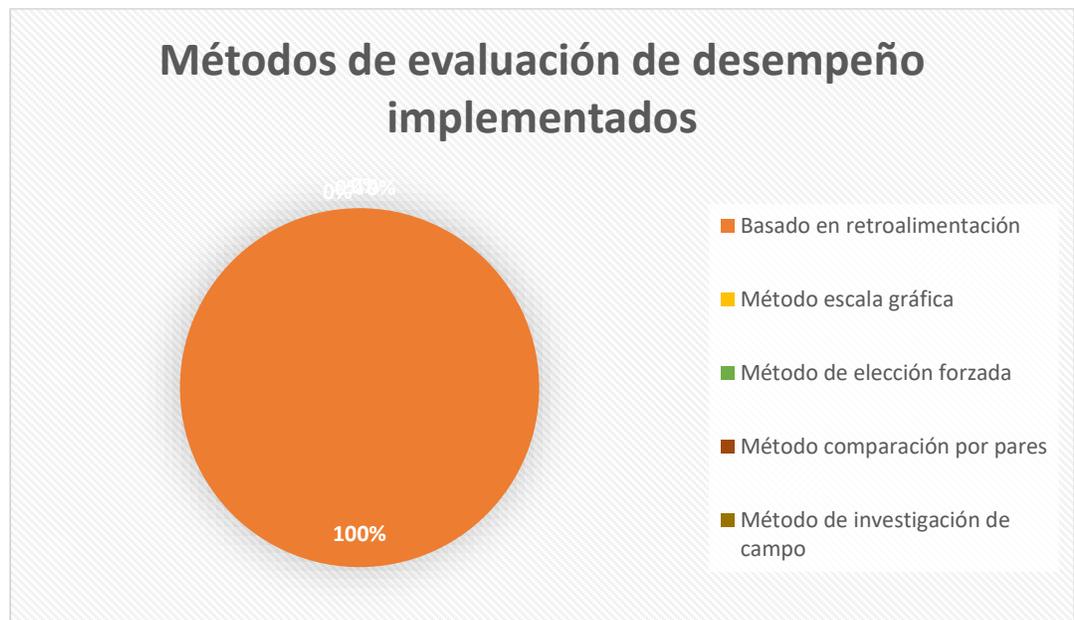
6. ¿Qué método de evaluación del desempeño utilizan?

Objetivo: Identificar el Método de evaluación de desempeño aplicado a los empleados de las empresas competidoras.

Tabla nº 6

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	1	Basado en retroalimentación	1	100%
		Método escala gráfica	0	0%
		Método de elección forzada	0	0%
		Método comparación por pares	0	0%
		Método de investigación de campo	0	0%

Gráfico nº 6



Interpretación: Los gerentes de las empresas competidoras que evalúan el desempeño utilizan la retroalimentación para evaluar a los miembros que forman parte sus organizaciones; brindando sugerencias para mejorar los aspectos que consideran pertinentes.

7. ¿Con qué frecuencia evalúa al personal?

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo realizan evaluaciones de desempeño a los empleados de las empresas competidoras.

Tabla nº 7

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	1	Mensual	0	0%
		Trimestral	0	0%
		Semestral	0	0%
		Anual	1	100%

Gráfico nº 7



Interpretación: Los gerentes de las empresas competidoras que evalúan al personal señalan que realizan una evaluación anual, esto como proceso de control, ya que hacen mención de obtener los resultados deseados antes de realizarlas.

8. ¿Cómo Gerente general establece objetivos de desempeño para sus empleados a inicios del periodo de evaluación?

Objetivo: Identificar si los gerentes de las empresas competidoras dan a conocer los objetivos que conlleva el realizar una evaluación de desempeño.

Tabla nº 8

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	1	Si	1	100%
		No	0	0%

Gráfico nº 8



Interpretación: Los gerentes de las empresas del sector que evalúan señalan que establecen objetivos, es decir, el propósito de llevar la acabo la evaluación y estos se dan a conocer a los colaboradores de la entidad al inicio del proceso.

9. ¿Brinda a sus empleados retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si los gerentes de las empresas competidoras toman en cuenta los resultados de las evaluaciones y hacen retroalimentación en las áreas que reflejan deficiencias.

Tabla nº 9

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	1	Si	1	100%
		No	0	0%

Gráfico nº 9



Interpretación: Los gerentes de las empresas competidoras que evalúan el desempeño proporcionan retroalimentación en las áreas que reflejan necesidad, de esta manera esperan resultados positivos en las futuras evaluaciones.

10. ¿Considera que las evaluaciones ayudan a mejorar el desempeño del personal?

Objetivo: Identificar la importancia que representa para las empresas competidoras el resultado que se obtiene de las evaluaciones de desempeño.

Tabla nº 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50%
No	1	50%
total	2	100%

Gráfico nº 10



Interpretación: Uno de los gerentes considera que si ayudan al mejoramiento de resultados de sus empleados; a diferencia del otro que no las realiza, y consideran innecesario evaluar a los empleados ya que manifiestan que es una pérdida de tiempo.

11. ¿Qué herramientas administrativas se le ha proporcionado para la gestión de su personal?

Objetivo: Conocer los instrumentos o herramientas que se proporcionan a los jefes de operativos para la gestión del personal a su cargo.

Tabla n° 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Políticas	2	100%
Reglamento interno	0	0%
Lista de cotejo	0	0%
Manual de procedimientos	0	0%
Descripción de puestos	0	0%
total	2	100%

Gráfico n° 11



Interpretación: El total de los gerentes de las empresas competidoras que se dedican a la venta de extintores manifestaron que solo proporcionan las políticas como herramienta para gestión de personal.

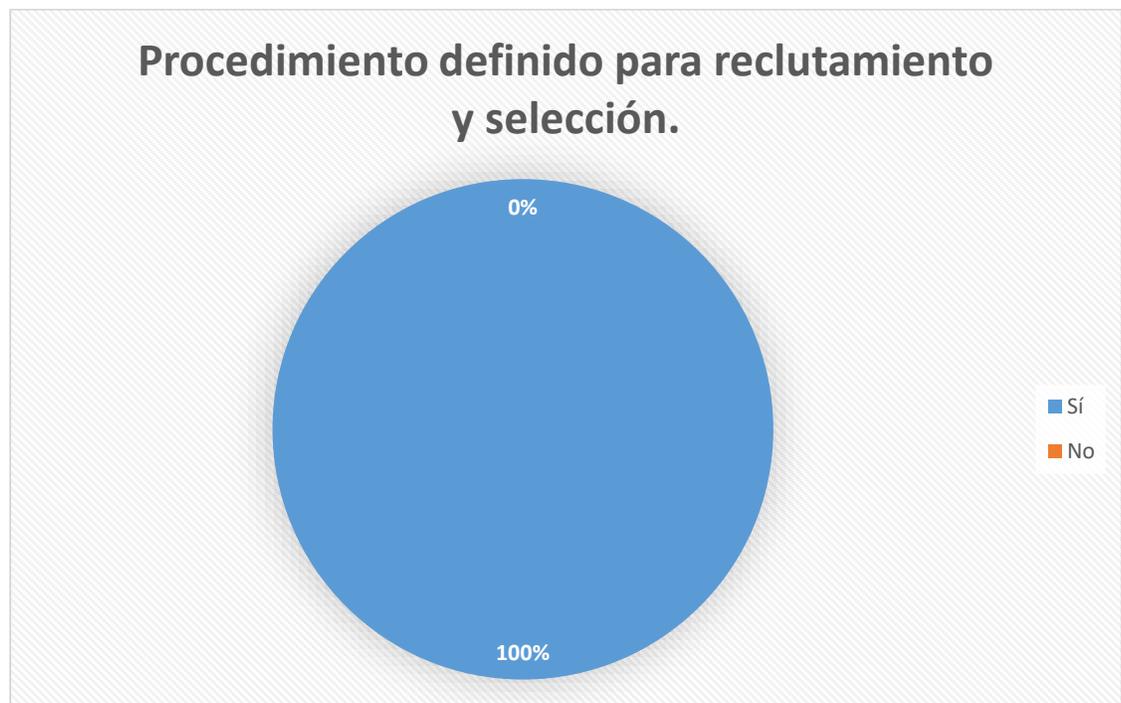
12. ¿Existe un procedimiento definido para realizar el reclutamiento y selección?

Objetivo: Indagar si existe un procedimiento definido para la realización del proceso de reclutamiento y selección.

Tabla n° 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
total	2	100%

Gráfico n° 12



Interpretación: El total de los gerentes responden que cuentan con procedimientos formales, que aplican al momento de incorporar personal a la empresa, para obtener a la persona idónea para el puesto de trabajo.

13. ¿Cuál es la forma de comunicar las oportunidades de trabajo que se presentan?

Objetivo: Identificar las fuentes o formas de comunicar las oportunidades laborales en el mercado.

Tabla n° 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Periódicos	1	50%
Redes sociales	1	50%
Medios de comunicación(radio y tv)	0	0%
total	2	100%

Gráfico n°13



Interpretación: Uno de los gerentes manifestó que los medios que utilizan para dar a conocer las oportunidades de trabajo son por medio de redes sociales; considerando que es la manera que más les beneficia, caso contrario a la restante que considera que es beneficioso darse a conocer por medio del periódico.

14. Al momento de contratar a los empleados, ¿se determina la relación entre sus estudios y su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer el nivel de relación que existe en la selección de personal entre sus estudios y el puesto de trabajo.

Tabla n°14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
total	2	100%

Gráfico n° 14



Interpretación: Los encuestados de las empresas competidoras que se dedican a la venta de extintores señalan la importancia de determinar que los perfiles de candidatos a empleados, cumplan con los estudios necesarios para el puesto de trabajo requerido.

15. ¿Se programan capacitaciones en la empresa de acuerdo a las áreas de mejora que presenta la evaluación? Si su respuesta es “No” pasar a pregunta #18

Objetivo: Identificar si se programan capacitaciones de acuerdo a las áreas donde se necesita mejoras de acuerdo a las evaluaciones de desempeño.

Tabla n° 15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50%
No	1	50%
Total	2	100%

Gráfico n°15



Interpretación: Uno de los encuestados opina que, es necesario programar capacitaciones, de acuerdo a lo reflejado en las evaluaciones de desempeño, con el propósito de mejorar los aspectos en los cuales el personal esta deficiente, caso contrario, el otro encuestado no las considera importantes.

16. ¿Con que frecuencia se programan las capacitaciones?

Objetivo: Identificar con qué frecuencia se programan capacitaciones en la empresa.

Tabla n° 16

Respuestas		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	1	Mensual	0	0%
		Trimestral	1	100%
		Semestral	0	0%
		Anual	0	0%

Gráfico n°16



Interpretación: El gerente general de la empresa que manifestó que programan capacitaciones, dio a conocer que la frecuencia con que las realiza es de manera trimestral, por lo que al año se están efectuando cuatro jornadas.

