

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**CONSULTORÍA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES  
BLANDAS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS  
FARMACEUTICOS DIPROFAR, S.A DE C.V**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**MARÍA MARLENE AGUIRRE CARTAGENA**

**XENIA CAROLINA HIDALGO DE PÉREZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**MARZO DE 2024**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA  
VICERRECTORA ACADÉMICA : Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: M.Sc. ROGER ARMADO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN  
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
SECRETARIA : LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA  
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

## TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE : M.Sc. LUIS ALONSO RAMIREZ AGUILAR  
PRIMER VOCAL : M.Sc. SILVIA ELIZABETH MENDOZA DELGADO  
SEGUNDO VOCAL : M.Sc. ALICIA BEATRIZ AZUCENA MARTINEZ

MARZO DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El ser humano, desde que nace tiene capacidades y en el transcurso de su vida va adquiriendo otras nuevas, las cuales debe cultivar y desarrollar en el día a día.

En el mundo laboral, se busca personal competente, una investigación de la Universidad de Harvard indica que el 85 % del éxito en el desempeño de un profesional se debe al buen desarrollo de sus habilidades blandas. Por consiguiente, las organizaciones requieren de personal altamente calificado con las siguientes habilidades: liderazgo, desempeño, identidad, negociación, resolución de conflictos, logro de objetivos, dirección estratégica, conocimiento y desarrollo, trabajo en equipo, empatía y comunicación.

Por otro lado, la Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT) publicada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), reveló que el 64% de postulantes a las vacantes directivas presenta deficiencias en el liderazgo. Las empresas buscan que los ejecutivos sean líderes no jefes, por lo que las habilidades blandas son imprescindibles, igualmente es de enseñarles a los trabajadores a desarrollar inteligencia emocional.

El objetivo de este trabajo es elaborar y presentar a la alta dirección de la empresa Diprofar, S.A. de C.V el estudio de la investigación sobre el desarrollo de las habilidades blandas. La empresa fue fundada en 1998, por el señor Atilio Guevara, logrando establecerse como sociedad anónima de capital variable el 14 de septiembre de 2009, es distribuidora de productos farmacéuticos con y sin prescripción médica. Además, en San Salvador hay empresas que se dedican al desarrollo de estas habilidades, como el Instituto Salvadoreño de Formación profesional (INSAFORP), el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE Business School), SIB Company, y Contrataciones Empresariales.

Según el diagnóstico realizado se obtuvo que en la empresa hay áreas de oportunidad en cuanto a estrategias administrativas y operativas, por lo que se propone la elaboración del marco filosófico, manual de bienvenida a la empresa, manual de políticas internas, manual de procedimiento de rotación de personal, descriptor de puesto(asistente), manual de políticas de capacitación y plan de capacitaciones, para minimizar dichas áreas de mejora.

En conclusión, es necesario que la empresa implemente las estrategias recomendadas con la finalidad que el personal esté orientado al logro de los objetivos corporativos y por ende en el desarrollo de las habilidades necesarias que los empleados deben mostrar o ejecutar.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL .....	3
1. Breve descripción del sujeto de investigación.....	3
2. Planteamiento del problema .....	9
3. Definición del problema .....	10
4. Justificación de la investigación .....	10
5. Preguntas de investigación .....	11
6. Cobertura Teórica .....	12
7. Cobertura espacial .....	12
8. Cobertura temporal .....	12
9. Cobertura económica.....	13
10. Objetivos de investigación.....	13
10.1 Objetivo general. ....	13
10.2 Objetivos específicos.....	14
11. Metodología de la investigación.....	14
11.1 Tipos de Investigación.....	14
11.2 Definición de poblaciones estadísticas.....	15
11.3 Magnitud de las poblaciones. ....	15
11.4 Métodos para recabar información.....	16
11.5 Instrumentos de la investigación. ....	16
11.6 Variables a investigar. ....	17
12. Matriz metodológica de la investigación.....	20
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	22
2.1 Habilidades Blandas .....	22
2.1.1 Características de las habilidades blandas.....	23
2.1.2 Liderazgo.....	24
2.1.3. Desempeño.....	29