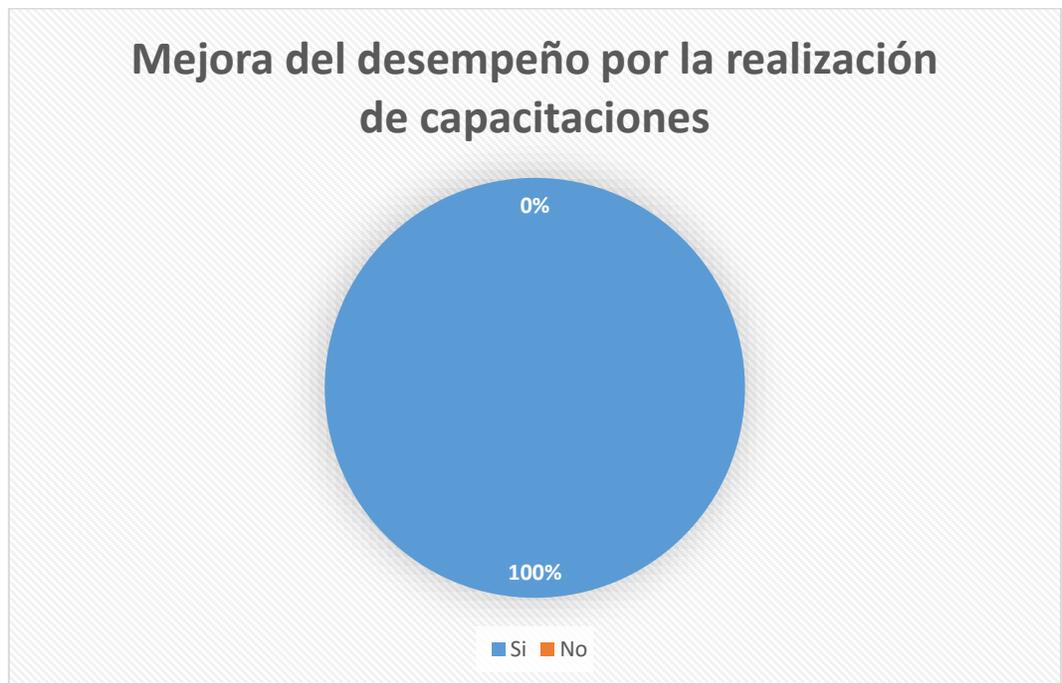
17. ¿Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño del personal?

Objetivo: Conocer la opinión sobre las capacitaciones como factor que mejora el desempeño del personal.

Tabla n°17

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
total	2	100%

Gráfico n° 17



Interpretación: El total de los gerentes consideran que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño del personal, proporcionando la información que requieren para desempeñar las actividades correspondientes; siendo esto parte fundamental de toda empresa del rubro objeto de investigación.

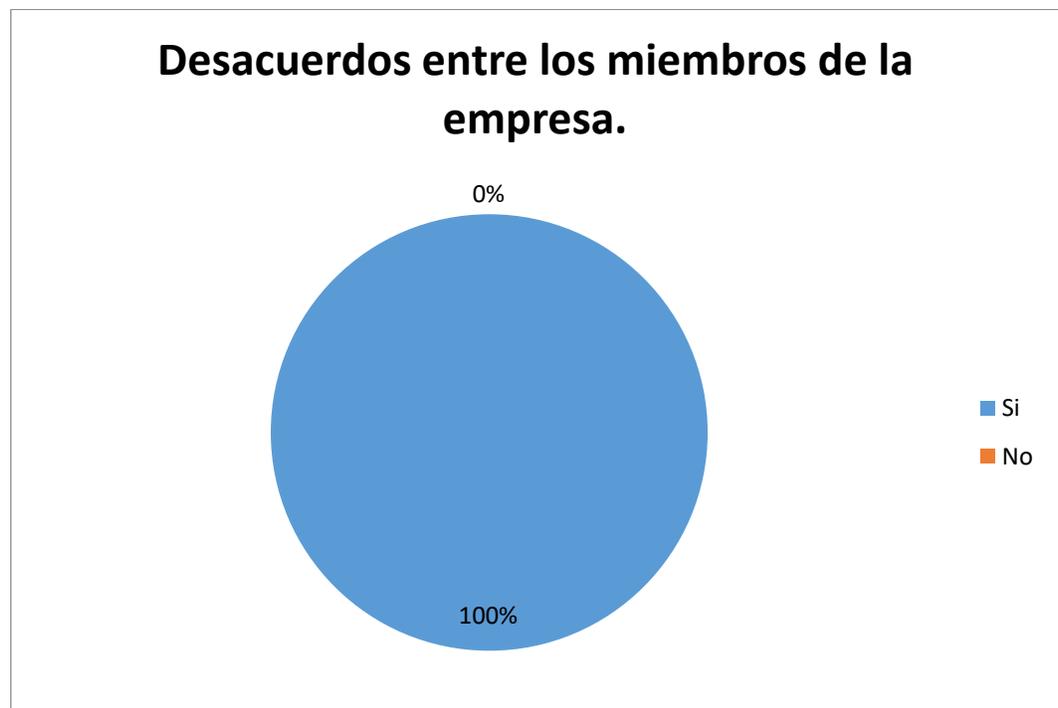
18. ¿Existen desacuerdos entre los miembros de la empresa?

Objetivo: Conocer si existen desacuerdos entre los miembros de la empresa

Tabla n°18

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
total	2	100%

Gráfico n° 18



Interpretación: El total de los gerentes opinan que existen desacuerdos entre el personal que forma parte de las empresas, por lo cual se ve afectado el desempeño laboral, esto implica una desventaja para las empresas competidoras, ya que los empleados utilizan tiempo de trabajo para la resolución de conflictos.

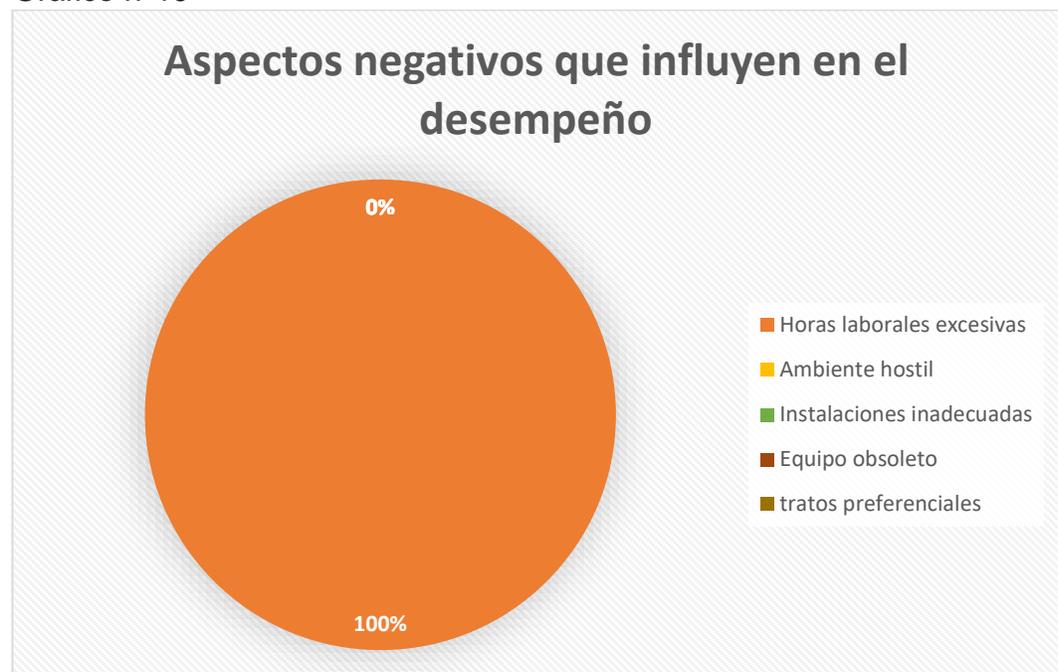
19. ¿Qué aspectos negativos inciden en el desempeño del personal de su empresa?

Objetivo: Identificar los aspectos negativos que perjudican el desempeño adecuado del personal.

Tabla n° 19

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Horas laborales excesivas	2	100%
Ambiente hostil	0	0%
Instalaciones inadecuadas	0	0%
Equipo obsoleto	0	0%
tratos preferenciales	0	0%
Total	2	

Gráfico n°19



Interpretación: El total de los competidores opinan que los aspectos que inciden en su desempeño laboral son las horas laborales excesivas, perjudicando de esta manera su desempeño óptimo.

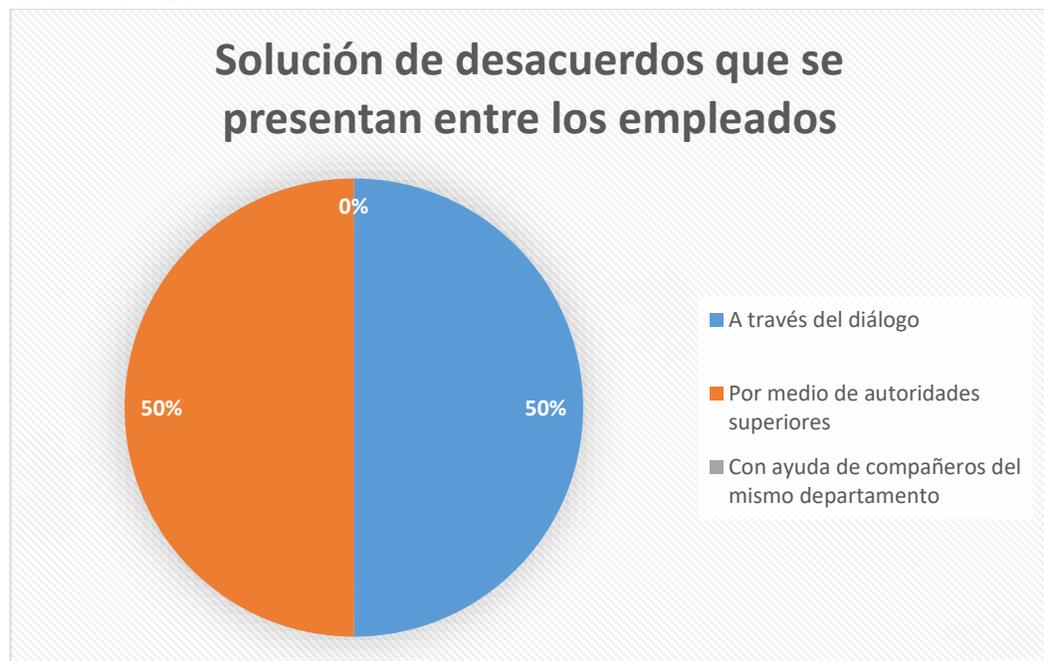
20. ¿Cómo resuelve los desacuerdos que se presentan entre los empleados?

Objetivo: Conocer el accionar para resolver los desacuerdos que se presentan entre los miembros de la empresa.

Tabla n° 20

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A través del diálogo	1	50%
Por medio de jefes	1	50%
Con ayuda de compañeros del mismo departamento	0	0%
total	2	100%

Gráfico n° 20



Interpretación: La forma de proceder de las empresas, para la resolución de los desacuerdos, varía de una empresa a otra, de modo tal que uno de ellos opinó que lo resuelven a través del diálogo, no obstante, el restante manifestó que lo hace por medio del apoyo de los jefes.

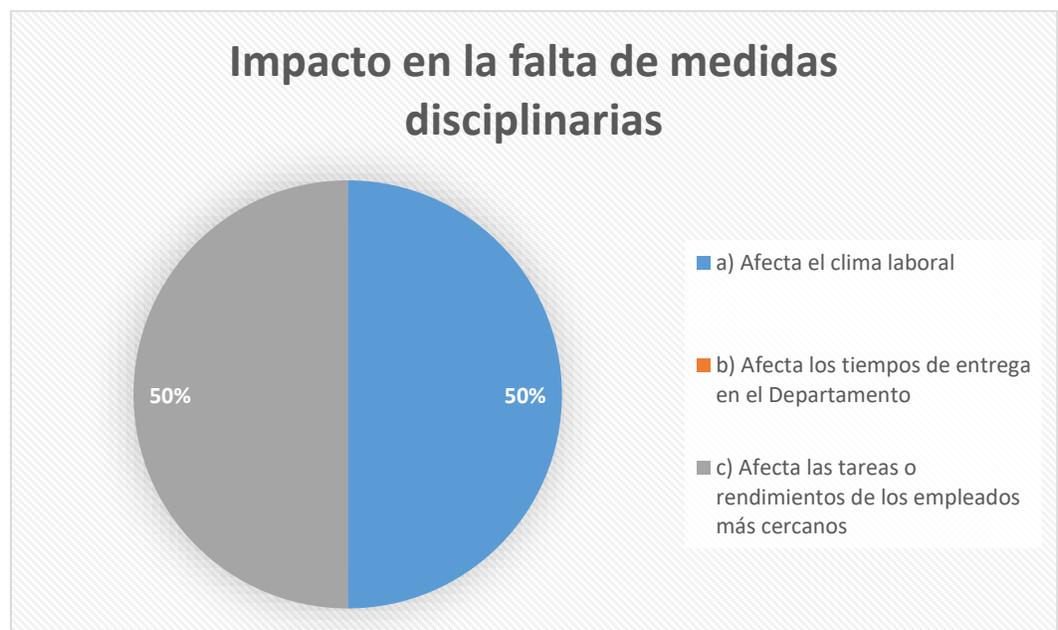
21. ¿Cuál es el impacto que tiene la falta de aplicación de medidas disciplinarias?

Objetivo: Establecer el impacto que tiene la falta de aplicación de medidas disciplinarias.

Tabla n° 21

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Afecta el clima laboral	1	50%
Afecta tiempos de entrega en el departamento	0	0%
Afecta tareas o rendimientos de los empleados más cercanos	1	50%
total	2	100%

Gráfico n° 21



Interpretación: Uno de los gerentes respondió que la falta de aplicación de medidas disciplinarias afecta el clima laboral, mientras que el restante optó por las áreas o rendimientos de los empleados más cercanos. Ambos aspectos inciden en la forma en que los empleados logran los objetivos.

22. ¿Realiza las acciones, actividades o medidas que impulsa para mejorar el Clima Laboral?

Objetivo: Definir las acciones, actividades o medidas que impulsa para mejorar el Clima Laboral.

Tabla n° 22

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
total	2	100%

Gráfico n° 22



Interpretación: El total dio como respuesta que realizan acciones, actividades o medidas que impulsan la mejora del clima laboral, las cuales se realizan con la finalidad de disminuir los desacuerdos o inconvenientes que puedan existir entre los miembros de la empresa.

23. ¿Qué elementos aplica al ingresar a un nuevo miembro a la empresa?

Objetivo: Identificar los elementos que se utilizan cuando ingresa un nuevo miembro a la empresa.

Tabla n° 23

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Manual de Bienvenida.	0	0%
b) Inducción al puesto de trabajo.	2	100%
c) Recorrido por las instalaciones.	0	0%
d) Presentación con los demás miembros del departamento.	0	0%
e) Especificación de responsabilidades.	0	0%
Total	2	100%

Gráfico n° 23



Interpretación: Uno de los gerentes afirmó que para el proceso de inducción toman en cuenta el manual de bienvenida; el cual da a conocer los aspectos generales de la entidad, mientras que el restante seleccionó que utiliza la inducción al puesto de trabajo.

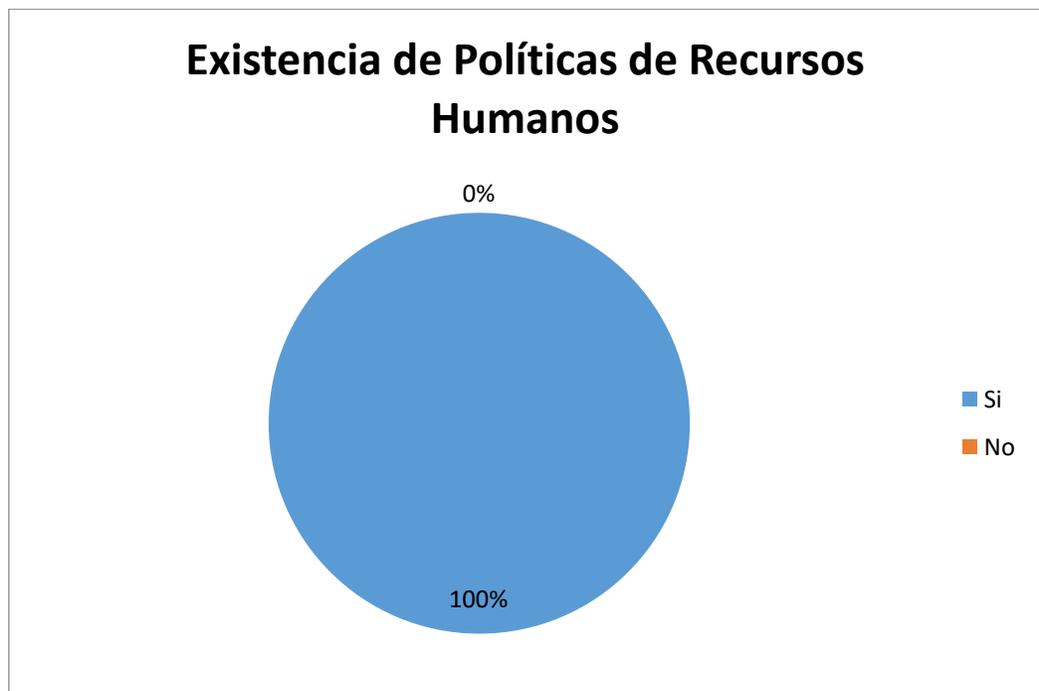
24. ¿Existen políticas de Recursos Humanos en la empresa?

Objetivo: Determinar si existen políticas de Recursos Humanos en la empresa.

Tabla n° 24

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
total	2	100%

Gráfico n° 24



Interpretación: El total de los gerentes afirman que las entidades cuentan con políticas dirigidas al recurso humano de la entidad, las cuales conducen a los colaboradores a actuar de acuerdo a los objetivos y metas de las empresas.

25. ¿Conoce lo qué es el plan de carrera? Si su respuesta es “No” pasar a la pregunta 27

Objetivo: Identificar si la empresa posee plan de carrera.

Tabla n° 25

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
total	2	100%

Gráfico n° 25



Interpretación: El total de los gerentes respondieron que no tienen conocimientos sobre el término plan de carrera, lo cual indica que no obtienen uno dentro de sus beneficios laborales, por tanto, presenta una desventaja para las empresas competidoras.

26. ¿La empresa le ha proporcionado un plan de carrera para los miembros de su departamento?

Objetivo: Definir si la empresa proporciona plan de carrera a los miembros de su departamento.

La pregunta 26 no fue respondida dado que es en sus empresas no conocen ni aplican el plan de carrera.

27. ¿Conoce qué son las competencias?

Objetivo: Definir si las empresas competidoras poseen Modelo de Gestión por Competencias.

Tabla n° 26

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
total	2	100%

Gráfico n° 26



Interpretación: El total de los encuestados afirman conocer el término, lo cual indica que para los gerentes en las empresas competidoras es una ventaja identificar la importancia que tienen las competencias que debe poseer cada uno de los miembros de la empresa.

28. ¿Se cuenta actualmente con un Modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

Objetivo: Definir si las empresas competidoras poseen Modelo de Gestión por Competencias.

Tabla n° 27

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
total	2	100%

Gráfico n°27



Interpretación: El total de los encuestados dieron a conocer que no cuentan con tal modelo, por lo que, puede representar una desventaja para las empresas del sector.

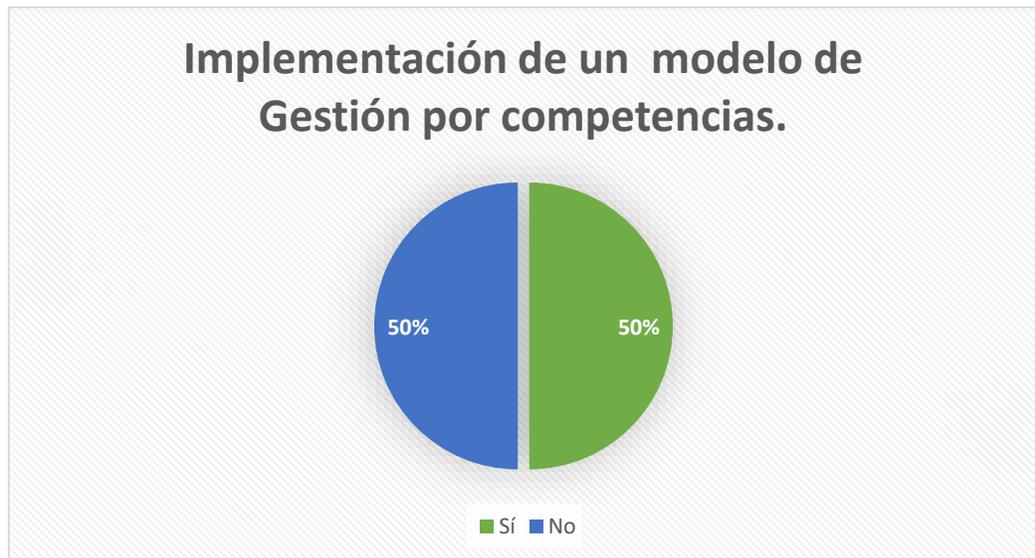
29. ¿Considera que la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias ayudará a mejorar el desempeño del personal?

Objetivo: Definir si la implementación de un Modelo de Gestión por Competencia ayuda a mejorar el desempeño del personal.

Tabla n° 28

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50%
No	1	50%
total	2	100%

Gráfico n° 28



Interpretación: Uno de los encuestados afirma que la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias proporcionaría beneficios a la entidad, mientras que el restante responde que no influye de manera positiva.

Anexo nº 3. Cuestionario personal de SERVIPRISA

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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE SERVIPRISA

Objetivo: Recopilar información sobre la percepción de los servicios y apoyo de la función de Recursos Humanos por parte de los empleados de la pequeña empresa SERVIPRISA SA DE CV.

Indicaciones: Por favor responda las siguientes preguntas en base a sus conocimientos.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- a. Género: Femenino _____ Masculino _____
- b. Nivel Académico: Básico _____ Bachillerato _____
Licenciatura _____
- c. Departamento en el que trabaja:

- d. Cuánto tiempo tiene de trabajar en la institución:

1. ¿Conoce la Misión y visión de la empresa?

Sí _____ No _____

2. ¿Cuándo ingresó a la empresa se le dio a conocer el reglamento interno de trabajo?

Sí _____ No _____

3. ¿Considera al Recurso Humano un factor fundamental dentro de la empresa?

Sí _____ No _____

4. ¿Considera que satisface las expectativas respecto al desempeño laboral?

Sí _____ No _____

5. ¿Se ha realizado evaluación del desempeño al personal de la pequeña empresa? Si su respuesta es "No" pasar a la pregunta #12

Sí _____ No _____

6. ¿Qué método de evaluación del desempeño le ha sido aplicado?

- a) Método de escala gráfica
- b) Método de elección forzada
- c) Método comparación por pares
- d) Método de investigación de campo
- e) Basado en retroalimentación 360°

7. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño de los empleados en la empresa?

Director _____ Sub director _____ Gerente General _____

Jefe de operativo _____

8. ¿Con que frecuencia ha sido evaluado?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

9. ¿Se establecen los objetivos de las evaluaciones al inicio de estas?

Sí _____ No _____

10. ¿Se ha brindado retroalimentación basado en los resultados de la evaluación del desempeño?

Sí _____ No _____

11. ¿Considera que las evaluaciones de desempeño ayudan a mejorar el rendimiento del personal?

Sí _____ No _____

12. ¿Qué herramientas administrativas utilizan como guía para el desarrollo de sus labores?

- a) Lista de cotejo
- b) Manual de procedimientos
- c) Descripción de puestos
- d) Políticas
- e) Reglamento interno

13. ¿Se programan las capacitaciones de acuerdo a las áreas de mejora que presenta la evaluación? si su respuesta es "No" pasar a pregunta #17

Si _____ No _____

14. ¿Con que frecuencia se programan capacitaciones en la unidad a la que pertenece?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

15. ¿Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar su desempeño?

Sí _____ No _____

16. ¿Cuáles de los siguientes temas de capacitación le interesaría recibir?