2.1.4. Identidad.....	29
2.1.5. Negociación.....	30
2.1.5.1 Resolución de conflictos.....	31
2.1.6. Logro de objetivos.....	32
2.1.7. Dirección estratégica.....	32
2.1.8 Conocimiento y desarrollo.....	33
2.1.9. Trabajo en equipo.....	34
2.1.10. Empatía.....	38
2.1.11. Comunicación.....	40
2.1.12 Modelos teóricos psicológicos.....	42
2.2 Habilidades blandas más buscadas en los profesionales.....	45
2.3. Especialistas en el desarrollo de habilidades blandas en Latinoamérica.....	46
2.3.1 Empresas expertas en el desarrollo de habilidades blandas.....	47
2.4. Habilidades blandas en la empresa.....	51
2.4.1 Orígenes de la empresa.....	51
2.4.2. Cobertura de mercado.....	53
2.4.3. Productos.....	53
<b>CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....</b>	<b>54</b>
3.1 Análisis de la primera población: empleados de la empresa Distribuidora de productos farmacéuticos.....	54
3.2 Análisis de la segunda población: computadoras de la empresa.....	67
3.3 Análisis de la tercera población: impresoras de la empresa.....	70
3.4 Análisis de la cuarta población: software de la empresa.....	70
3.5 Análisis de la quinta población: teléfonos móviles de la organización.....	71
3.6 Análisis de la sexta población: dirección de la empresa.....	73
3.7. Análisis de resultados de entrevistas: dirección de la empresa y empleados.....	74
<b>CAPITULO IV. PROPUESTA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>75</b>
4.1 Estrategias administrativas.....	76
4.2 Estrategias Operativas.....	77
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>

RECOMENDACIONES .....	81
BIBLIOGRAFIA .....	82
ANEXOS .....	86
Anexo 1. Cuestionario para personal de la empresa.....	86
Anexo 2. Guía de observación de población de computadoras .....	89
Anexo 3. Guía de observación de población de impresoras .....	90
Anexo 4. Guía de observación de población de software.....	91
Anexo 5. Guía de observación de población de teléfonos.....	92
Anexo 6. Guía de entrevista para la alta dirección .....	92
Anexo 7. Guía de entrevista para el personal .....	93
Anexo 8. Manual de bienvenida a la empresa .....	94
Anexo 9. Manual de políticas internas .....	101
Anexo 10. Manual de procedimiento de rotación de personal .....	110
Anexo 11. Descriptor de puesto .....	114
Anexo 12. Manual de políticas de capacitación .....	120
Anexo 13. Plan de capacitaciones .....	124
Anexo 14. Plan de implementación de manuales y planes.....	127

### Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Clasificación según CIU .....	5
<b>Tabla 2.</b> Tipo de sociedades según Código Comercio.....	5
<b>Tabla 3.</b> Clasificación por dimensión adoptando definiciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs) en El Salvador. ....	6
<b>Tabla 4.</b> Criterios de clasificación para la empresa. ....	6
<b>Tabla 5.</b> Criterios de clasificación según MYPE.....	7
<b>Tabla 6.</b> Clasificación de empresas según la Organización Internacional del Trabajo .....	7
<b>Tabla 7.</b> Clasificación de las empresas según Ministerio de Economía .....	8
<b>Tabla 8.</b> Presupuesto de Consultoría. ....	13
<b>Tabla 9.</b> Operacionalización de variables .....	18
<b>Tabla 10.</b> Matriz metodológica de la investigación.....	20
<b>Tabla 11.</b> Capacidad, Habilidad y Competencia .....	22