- a) Primeros auxilios
- b) Materiales peligrosos
- c) Planes de emergencia
- d) Manejo de extintores

17. ¿Existen desacuerdos en la unidad a la cual pertenece?

Sí _____ No _____

18. ¿Qué aspectos negativos inciden en el desempeño de sus actividades?

- a) Ambiente hostil
- b) Instalaciones inadecuadas
- c) Equipo obsoleto
- d) Horas laborales excesivas
- e) Tratos preferenciales a empleados por amistad con los jefes

19. ¿Cómo se resuelven los desacuerdos que se presentan en la unidad de la que usted forma parte?

- a) A través del dialogo.
- b) Por medio de las autoridades superiores
- c) Con ayuda de compañeros del mismo departamento

20. ¿Realizan acciones, actividades o medidas para promover mejora en el Clima laboral?

Sí _____ No _____

21. ¿Se aplicó un procedimiento definido para realizar el reclutamiento y selección de personal?

Sí _____ No _____

22. Al momento de contratar a los empleados ¿se determina la relación entre sus estudios y su puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

23. ¿Cuál de las siguientes opciones se llevan a cabo cuando ocurren cambios o traslados de personal?

- a) Informe de traspaso (logros y pendientes)
- b) Documentación de respaldo (bienes y otros valores)
- c) Información y documentación bajo la responsabilidad del titular
- d) Pruebas de selección, conocimiento, psicológicas, etc
- e) Reclutamiento interno/externo

24. ¿Qué procesos realiza al ingresar a un nuevo miembro al departamento a su cargo?

- a) Inducción al puesto de trabajo
- b) Manual de bienvenida
- c) Recorrido por las instalaciones
- d) Presentación con los demás miembros
- e) Especificación de responsabilidades.

25. ¿Existen políticas de Recursos Humanos?

Sí _____ No _____

26. ¿Conoce lo que es un Plan de carrera? Si su respuesta es "No" pasar a la pregunta 28

Sí _____ No _____

27. ¿La empresa les ha proporcionado un plan de carrera?

Sí _____ No _____

28. ¿Conoce que son las competencias?

Sí _____ No _____

29. ¿Se aplica actualmente un Modelo de Gestión por Competencias?

Sí _____ No _____

30. ¿Considera que la implementación de un adecuado modelo de Gestión por Competencias ayudará a mejorar su desempeño?

Sí _____ No _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo nº 4. Cuestionario empresas competidoras.



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EXTINTORES

Objetivo: Recopilar información sobre la percepción de los servicios y apoyo de la función de Recursos Humanos a la empresa: _____

Indicaciones: Por favor responda las siguientes preguntas en base a sus conocimientos.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- a. Género: Femenino _____ Masculino _____
b. Nivel Académico: Básico _____ Bachillerato _____ Licenciatura _____

1. ¿Presenta a los miembros de cada departamento la Misión y visión de la empresa?

Sí _____ No _____

2. ¿Se encarga de presentar y explicar el reglamento interno de trabajo de la empresa a sus empleados en cada departamento?

Sí _____ No _____

3. ¿Considera al Recurso Humano como factor fundamental dentro de la empresa?

Sí _____ No _____

4. ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de sus empleados?

Sí _____ No _____

5. ¿Realizan evaluación del desempeño del personal asignado a las jefaturas de la empresa?

Si su respuesta es "No" pasar a la pregunta #10

Sí _____ No _____

6. ¿Qué método de evaluación del desempeño utilizan?

- a) Método de escala gráfica
- b) Método de elección forzada
- c) Método comparación por pares
- d) Método de investigación de campo
- e) Basado en retroalimentación 360

7. ¿Con que frecuencia evalúa al personal?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

8. ¿Cómo Gerente general establece objetivos de desempeño para sus empleados a inicios del periodo de evaluación?

Sí _____ No _____

9. ¿Brinda a sus empleados retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño?

Sí _____ No _____

10. ¿Considera que las evaluaciones de desempeño ayudan a mejorar el desempeño del personal?

Sí _____ No _____

11. ¿Qué herramientas administrativas se le ha proporcionado para la gestión de su personal?

- a) Lista de cotejo
- b) Manual de procedimientos
- c) Descripción de puestos
- d) Políticas
- e) Reglamento interno

12. ¿Existe un procedimiento definido para realizar el reclutamiento y selección?

Sí _____ No _____

13. ¿Cuál es la forma de comunicar las oportunidades de trabajo que se presentan?

- a) Periódico
- b) Redes Sociales
- c) Medios de comunicación

14. Al momento de contratar a los empleados ¿se determina la relación entre sus estudios y su puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

15. ¿Se programan las capacitaciones en la empresa de acuerdo a las áreas de mejora que presenta la evaluación?

Si su respuesta es "No" pasar a pregunta #18.

Sí _____ No _____

16. ¿Con que frecuencia se programan capacitaciones?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

17. ¿Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño del personal?

Sí _____ No _____

18. ¿Existen desacuerdos entre los miembros de la empresa?

Sí _____ No _____

19. ¿Qué aspectos negativos inciden en el desempeño del personal de su empresa?

- a) Ambiente incomodo
- b) Instalaciones inadecuadas
- c) Equipo obsoleto
- d) Horas laborales excesivas
- e) Tratos preferenciales a empleados por amistad con los jefes

20. ¿Cómo resuelve los desacuerdos que se presentan entre los empleados?

- a) A través del dialogo
- b) Por medio de autoridades superiores
- c) Con ayuda de compañeros del mismo departamento

21. ¿Cuál es el impacto que tiene la falta de aplicación de medidas disciplinarias?

- a) Afecta el clima laboral
- b) Afecta los tiempos de entrega en el Departamento
- c) Afecta las tareas o rendimientos de los empleados más cercanos

22. ¿Realiza las acciones, actividades o medidas que impulsa para mejorar el Clima Laboral?

Sí ____ No ____

23. ¿Qué elementos aplica al ingresar a un nuevo miembro a la empresa?

- a) Manual de Bienvenida.
- b) Inducción al puesto de trabajo.
- c) Recorrido por las instalaciones.
- d) Presentación con los demás miembros del departamento.
- e) Especificación de responsabilidades.

24. ¿Existen políticas de Recursos Humanos en la empresa?

Sí ____ No ____

25. ¿Conoce lo que es un Plan de carrera?

Si su respuesta es "No" pasar a la pregunta 28

Sí ____ No ____

26. ¿La empresa le ha proporcionado un plan de carrera para los miembros de su departamento?

Sí ____ No ____

27. ¿Conoce que son las competencias?

Sí ____ No ____

28. ¿Se cuenta actualmente con un modelo de gestión por competencias en la empresa?

Sí _____ No _____

29. ¿Considera que la implementación de un adecuado modelo de Gestión por competencias ayudará a mejorar el desempeño del personal?

Sí _____ No _____

¡Muchas gracias por su colaboración

Anexo nº 5. Entrevista a Gerente General de SERVIPRISA S.A. de C.V.



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



Entrevista dirigida a Gerente General de la pequeña empresa SERVIPRISA S.A. DE C.V.

Objetivo: Conocer la situación actual que posee la pequeña empresa SERVIPRISA S.A DE C.V, con la intención de recopilar información que permita realizar un modelo de gestión por competencias para el desarrollo profesional del personal de la pequeña empresa dedicada a la venta de extintores en el municipio de San Salvador.

Indicaciones: Contestar las siguientes preguntas, con base a sus conocimientos.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

- Género: F___ M: X
- Nombre: Juan José Guzmán

1. ¿Conoce lo que es un Manual?
Si su respuesta es no, pasar a la pregunta N°4.

Sí, se lo que es un manual.

2. ¿En la empresa posee Manual de descripción de puesto?

No, poseemos manual.

3. ¿Están descritas las tareas y funciones que cada puesto de trabajo debe desarrollar en el manual de descripción de puestos?

No aplica, no posee manual.

4. ¿Con que frecuencia realizan periodos de contratación?

Solo se realizan cuando es necesario, se puede dar que algún empleado se retire de la empresa y se debe cubrir esa vacante lo que raras vez ocurre.

5. ¿Cuál es la forma de comunicar las oportunidades de trabajo que se presentan?

Las ocasiones en las que sea utilizado el proceso de reclutamiento se publicó en el periódico eso fue varios años atrás así también el personal de la empresa da a conocer las vacantes a su conocida sin embargo siempre participan del proceso como, esto más que todo para los operarios el personal administrativo está conformado principalmente por familiares.

6. ¿Se le realizan pruebas psicológicas y/o de conocimiento para la selección de candidatos?

Claro, principalmente pruebas de conocimiento ya que la empresa es pequeña y no se cuenta con un psicólogo.

7. ¿Qué tipo de pruebas psicológicas y/o de conocimiento se realizan a los candidatos de un puesto de trabajo?

Depende del puesto que aplique, se utiliza principalmente la entrevista es decir una guía de preguntas formuladas de acuerdo al puesto de trabajo también realizan periodos de pruebas para observar su desenvolvimiento y manejo en el ámbito laboral.

8. ¿Quién es el encargado/a de realizar el proceso de contratación de personal?

Jefe de operativos.

9. ¿La empresa posee departamento de recursos humanos?

No.

10. ¿Cuáles son los pasos a seguir para un proceso de reclutamiento y selección en la empresa?

Se inicia con la recepción de currículum vitae después se realizan las pruebas de conocimientos y prácticas, finalizando con una entrevista.

11. ¿Se le brinda proceso de inducción al nuevo personal? (filtro)

Sí, se les explica lo que esta detallado en el manual de funciones donde además esta detallada la misión y la visión de la organización, también se proporciona uniformes que son camisas polo con el nombre de la empresa y se les proporcionan sus herramientas de trabajo.

12. ¿Quién es el encargado de brindar el proceso de inducción?

Jefe de cada departamento.

13. ¿Se le brinda las herramientas necesarias al personal para desarrollarse en su puesto de trabajo?

Sí, es parte del proceso de inducción.

14. ¿Qué medidas correctivas toma en caso de que surjan conflictos en la empresa?

Se busca la solución de los conflictos por medio del dialogo.

15. ¿Cuáles son las herramientas que se le brindan al personal para que se desarrolle en su puesto de trabajo?

Todo lo necesario para su desempeño al personal administrativo equipo de oficina como computadora, impresora, escritorio al personal operario casco, guantes y carro para el traslado de los extintores.

16. ¿Sabe si los empleados conocen la filosofía organizacional?

Si, la conocen.

17. ¿Considera usted que hay un compromiso por parte del personal para el logro de los objetivos organizacionales?

Sí, todos lo están.

18. ¿Conoce lo que es un Plan de carrera?

Si se lo que es.

19. ¿En la empresa se les brinda un plan de carrera a los empleados?

Si.

20. ¿Se le brinda capacitación al personal de trabajo?

Sí, sin embargo, no hay fecha específica.

21. ¿Con que frecuencia se brinda capacitaciones al personal de trabajo?

De una a tres veces al año.

22. ¿Qué áreas son de principal interés para capacitar al personal?

Todos los departamentos en especial el departamento de atención al cliente integrado por los operarios.

23. ¿Se pone en práctica en el área de trabajo lo aprendido en capacitaciones?

Si, por supuesto.

24. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal en la empresa?

Muy bueno.

25. ¿Se le comunica al personal que tan satisfecho se encuentra con el trabajo realizado?

Sí, se les comunican las cosas buenas y las cosas malas de su actuación en el día.

26. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño al personal?

Una vez al mes o cuando sea necesario, no se cuenta con un periodo establecido.

27. ¿Se realiza rotación de personal?

Rara vez.

28. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la rotación de personal en la empresa?
No se tiene un periodo establecido debido a la cantidad de empleados que conforman la empresa, además de tener definidos los puestos de trabajo y que en ocasiones los empleados operativos cubren las zonas de trabajo de compañeros, pero por motivos de incapacidades médicas o permisos previamente solicitados.

29. ¿De qué manera se incentiva al personal?

Reconociendo su labor.

30. ¿Conoce lo que es una Competencia?

Si.

31. ¿Qué es una competencia?

Es la existencia de un gran número de empresas personas que realizan la oferta y venta de un producto.

32. ¿Conoce cómo realizar una guía de entrevista por competencias?

No

33. ¿Alguna vez ha escuchado de modelos de gestión basado en competencias?

Si.

34. ¿Poseen norma de calidad para sus productos?

Si, trabajamos bajo la norma NFPA 10.

Anexo nº 6. Lista de cotejo personal Operativos.



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



Lista de cotejo dirigida a: operarios de SERVIPRISA, S.A. DE C.V.

Objetivo: Observa aspectos importantes con respecto a actitudes, habilidades y destrezas con el propósito de recopilar información que proporcione datos relevantes para el diseño y análisis de puesto basado en competencias.

Características a observar:	Si	No
Domina procedimientos, usos y prácticas del mantenimiento de extintores.	X	
Posee ética laboral.	X	
Posee capacidad de trabajar bajo presión.	X	
Tiene la capacidad de trabajar en equipo.	X	
Posee una actitud de servicio.	X	
Tiene capacidad de comunicación.	X	
Tiene conocimiento del manejo de extintores.	X	
Conoce las leyes que regulan el manejo de extintores.	X	
Tiene respeto por el reglamento interno.	X	
Verifica la calidad de los productos.	X	
Posee conocimientos de tecnología de información.		X
Posee capacidad de reparar extintores.	X	
Posee capacidad para priorizar actividades.	X	
Realiza el cumplimiento de objetivos orientado a resultados.		X
Posee exactitud en el manejo y colocación de extintores.	X	
Trabaja con normas de calidad.	X	

Anexo nº 7. Lista de cotejo de personal administrativo.



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



Lista de cotejo dirigida a: personal administrativo.

Objetivo: Observa aspectos importantes con respecto a actitudes, habilidades y destrezas con el propósito de recopilar información que proporcione datos relevantes para el diseño y análisis de puesto basado en competencias.

Características a observar:	Si	No
Elabora con rapidez y exactitud documentos digitales	X	
Domina los medios electrónicos (fotocopiadora, impresora)	X	
Domina programas para elaborar documentos digitales	X	
Posee habilidad de trabajar bajo presión	X	
Establece prioridades	X	
Atiende llamadas de manera ágil y amable	X	
Brinda respuestas puntuales y exactas	X	
Posee conocimientos amplios de la organización		X
Posee habilidad para llevar registros	X	
Gestiona el tiempo	X	
Trabaja en equipo	X	
Es proactivo/a	X	
Es bueno/a en gramática, puntuación y ortografía	X	
Posee la facilidad de archivar, organizar, guardar y revisar todo tipo de documentos	X	
Mantiene el área de trabajo limpia y ordenada	X	
Refleja buena presentación personal	X	

Anexo nº 8. Lista de cotejo de Gerente general.



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



Lista de cotejo dirigida a: gerente general de SERVIPRISA, S.A. DE C.V.

Objetivo: Observa aspectos importantes con respecto a actitudes, habilidades y destrezas con el propósito de recopilar información que proporcione datos relevantes para el diseño y análisis de puesto basado en competencias.

Características a observar:	Si	No
Garantiza el cumplimiento de las normas establecidas por la empresa.	X	
Controla el cumplimiento de los planes.	X	
Posee habilidad comunicativa.	X	
Domina capacidad de planear y organizar.	X	
Analiza y soluciona problemas.	X	
Conoce la necesidad de los diferentes tipos de clientes.	X	
Implementa evaluación de desempeño para los diferentes puestos que conforman la organización.		X
Elabora e implementa programas de capacitación para el desarrollo de sus empleados.	X	
Posee destrezas en el manejo de programas informáticos.	X	
Es ordenado/a y organizado/a.	X	
Dirige a sus subalternos en desarrollo de sus actividades.	X	
Proporciona las herramientas necesarias a los empleados para el desarrollo de las actividades.	X	
Se le comunica al personal satisfacción por un trabajo bien desempeñado.	X	
Incentivan al personal.		X

Anexo n°9, Evaluación del empleado del mes.



Nombre: _____ **Área:** _____

Calificación Máxima: _____ **Calificación final:** _____

A. PUNTUALIDAD.

1) Asistencia. (1) (2) (3) (4) (5)

2) Llega puntualmente. (1) (2) (3) (4) (5)

Total _____

Observaciones: _____

B. APARIENCIA

1) Uniforme. (1) (2) (3) (4) (5)

2) Equipo de trabajo. (1) (2) (3) (4) (5)

Total _____

Observaciones: _____

C. CORDIALIDAD

1) Atención y servicio al cliente. (1) (2) (3) (4) (5)

2) Respeto a sus compañeros. (1) (2) (3) (4) (5)

Total _____

Observaciones: _____

D. PROACTIVIDAD

1) Ayuda a otras áreas de trabajo. (1) (2) (3) (4) (5)

2) Aporte de ideas. (1) (2) (3) (4) (5)

Total _____

Observaciones: _____

Anexo n°10, Planilla n°1, Diploma de empleado del mes.

SERVIPRISA S.A. DE C.V.

Tiene el honor de otorgar el reconocimiento a:

Nombre del empleado

Por su valioso esfuerzo, edicación y empeño en cada una de las labores realizadas
siendo el:

Empleado del mes de --

»-----«
Encargado de Recursos Humanos

»-----«
Gerente General

»-----«
fecha

Made with PosterMyWall.com

Anexo nº11, formulario nº3, Hoja de Requisición de Personal.

HOJA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL.	Requisición n°
	Fecha de recepción: ____/____/____
Indicaciones: Debe llenarse de forma ordenada y a lapicero.	

1. Datos de la requisición.

Cargo requerido.	
Dependencia.	Área.
Motivo: Nuevo cargo ____ Vacante ____ Reemplazo ____	

2. Tipo de contrato.

Plazo:	
Fijo ____	Eventual ____

3. Cargo solicitado: _____

Solicitado por:	Autorizado por:
Firma: _____	Firma: _____
Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:

OFERTA DE EMPLEO



Encargado/a de Recursos Humanos.

Genero: Indiferente.

Edad: Entre 26 a 35 Años.

Experiencia: de 2 años en el área comprobable

Nivel académico: Licenciatura en Administración de Empresa.

Actividades:

- ♦ Recepción de requisición del personal.
- ♦ Publicación de plaza vacante.
- ♦ Entrevista a candidatos.
- ♦ Preparación de contratos.
- ♦ Control de llegadas de los empleados.
- ♦ Elaboración de cronograma de actividades.
- ♦ Encargado de planilla de empleados.
- ♦ Elaboración de guía de capacitaciones de personal.

Competencias:

- ♦ Liderazgo
- ♦ Adaptabilidad al cambio
- ♦ Compromiso
- ♦ Calidad en el trabajo
- ♦ Proactividad

Conocimientos:

- ♦ Aplicaciones de Microsoft office.
- ♦ Contables
- ♦ Equipo de oficina
- ♦ Ortografía y redacción
- ♦ Gestión y desarrollo del Recurso Humano.
- ♦ Manejo de personal
- ♦ Legislación y leyes laborales



Interesados/as adjuntar hoja de vida al correo :

rrhh.info@serviprisa.net

Anexo nº13, formulario nº 4, Proceso Análisis de Hoja de vida.



SERVIPRISA

Acta de resultado

Nombre de postulantes	I: Competencias (25%)	II: Experiencia (25%)	III: Requisitos (25%)	IV: Documentos (25%)	Puntaje final.

Nombre del evaluador:		Firma: _____
-----------------------	--	--------------

<p>SOLICITUD DE EMPLEO</p> <p>Gracias por interés de formar parte de nuestra empresa.</p> <p>Sea ordenado y utilice letra legible.</p>	<p>FOTO</p>
---	-------------

1. Datos personales.

Nombres		Apellidos	
Nacionalidad	Edad	Genero F__ M__	
Teléfono fijo	Teléfono Móvil	Correo electrónico	
Domicilio			

2. Documentación.

DUI	NIT
ISSS	NUP
Posee licencia de manejo Si____ No____	Tipo de licencia Particular ____ Liviana ____ Pesada ____
Si es extranjero adjunte documentación que le autorice para trabajar en el país.	

3. Escolaridad.

Nivel	Institución	Inicio	Finalizo
Básico.			
Bachillerato.			
Educación Superior.			

4. Educación complementaria.

--

5. Experiencia Laboral.

Nombre de la empresa.	Nombre del Jefe Inmediato
Teléfono.	Cargo que desempeño.
Nombre de la empresa.	Nombre del Jefe Inmediato
Teléfono.	Cargo que desempeño.

6. Referencias personales.

Nombre	Cargo	Teléfono fijo	Teléfono móvil

Firma del solicitante: _____	Fecha: _____
------------------------------	--------------

Anexo nº 15, Test de atención y concentración.

TEST DE ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN

1 6 4 2 7 6

1. Forma una nueva serie con todos los elementos de las posiciones pares.
2. Toma el valor menor de la serie y réstalo a cada elemento.
3. Toma el primer número no primo de la serie.

¿Cuál es el resultado?

-9 2 0 -6

Sigue las instrucciones correctamente para encontrar la respuesta.

Pulsa el botón para comenzar el test. Deberás responder nuevas preguntas hasta que cometas tu primer fallo. El nivel de dificultad de las preguntas es incremental y el tiempo disponible para responderlas disminuirá progresivamente según avance el test. Al finalizar la prueba se mostrarán automáticamente los resultados conseguidos.

¡Mucha suerte!

Atención y concentración: 1

Observa esta serie numérica y sigue las instrucciones ordenadamente:

3 7 3 1 3

1. Forma una nueva serie con todos los números mayores o iguales que 7.
2. Toma la primera cifra impar de la serie.

¿Cuál es el resultado?

-3 15 7 16

Atención y concentración: 2

Observa esta serie numérica y sigue las instrucciones ordenadamente:

1 9 2 4 0

1. Elimina de la serie todos los valores que sean divisibles entre 3.
2. Calcula el resultado de sumar todas las cifras que sean números primos.

¿Cuál es el resultado?

5 2 -10 9

En el **resumen**, encontrarás el cociente intelectual aproximado calculado junto a las características del test realizado y las puntuaciones obtenidas, porcentajes de aciertos, etc.

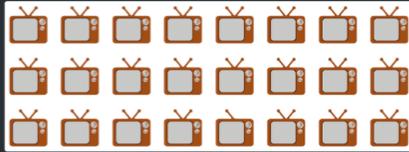
En el segundo apartado tienes toda la información disponible sobre tu **rapidez de respuesta** desglosado según tus aciertos o fallos.

En los test puntuables encontrarás además información sobre los percentiles comparativos de tus puntuaciones que te sitúa en un ranking comparativo con el resto de usuarios.

Los resultados de este test de entrenamiento no se almacenan y no pueden volver a ser consultados.

Test de la figura distinta.

TEST DE LA FIGURA DISTINTA



Se muestra una misma figura repetida y girada en distintos ángulos y hay que encontrar aquella que no se puede obtener rotando la figura original.

Pulsa el botón para comenzar el test. Deberás responder nuevas preguntas hasta que cometas tu primer fallo. El nivel de dificultad de las preguntas es incremental y el tiempo disponible para responderlas disminuirá progresivamente según avance el test. Al finalizar la prueba se mostrarán automáticamente los resultados conseguidos.

¡Mucha suerte!