<b>Tabla 12.</b> Fases del proceso de la teoría del comportamiento .....	25
<b>Tabla 13.</b> Factores o dimensiones de la personalidad. ....	25
<b>Tabla 14.</b> Estilos de liderazgo según Daniel Goleman. ....	28
<b>Tabla 15.</b> Alternativas o situaciones para la resolución de conflictos .....	31
<b>Tabla 16.</b> Diferencia entre Conocimiento y Desarrollo. ....	33
<b>Tabla 17.</b> Niveles de los equipos de trabajo .....	34
<b>Tabla 18.</b> Atributos de los miembros del equipo de trabajo. ....	36
<b>Tabla 19.</b> Etapas para tener equipos de trabajo exitosos. ....	37
<b>Tabla 20.</b> Tipos de Comunicación .....	40
<b>Tabla 21.</b> Habilidades blandas más difíciles de encontrar en postulantes a un empleo .....	46
<b>Tabla 22.</b> Empresas consultoras en América Latina. ....	47
<b>Tabla 23.</b> Empresas e instituciones nacionales con experiencia para el desarrollo de las habilidades blandas. ....	49
<b>Tabla 24.</b> Sexo .....	55
<b>Tabla 25.</b> Edad y estudios aprobados de la población sujeta de investigación .....	56
<b>Tabla 26.</b> Tiempo de laborar en la empresa y nivel de ingresos .....	58
<b>Tabla 27.</b> Puesto que desempeña la población en estudio .....	59
<b>Tabla 28.</b> Habilidades que se ejecutan en el desempeño de las funciones .....	61
<b>Tabla 29.</b> Frecuencia relativa de Habilidades que se ejecutan en el desempeño de las funciones. ....	61
<b>Tabla 30.</b> Auto calificación de las habilidades .....	63
<b>Tabla 31.</b> Frecuencia relativa de Auto calificación de las habilidades .....	63
<b>Tabla 32.</b> Estilos de liderazgo de la primera población en estudio .....	65
<b>Tabla 33.</b> Frecuencia relativa de Estilos de Liderazgo .....	65
<b>Tabla 34.</b> Especificaciones de PC portátil .....	67
<b>Tabla 35.</b> Especificaciones de las PC´s de escritorio (parte 1) .....	68
<b>Tabla 36.</b> Especificaciones de las PC´s de escritorio (parte 2) .....	68
<b>Tabla 37.</b> Especificaciones de las PC´s de escritorio (parte 3) .....	68
<b>Tabla 38.</b> Especificaciones de las PC´s de escritorio (parte 4) .....	69
<b>Tabla 39.</b> Especificaciones de las PC´s de escritorio (parte 5) .....	69
<b>Tabla 40.</b> Especificaciones de la población de impresoras. ....	70

<b>Tabla 41.</b> Software de la Distribuidora de Productos Farmacéuticos.....	71
<b>Tabla 42.</b> Las características de los teléfonos móviles de la organización (parte 1) .....	72
<b>Tabla 43.</b> Las características de los teléfonos móviles de la organización (parte 2) .....	72
<b>Tabla 44.</b> Las características de los teléfonos móviles de la organización (parte 3) .....	73
<b>Tabla 45.</b> Existencia de Manuales, procedimientos y políticas de la empresa .....	73
<b>Tabla 46.</b> Áreas de dominio de aprendizaje en el personal .....	78
<b>Tabla 47.</b> Estrategias de evaluación para el Plan de capacitación .....	79

### **Índice de ilustraciones**

<b>Ilustración 1.</b> Organigrama de puestos de la empresa.....	4
<b>Ilustración 2.</b> Conceptos de Misión, Visión y Valores .....	30
<b>Ilustración 3.</b> Impacto y efectividad de equipos de trabajo.....	35
<b>Ilustración 4.</b> Etapas para tener equipos de trabajo exitosos.....	38
<b>Ilustración 5.</b> Productos de la empresa .....	53
<b>Ilustración 6.</b> Resumen de propuesta de la Consultoría .....	76