⚙️ Figura distinta: 1

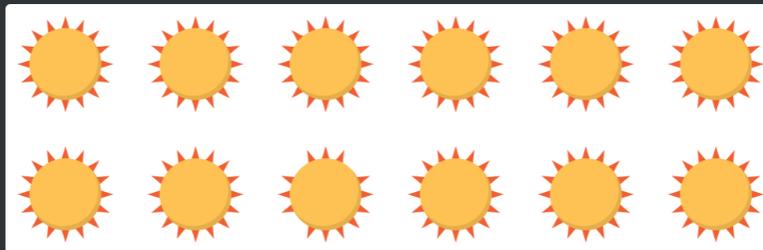


Solución 🗨️

Siguiente ➔

Ayuda 🗨️

Selecciona una figura distinta a las demás que no se puede conseguir girando cualquier otra.



⚙️ Figura distinta: 2



Solución 🗨️

Siguiente ➔

Ayuda 🗨️

Selecciona una figura distinta a las demás que no se puede conseguir girando cualquier otra.

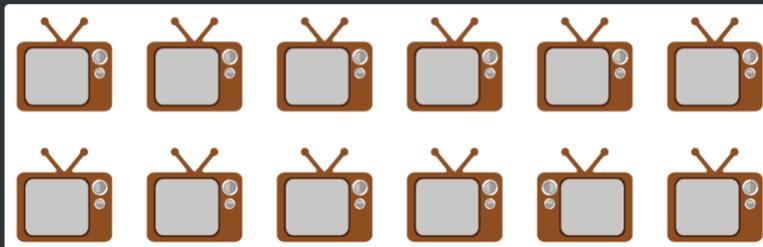


Figura distinta: 3

OJKL

Solución

Siguiente >

Ayuda ?

Selecciona una figura distinta a las demás que no se puede conseguir girando cualquier otra.

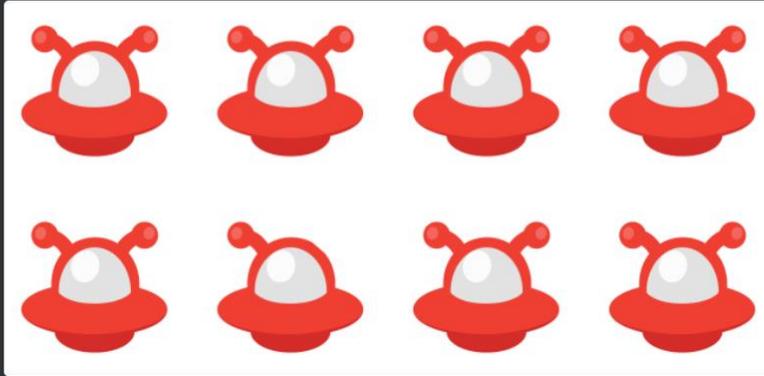


Figura distinta: 4

3147

Solución

Siguiente >

Ayuda ?

Selecciona una figura distinta a las demás que no se puede conseguir girando cualquier otra.

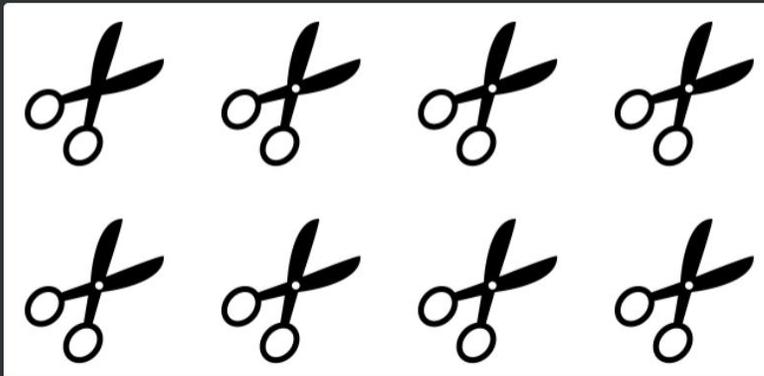


Figura distinta: 5

Four blue flags and one white flag.

Solución

Siguiente >

Ayuda ?

Selecciona una figura distinta a las demás que no se puede conseguir girando cualquier otra.

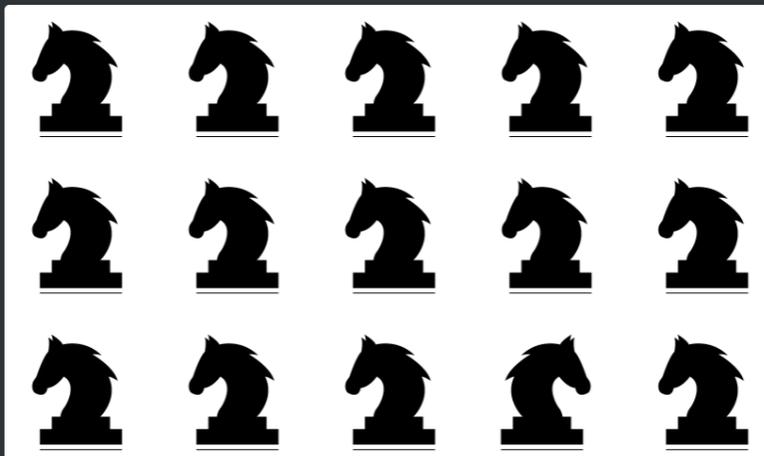


Figura distinta: 6

PICAR

Solución

Siguiente

Ayuda

Selecciona una figura distinta a las demás que no se puede conseguir girando cualquier otra.

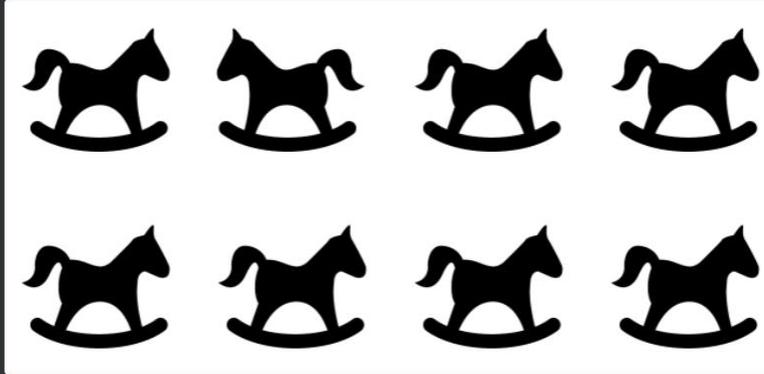


Figura distinta: 7

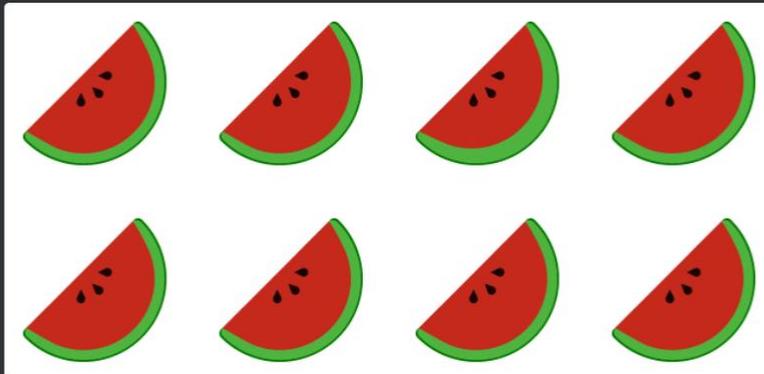


Solución

Siguiente

Ayuda

Selecciona una figura distinta a las demás que no se puede conseguir girando cualquier otra.



Anexo nº 16, CLEAVER, Examen de perfiles personales.

Nombre _____ Estado Civil _____ Sexo: M ___ F ___

Fecha _____ Escolaridad _____ Puesto _____ Edad _____

Instrucciones

Las palabras descriptivas que verá a continuación se encuentran agrupadas en series de cuatro, examine las palabras de cada serie y anote una "X" bajo la columna "MAS" de la palabra que mejor describa su forma de ser o de comportarse. Después marque una "X" en la palabra que menos lo describa o se acerque a su forma de ser. bajo la columna de "MENOS".

	MAS	MENOS		MAS	MENOS		MAS	MENOS		MAS	MENOS
Persuasivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fuerza de Voluntad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aventurero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gentil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mente Abierta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quisquilloso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Receptivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Humilde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Complaciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inconquistable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cordial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Original	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Animoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Juguetón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Moderado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Respetuoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indulgente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alma de la Fiesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Simpatizador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emprendedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Esteta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tolerante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Optimista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vigoroso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temeroso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Afirmativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Servicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sociable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agradable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ecuánime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Valiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Parlanchín	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temeroso de Dios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preciso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspirador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Controlado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nervioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sumiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Convencional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atractivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jovial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tímido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Decisivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cauteloso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cohibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Determinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disputador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convincente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Animoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Franco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonachón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangre Liviana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Buen Compañero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dócil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Amiguero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrevido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alegre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Audaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Considerado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confianza en si Mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Refinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Armonioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mesurado para Hablar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo nº17, formulario nº6, Guía de entrevista por Competencias.

Nombre del entrevistado:	
Cargo al que aplica:	
Fecha:	

Indicaciones:

El entrevistador deberá saludar al candidato presentándose por su nombre y cargo que desempeña.

Dar a conocer el propósito de la entrevista.

Explicar las principales funciones del trabajo.

Las preguntas de la 1 a la 4 se desarrollará si el candidato tiene experiencia laboral, si no continuar con la número 5.

Definición	Preguntas
Generalidades.	1. Resumen de su historial laboral:
	2. ¿Cuáles eran las principales funciones que desempeñaba en su cargo anterior?
	3. ¿Por qué motivo se retiró de esa empresa?
	4. ¿Cuánto tiempo trabajo en la empresa anterior?
Adaptabilidad al cambio. Capacidad para enfrentar y aceptar constructivamente situaciones y personas nuevas.	5. ¿Alguna vez ha recibido comentarios para mejorar su desempeño? ¿Cuál fue su reacción?
	6. ¿Ha afrontado alguna situación de cambio o incertidumbre en su trabajo anterior?
	7. ¿Cuál ha sido la dificultad más representativa en su vida laboral?
Trabajo en equipo.	8. ¿Cómo define el trabajo en equipo?
	9. Describa un logro importante que haya obtenido siendo miembro de un equipo.

Cooperar con otros en el desarrollo de las actividades para lograr objetivos comunes.	10. ¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar?
	11. ¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde sí, preguntar: ¿cómo lo solucionó? Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones?
Proactividad. Es la capacidad de generar propuestas y brindar opiniones respecto a soluciones o cambios.	12. ¿Mencione alguna situación en la que realizó más de lo requería su trabajo?
	13. ¿Cómo actúa cuando hay que tomar una decisión y no hay ningún tipo de procedimiento al respecto?
	14. Mencione alguna idea que haya sugerido a su jefe anterior ¿Cuál fue el resultado?
Calidad en el trabajo. Es el desempeño favorable de las actividades y la prestación de servicio a fin de cumplir las responsabilidades.	15. Relate una situación donde sus ideas hayan generado mejoras significativas en su trabajo.
	16. Mencione alguna situación donde su calidad en el trabajo haya superado las expectativas.
	17. ¿De qué manera verifica la calidad de su trabajo?
Compromiso. Actitud de dirigir las responsabilidades que requiere cada puesto de trabajo al logro de las metas.	18. ¿Cuál ha sido el mayor logro de toda su carrera?
	19. ¿Cómo evalúa y controla su propio rendimiento?
	20. ¿Siente compromiso en brindar un esfuerzo adicional por el bien de la compañía?
Liderazgo. Comprometerse con el desarrollo de los colaboradores y dirigirlos.	21. ¿Qué características del liderazgo considera poseer?
	22. Explique ¿Una ocasión en la que ha demostrado capacidad de liderazgo?

<p>Orientación al cliente. Sirve y ayuda a los clientes y los ayuda con la resolución de problemas o dudas.</p>	<p>23. ¿Describeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente?</p>
	<p>24. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?</p>
	<p>25. ¿De qué forma capta la atención de los clientes?</p>
<p>Orientación a resultado. Actuar con urgencia ante decisiones importantes.</p>	<p>26. ¿Cómo se asegura de que cumple con las fechas límite en su trabajo?</p>
	<p>27. ¿Alguna vez no alcanzó una fecha límite importante?</p>
	<p>28. ¿Qué haría diferente la próxima vez?</p>

Anexo nº18, formulario nº7, Acta de Resultados.