### **Índice de gráficos**

<b>Gráfico 1.</b> Sexo de la primera población .....	55
<b>Gráfico 2.</b> Edad y estudios aprobados de la primera población .....	56
<b>Gráfico 3.</b> Puestos que desempeñan la población en estudio .....	60
<b>Gráfico 4.</b> Habilidades puestas en práctica para el desempeño de las funciones .....	62
<b>Gráfico 5.</b> Auto calificación de las habilidades .....	64
<b>Gráfico 6.</b> Estilos de liderazgo de la población en estudio.....	66

## INTRODUCCIÓN

La presente consultoría se realizó para la empresa Distribuidora de productos farmacéuticos, Diprofar S.A de C.V. ante la necesidad de tener personal con habilidades que ayuden a lograr los objetivos de la organización, aplicando y mostrando dichas habilidades en el puesto de trabajo, así como a los clientes, proveedores u otras personas con las que el personal tenga contacto o relación. Se tuvo la oportunidad de detectar que la organización ha tenido varias dificultades como el estancamiento debido a los retos de ejecutar, mostrar y desarrollar estas habilidades que tiene el colaborador. Hoy en día, las habilidades blandas son el eje central que una persona debe desarrollar para que tenga éxito en lo personal como en lo laboral y, por lo tanto, lograr los objetivos estratégicos de toda empresa.

La empresa ha logrado posicionarse en el mercado salvadoreño teniendo la oportunidad de atender a clientes del mercado, clínicas parroquiales, farmacias, y algunas instituciones públicas. En la actualidad son 260 establecimientos autorizados por la Dirección Nacional de Medicamentos, en el rubro de droguerías.

Las posibilidades de nuevos nichos de mercado son muchas, ya que atiende a mayoristas y puede tener la oportunidad de atender a minoristas a través de la apertura de farmacias, con la que tendría otro segmento de mercado, pudiendo llegar al consumidor final. Por lo que es más que necesario, realizar la investigación para poder desarrollar, ejecutar y/o mostrar las capacidades del personal.

En el capítulo I, llamado Marco Referencial, detalla la descripción de la empresa sujeta de investigación. Además, pretende responder la pregunta fundamental de qué investigar. Es aquí en el planteamiento del problema que se orienta y justifica el proceso que se aplicará para desarrollar la presente investigación.

Luego en el capítulo II. Marco Teórico, se ha descrito tratando de comprender, explicar e interpretar el problema planteado en el capítulo I desde lo teórico, donde se ha puesto de manifiesto los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, definición de los términos básicos que se requieren para el desarrollo de esta Consultoría.

Concerniente al capítulo III. Diagnóstico de la situación actual, éste se realizó con base a la tabla de matriz metodológica elaborada en el capítulo I, estudiando cada una de las

poblaciones estadísticas a las que se les aplicaron diferentes tipos de investigación: descriptiva, explicativa y correlacional. Como resultado la empresa tiene áreas de mejora que se pueden fortalecer para contrarrestar grandemente las limitantes y potencializar al 100% las habilidades blandas.

Según los resultados obtenidos en el capítulo III, se elabora el capítulo IV. Propuesta de la investigación, elaborando las estrategias administrativas más importantes, así como estrategias operativas, necesarias para solucionar la problemática existente.

En el capítulo V. Conclusiones y recomendaciones, considerando los capítulos mencionados anteriormente, se pudo llegar a las soluciones del problema que estaba afectando a la empresa, así mismo se elaboraron las recomendaciones pertinentes para el éxito de esta consultoría, por último se presentan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL

### 1. Breve descripción del sujeto de investigación

La empresa DIPROFAR, S. A. de C. V., es una organización salvadoreña que se dedica a la distribución de productos farmacéuticos, ubicada en Colonia Vista Hermosa, Avenida Maquilishuat No. 270, San Salvador. La organización distribuye diferentes líneas de productos farmacéuticos con prescripción y sin prescripción médica de diferentes laboratorios, entre los que se pueden mencionar: Economed, droguería y laboratorios Falmar, laboratorios Fardel, Laboratorios Gamma, Laboratorios Medikem, Nipro, laboratorios Piersan, Laboratorios Vijosa y Laboratorios López. Entre algunos productos están: acetaminofén, ibuprofeno, ciprofloxacina y diclofenaco.