SERVIPRISA

Entrevista de selección.

Nombre del evaluador:	
Cargo:	
Fecha:	

Acta de resultado

Proceso selección

Nombre	Etapa I: Análisis Hoja de vida (35%)	Etapa II: Prueba psicológica y técnica (25%)	Etapa III: Entrevista con Gerente General. (40%)	Puntaje final.

Observación:

--

Anexo nº19, formulario nº 8, Modelo de Contrato de trabajo.

Representante Patronal.

Nombre: Juan José Guzmán.

Estado Civil: Casado.

Cargo: Gerente General.

Nacionalidad: salvadoreño.

Número De Documento De Identidad: _____.

Actuando en representación de Servicios Preventivos Industriales Salvadoreños, S. A. DE C. V. del domicilio de San Salvador, que en adelante podrá ser designada como "SERVIPRISA S.A. DE CV."



Empleado.

Nombre: _____

Estado Civil: _____

Cargo a desempeñar: _____

Nacionalidad: _____

Número De Documento De Identidad: _____

Actuando por sí mismo y que en adelante podrá ser designado como "el trabajador".

NOSOTROS, los arriba mencionados, actuando en el carácter que aparece indicado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las siguientes estipulaciones:

1. Clase de trabajo o servicio

El trabajador se obliga a prestar sus servicios a la empresa en el carácter permanente como (puesto de trabajo en el que se contrata)

2. Obligaciones del trabajador

Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales, sus reglamentos y el reglamento interno de trabajo, tendrá como obligaciones propias a su cargo las siguientes:

Las cuales no relevan al trabajador de otras obligaciones no especificadas que sean inherentes al cargo, o que sean necesarias para el mejor desempeño del mismo, o que surjan como consecuencia de circunstancias no previstas, pero que estén relacionadas con la naturaleza del cargo.

3. Duración del contrato y tiempo de servicio

El presente contrato se celebra por TIEMPO INDEFINIDO a partir del ____ de _____ de _____, fecha en la cual el trabajador inició la prestación del servicio a la empresa.

4. Lugar de prestación del servicio

El lugar de prestación de los servicios será: Avenida Masferrer Norte, N° 424 Colonia Escalón, San Salvador, San Salvador.

Además del lugar ya mencionado anteriormente, el personal operativo prestara sus servicios en:

Zona central, paracentral, occidental y oriental del territorio salvadoreño.

5. Horario de trabajo

El horario de la jornada ordinaria de trabajo en la oficina será el siguiente: De lunes a viernes: 8:00 A.M. - 12:00 M.D. / 1:00 P.M. – 5:00 P.M. Los días sábado: 8:00 A.M. - 12:00 M.D.

Las horas extraordinarias serán reconocidas cuando éstas hayan sido autorizadas previamente por escrito por el Gerente General.

Si por la naturaleza del cargo, el trabajador tuviere que desempeñar sus labores fuera de los locales de la empresa, no estará sujeto, normalmente, a un horario determinado de antemano, pero estará obligado a trabajar el mismo número de horas que actualmente se trabaja en las oficinas de la empresa y deberá acomodar sus horas de trabajo a las necesidades para cumplir con las obligaciones de su cargo.

Por la misma razón, la empresa no reconocerá horas extraordinarias, salvo cuando se las hubiere autorizado previamente por escrito.

No obstante, lo dispuesto en el inciso tercero de esta cláusula, la empresa queda facultada para establecer el horario que mejor se ajuste a las necesidades del servicio y el trabajador estará obligado a acatarlo.

6. Exclusividad de los servicios

El trabajador se compromete a prestar sus servicios a la empresa en forma exclusiva. Como consecuencia de ello, el trabajador queda especialmente obligado:

- A dedicar tiempo a las funciones propias de su cargo.
- A no desarrollar actividades similares en beneficio de empresas competidoras, ni aún fuera de sus horas laborales. La infracción a lo dispuesto en esta cláusula, se tendrá como falta grave al trabajador en el cumplimiento de las obligaciones que le impone el presente contrato.

7. Salario: forma, período y lugar de pago.

El salario que recibirá el trabajador por sus servicios será por la suma de _____ 00/100 DOLARES, el cual devengará desde la fecha de ingreso y se pagará en las oficinas de la empresa por medio de cuotas mensuales en moneda de curso legal, según planillas y contra recibos de pago. El monto del salario será confidencial entre la empresa y el trabajador.

8. Otras normas aplicables.

En el presente contrato individual de trabajo se entenderán incluidos, según sea el caso, los derechos y obligaciones laborales que se establecen en el Código de Trabajo, en otras leyes, en los reglamentos de trabajo y en el reglamento interno de trabajo de la empresa.

Este contrato sustituye cualquier otro contrato individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre la empresa y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio. Este contrato se firma en triplicado (3 originales) y se distribuye de la siguiente manera: primer original para el trabajador, segundo original para el patrono y el tercer original para ser enviado al Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en SAN SALVADOR, a los ____ días del mes de ____ del año _____

F. _____

Juan José Guzmán
Gerente General

F. _____

Nombre del empleado
Cargo a desempeñar.

Anexo n°20, folleto de inducción al personal.

Políticas

*Reconocer el buen desempeño de los empleados mediante el reconocimiento como empleado sobresaliente llamado empleado el mes.

*Para dar inicio al proceso de reclutamiento se deberá presentar la hoja de requisición aprobada por el Gerente General.

*La recepción de hojas de vida será de 3 días calendario posterior a la publicación de la oferta de empleo, todos los documentos de los postulantes se recibirán vía correo electrónico.

*El Gerente General autorizará las contrataciones del nuevo personal, ya sea de plaza fija, eventual o plaza nueva.

*Una vez pasado los 30 días hábiles de prueba el Encargado de Recursos Humanos deberá aplicar la evaluación de desempeño.

Profesionales en venta y recarga de extintores contra incendio. Instalación de equipo contra incendios. Rotulación enfocada a seguridad industrial



SERVIPRISA S.A. DE C.V.

*Lo mejor en prevención
de incendios*



INDUCCIÓN AL PERSONAL

Miembros
de NFPA
(National Fire
Protection Association)



SERVIPRISA S.A de C.V.

Empresa salvadoreña con más de 23 años de experiencia en el área de seguridad Industrial, especialmente en la venta y mantenimiento de equipo contra incendio.

Sus técnicos están capacitados para orientar y asesorar al personal de las empresas sobre el uso adecuado e instalación de extintores bajo norma NFPA 10, además instalación de alarmas, mangueras y todos los accesorios contra incendios, con lo último en tecnología. Contamos con experiencia en señalización, rutas de evacuación y rotulación bajo normativas internacionales y del ministerio de trabajo.

Misión:

Ofrecer productos y servicios de calidad para la seguridad industrial de los clientes a través del personal capacitado.

Visión:

Ser una empresa líder por ofrecer productos y servicios para la prevención en la seguridad industrial y personal a los clientes

Slogan:

Lo mejor en prevención de incendios.



Valores:

Respeto: Apreciar cada una de las cualidades de los miembros de la empresa.

Compromiso: Brindar el mejor esfuerzo por conseguir los objetivos de la entidad, asegurando la calidad en el trabajo realizado.

Solidaridad: Brindar el apoyo necesario a cada uno de los empleados para realizar un trabajo de calidad y que obtengan un aprendizaje continuo.

Equidad de Género: La igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de cada uno de los empleados.

Excelencia: Realizar las actividades sobresaliendo y reflejando resultados que se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Participación: Capacidad de los empleados de involucrarse en las actividades y la toma de decisiones proponiendo ideas que ayuden a realizar las tareas asignadas de manera exitosa.

Anexo nº21, formulario nº 9, Proceso de inducción.

Fecha ____/____/____

Nombre del nuevo empleado:	
Cargo a desempeñar:	
Jefe inmediato :	Cargo:

La persona que lleve a cabo la inducción debe marcar con una "X" aquellos puntos que se transmitan al nuevo empleado.

Generalidades.

N°	Bienvenida	
1	Introducción a la organización	
2	Explicar la historia de la organización.	
3	Dar a conocer las políticas.	
4	Descripción de los objetivos de la organización.	
5	Lectura de la misión, visión y eslogan.	

Especificaciones del puesto de trabajo.

6	Entrega de material.	
7	Lectura de funciones del cargo.	
8	Detallar procedimientos.	
9	Mostrar las tareas que tiene que realizar.	
10	Ensayar la ejecución de las operaciones	
11	Seguimiento.	

Firma del encargado

Firma del empleado

Anexo nº 22, formulario nº 10, Evaluación 360º.

EVALUACIÓN 360 º

I. Datos del evaluador.

Fecha: ____/ ____/ ____

Nombre:

Área:

Cargo:

II. Datos del evaluado.

Nombre:

Puesto que desempeña:

Nivel organizacional : Superior: _____ Inferior: _____ Igual: _____

III. Indicaciones

Marque con una X el recuadro apropiado en donde :

1-Deficiente

2-Regular

3-Bueno

4-Muy bueno

5-Excelente

IV. Competencias

a. Trabajo en equipo.

% : _____

		Calificación:				
1	Es abierto a aceptar la opinión de los demás.	1	2	3	4	5
2	Se organiza con los compañeros para trabajar conjuntamente.	1	2	3	4	5
3	Manifiesta actitud positiva al integrarse con sus compañeros.	1	2	3	4	5
4	Promueve la integración de los miembros de su área dentro de la organización.	1	2	3	4	5

b. Liderazgo.

% : _____

		Calificación:				
1	Tiene facilidad al expresar sus ideas.	1	2	3	4	5
2	Apoya a sus compañeros en tareas difíciles de desarrollar.	1	2	3	4	5
3	Promueve el aprendizaje para el desarrollo de las tareas entre sus colaboradores.	1	2	3	4	5
4	Reconoce los logros de los demás trabajadores.	1	2	3	4	5

c. Adaptabilidad al cambio.

% : _____

		Calificación:				
1	Posee conocimientos y destrezas que le permiten desarrollarse en el puesto desempeñado.	1	2	3	4	5
2	Maneja un clima agradable de cooperación con los demás miembros de la organización.	1	2	3	4	5
3	Hace uso efectivo de los recursos.	1	2	3	4	5
4	Cumple con el desarrollo de los procedimientos existentes.	1	2	3	4	5

d. Calidad en el trabajo.

% : _____

		Calificación:				
1	Comprende claramente sus funciones.	1	2	3	4	5
2	Realiza las actividades en el tiempo establecido.	1	2	3	4	5
3	Presenta las actividades desarrolladas de manera correcta, según los procedimientos establecidos.	1	2	3	4	5
4	Utiliza procedimiento de trabajo eficiente	1	2	3	4	5

e. Compromiso.

% : _____

		Calificación:				
1	Es reconocido por cumplir con sus obligaciones profesionales.	1	2	3	4	5
2	Antepone los intereses de la organización a los personales.	1	2	3	4	5
3	Su actuar es consistente y congruente con los valores de la institución.	1	2	3	4	5
4	Solicita retroalimentación del resultado de las actividades desarrolladas.	1	2	3	4	5

f. Proactividad.

% : _____

		Calificación:				
1	Toma iniciativa al momento de emprender alguna nueva tarea.	1	2	3	4	5
2	Ajusta su comportamiento a las diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
3	Manifiesta una actitud positiva frente a las diferentes dificultades.	1	2	3	4	5
4	Anticipa, previene y resuelve inconvenientes.	1	2	3	4	5

g. Orientación al cliente

%: _____

		Calificación:				
1	Promueve el contacto permanente con los clientes para mantener comunicación abierta para conocer el grado de satisfacción y las expectativas.	1	2	3	4	5
2	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que espera.	1	2	3	4	5

3	Se comporta de manera positiva y profesional ante los clientes	1	2	3	4	5
4	A la hora de comunicarse con los clientes se utiliza un lenguaje entendible y se adaptan a lo que necesita el cliente mostrando actitud de servicio.	1	2	3	4	5

h. Orientado a resultados

% : _____

		Calificación:				
1	Actúa para logra o superar los estándares de desempeño.	1	2	3	4	5
2	Intenta que todos trabajen de manera correcta y bien.	1	2	3	4	5
3	Expresa su opinión si un trabajo no se está desarrollado de manera eficiente.	1	2	3	4	5
4	Si al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño, intenta promover cambios en la forma de trabajar, todo ello para mejorar.	1	2	3	4	5

Comentarios:

F. _____

Evaluador.

F. _____

Evaluado.

Anexo nº23, formulario nº11, Hoja de resultados de la evaluación 360°.



SERVIPRISA

Nombre del evaluado: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Competencias	Resultados
Trabajo en equipo	
Liderazgo	
Adaptabilidad	
Calidad del trabajo	
Compromiso laboral	
Proactividad	
Total	

Observaciones:

Encargado	
Firma: _____	_____
Cargo:	Firma del Evaluado

Anexo nº25, formulario nº 13, Plan de Carrera.

PLAN DE CARRERA.



SERVIPRISA

Fecha: ____/____/____

Nombre del Empleado: _____

Edad: _____

Escolaridad: _____

Puesto que desempeña: _____

Antigüedad en la empresa: _____

Puntos al desarrollar labores

Fortaleza:

Destrezas:

Puntos débiles.

Recurso que requiere para desarrollar mejor la labor:

Anexo nº26, Ponencias de capacitaciones.

Ministerio de Gobernación y DT
Cuerpo de Bomberos de El Salvador
Sección de Capacitación en Prevención



Costos de Capacitación

SERVICIOS	HORAS	S/IVA	IVA	COSTO
Prevención y control de incendios	4	\$ 57.14	\$ 7.43	\$ 64.57
Materiales Peligrosos	4	\$ 57.14	\$ 7.43	\$ 64.57
*Materiales peligrosos Nivel II	4	\$ 57.14	\$ 7.43	\$ 64.57
Formación de Brigada de Evacuación	4	\$ 114.29	\$ 14.86	\$ 129.15
Primeros Auxilios Básicos	4	\$ 114.29	\$ 14.86	\$ 129.15
*Primeros Auxilios Intermedio (2 jornadas de \$129.15 c/u)	4	\$ 228.58	\$ 29.72	\$ 258.30
Asesoría para Planes de Emergencia	4	\$ 114.29	\$ 14.86	\$ 129.15
Revisión de Planes de Emergencia		\$ 114.29	\$ 14.86	\$ 129.15
Supervisión de Simulacro		\$ 114.29	\$ 14.86	\$ 129.15
Uso y Mantenimiento preventivo de mangueras o autocontenidos	4	\$ 114.29	\$ 14.86	\$ 129.15
Rescate en espacios confinados nivel I	4	\$ 114.29	\$ 14.86	\$ 129.15
*Rescate en espacios confinados nivel II	4	\$ 114.29	\$ 14.86	\$ 129.15
Rescate en Alturas	4	\$ 114.29	\$ 14.86	\$ 129.15

*Capacitación de pre-requisito.

Nota: Cuando son grandes contribuyentes y el pago se pasa de \$100.00 deberá traer Comprobante de Retención a nombre de: **FAE DEL MIGOB Y DESARROLLO TERRITORIAL**

No. De Registro: 148235-6

NIT: 0614-060203-103-7

Giro: Venta al por menor de otros productos NCP.

El número máximo que se permiten por cada capacitación son **30 personas** a excepción de la capacitación en **Rescate en Alturas, Espacios Confinados y Primeros Auxilios Intermedios** que el máximo son **20 participantes**.

La duración de la capacitación es de 4 horas y se imparten de **lunes a viernes** en horario de 08:00 a 12:00 en una sola jornada. Si su pago es en cheque, deberá ser **certificado** y a nombre de la **Dirección General de Tesorería**; dichos pagos serán emitidos en la tesorería del Cuerpo de Bomberos de El Salvador, ubicada en Calle Francisco Menéndez No. 552, Barrio Santa Anita, San Salvador.

Si necesitará CCF, presentar copia de la tarjeta de I.V.A. Nuestros servicios no son exentos de I.V.A. El pago deberá realizarse para poder reservar la fecha en que se impartirá la capacitación y hacer las coordinaciones correspondientes.



El valor cancelado no incluye transporte del instructor, ni material didáctico. Además la empresa tendrá que coordinar el transporte del instructor tanto de ida y regreso, además de proporcionar cañón, laptop y espacio adecuado para la teoría y los materiales correspondientes para la práctica.

• **PREVENCIÓN Y CONTROL DE INCENDIOS -----\$ 57.14 +IVA = \$ 64.57**

- 1) Química del Fuego
- 2) Clasificación de los fuegos
- 3) Métodos de extinción
- 4) Extintores Portátiles
- 5) Uso y Manejo de extintores

Para la práctica de extintores la empresa debe proveer una cubeta metálica cortada a la mitad a lo largo, el espacio abierto para la práctica, tres galones de gasolina y dos de diesel, un mechero tipo antorcha de 2 mts. de largo como mínimo; así como la cantidad apropiada de extintores de PQS de 10 y 20 libras (con un extintor de 10 lbs practican 3 personas, con uno de 20 libras 5 personas aproximadamente).

• **MATERIALES PELIGROSOS -----\$ 57.14 +IVA = \$ 64.57**

- 1) El incidente con materiales peligrosos
- 2) Niveles de competencia profesional de respondedores a incidentes con materiales peligrosos
- 3) Propiedades nocivas de los materiales peligrosos
- 4) Reconocimiento e identificación de los materiales peligrosos
- 5) Uso de la guía de respuesta en caso de emergencia
- 6) Información requerida antes de iniciar las acciones
- 7) Acciones iniciales del primer respondedor

• **FORMACIÓN DE BRIGADA DE EVACUACIÓN -----\$114.29 + IVA = \$ 129.15**

- 1) Definición de evacuación
- 2) Como efectuar la señalización
- 3) Salidas de emergencia
- 4) Cuando tomar la decisión de evacuar
- 5) Organización de brigada
- 6) Como organizar un simulacro
- 7) Conclusiones

• **PRIMEROS AUXILIOS BÁSICOS ----- \$114.29 +IVA = 129.15**

- 1) Introducción a los primeros auxilios
- 2) Botiquín
- 3) Valoración de lesiones
 - 4) Heridas cortes y rasguños
 - 5) Hemorragias
- 6) Lesiones que afectan las articulaciones
 - 7) Fracturas
 - 8) quemaduras

Para la práctica la empresa debe proveer Botiquín portátil para Primeros Auxilios de Emergencia que contenga implementos principalmente para quemaduras, fracturas y hemorragias, Férulas, Una férula espinal larga con sus respectivos inmovilizadores (Camilla), Una frazada, Collarín cervical de emergencia para politraumatismo, Máscara portátil para RCP.



- **PRIMEROS AUXILIOS INTERMEDIO**

Se imparte en dos jornadas de 4 horas C/U, CADA JORNADA ----\$114.29+IVA = 129.15

- 1) Pérdida del Conocimiento
- 2) Obstrucción de la vía aérea por cuerpo extraño OVAC y RCP
- 3) Hemorragias y Shock

- **ASESORAMIENTO Y SUPERVISION RELACIONADA-----\$114.29 +IVA = 129.15
CON EQUIPOS PARA EL CONTROL DE INCENDIOS**

- 1) Mangueras, Conexiones y su cuidado
- 2) Causa y prevención de daños a la manguera
- 3) Cuidados y mantenimiento de las mangueras
- 4) Almacenamiento de mangueras contra incendio
- 5) Enrollado y desenrollado de mangueras.

- **RESCATE EN ESPACIOS CONFINADOS NIVEL I y II**

CADA NIVEL-----\$114.29 + IVA = 129.15

NIVEL I

- 1) Definición de espacios confinados
- 2) Características de los espacios confinados
- 3) Ejemplos de espacios confinados
- 4) Seguridad en espacios confinados
- 5) Plan de trabajo en espacios confinados
- 6) Equipos de respiración autónoma, teoría y práctica

NIVEL II

- 1) Clases de espacios confinados
- 2) Peligros de los espacios confinados
- 3) Peligros físicos
- 4) Peligros atmosféricos

(Los proporciona la empresa).

En caso de requerir mayor información, favor contactar a nuestra oficina a los teléfonos:
2527-7320 y 2527-7319.



DESCRIPCIÓN DE CAPACITACIONES

PREVENCIÓN Y CONTROL DE INCENDIOS: Esta capacitación nos orienta en medidas preventivas para evitar los incendios como el adecuado almacenaje de productos inflamables, el buen estado de el sistema eléctrico, la química del fuego, como se desarrolla un incendio, como se propaga y la manera de extinguirlo, el uso mantenimiento y revisión de extintores portátiles (teórico-práctico)

MATERIALES PELIGROSOS: Esta nos enseña como reconocer o identificar un material peligroso, el daño que este nos puede causar a la salud y el medio ambiente, las precauciones que se deben tener, como usar adecuadamente la Guía de Respuesta a Emergencias.

MATERIALES PELIGROSOS NIVEL II: En esta capacitación se enseña a las empresas sobre el uso de equipos para la contención de fugas o derrames de materiales peligrosos. Para esta capacitación es necesario que la empresa cuente con el equipo para controlar y atender dicha emergencia.

PRIMEROS AUXILIOS BÁSICOS: Aquí se define lo que comprenden los primeros auxilios, que instrumentos debe llevar un botiquín de primeros auxilios, como evaluar las lesiones de un paciente para determinar su gravedad, atender una hemorragia una lesión en los huesos (teórico-práctico)

PRIMEROS AUXILIOS INTERMEDIOS: Esta capacitación se desarrolla en dos jornadas y se ven temas importantes para actuar con pacientes por desmayo, shock, obstrucción en la vía aérea o atragantamiento, ventilación de rescate y la reanimación Cardio pulmonar en caso de paro cardíaco (teórico y práctico).

ASESORAMIENTO DE EQUIPOS PARA EL CONTROL DE INCENDIOS: En esta capacitación se da a conocer la forma de cómo deben operarse las mangueras contra incendios, sus cuidados, capacidades, almacenaje, enrollado y desenrollado, precauciones etc. En el caso de que la empresa tenga auto contenidos se le puede instruir en su uso, precauciones, mantenimiento y revisión del mismo etc.



RESCATE DE PERSONAS EN ESPACIOS CONFINADOS: esta capacitación se desarrolla en dos jornadas, aquí se enseñan técnicas de cómo rescatar o hacer diferentes actividades en espacios que tiene limitaciones para la entrada natural de aire (la primera jornada es para el dominio teórico y conocimiento y familiarización del equipo, la segunda jornada comprende las prácticas en áreas confinadas)

FORMACIÓN DE BRIGADAS DE EVACUACIÓN: En esta capacitación se asesora a las empresas sobre la señalización que deben tener para facilitar la evacuación, sectorización de la empresa, determinación de rutas y zonas seguras, procedimientos para la evacuación etc.

ASESORIA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE EMERGENCIA: en esta capacitación se dan los lineamientos de cómo elaborar los planes de emergencia, el rol que el comité de seguridad y salud ocupacional debe asumir, así como lo que cada una de las brigadas de emergencia debe hacer antes durante y después de un evento, las partes que debe tener un plan de emergencia, etc.

En caso de requerir mayor información, favor contactar a nuestra oficina a los teléfonos: 2527-7319 y 2527-7320 o al correo electrónico capacitacioncbes@yahoo.es