La persona de contacto es el propietario-fundador de la empresa, el empresario Atilio Guevara, que inició su trayectoria laboral en diferentes laboratorios y droguerías en el año de 1980, como dependiente. Fue ascendiendo a diferentes cargos en distintas empresas, su último puesto fue de visitador médico ofreciendo productos de la línea pediátrica. En 1998, la empresa donde laboraba dejó de distribuir esta línea y el señor Guevara, por no tener preparación académica, ya que solo ha estudiado hasta sexto grado, fue indemnizado. A causa de esta situación, decidió establecerse como comerciante individual, se organizó para vender, no solo al por menor sino también al por mayor, producto farmacéutico, en una casa ubicada en los Planes de Renderos y como aliados estratégicos los tres hijos. Logró establecerse como sociedad anónima de capital variable el 14 de septiembre de 2009 y debido a la lucha, resiliencia, responsabilidad y disciplina del señor Guevara, el negocio ha logrado ser exitoso. En el marco filosófico se tiene:

- **Visión:** Ser un distribuidor a nivel nacional en la venta de productos farmacéuticos e insumos médicos, tanto en la rama privada como en ventas al Gobierno, satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes y proveedores.
- **Misión:** Proveeremos a nuestros clientes productos y servicios de calidad, construyendo una relación de confianza tanto con nuestros clientes como con nuestros proveedores y manejando continuamente hacia la excelencia.
- **Valores:** responsabilidad, honestidad y trabajo en equipo.

La organización tiene una planilla de 15 colaboradores permanentes y 5 eventuales, su estructura organizacional es de forma horizontal centralizada.

*Ilustración 1. Organigrama de puestos de la empresa*



*Fuente: Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V.*

**Tabla 1.** Clasificación según CIU

<b>Sección G</b>		Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
<b>División</b>	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
<b>Grupo</b>	464	Venta al por mayor de enseres domésticos
<b>Clase</b>	4649	Venta al por mayor de otros enseres domésticos

*Fuente:* (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU)., 2022, pág. 52)

**Tabla 2.** Tipo de sociedades según Código Comercio

Descripción	Clasificación (Art. 18)	Tipo de sociedad
Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable	Son de personas:	1. Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas.
		2. Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.
		3. Las sociedades de responsabilidad limitada.
	Son de capital:	1. Las sociedades anónimas.
		2. Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

*Fuente:* (Código de Comercio Decreto 671, s.f.)

**Tabla 3.** Clasificación por dimensión adoptando definiciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs) en El Salvador.

<b>Dimensión</b>	
<b>Laboral</b>	Clasifica a las empresas de acuerdo al número máximo de trabajadores empleados remunerados y permanentes que las conforman.
<b>Financiera</b>	Toma en cuenta el valor de las ventas brutas de las empresas.
<b>Establecimiento o local fijo</b>	Para realizar sus operaciones empresariales, exceptuando de dicha aplicación a los empresarios “unipersonales” que en su mayoría desarrollan sus actividades de forma ambulante.

Fuente: (El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad MIPYMEs, 2018, pág. 61)

**Tabla 4.** Criterios de clasificación para la empresa.

<b>Tamaño o segmento descripción del segmento de la unidad económica</b>	<b>Dimensión Financiero (Ventas brutas anuales)</b>	<b>Dimensión laboral Trabajadores o personal</b>
Mediana empresa	Con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$7 millones	Hasta 100 trabajadores
Gran empresa	Más de 7 millones	Más de 100 trabajadores

Fuente: (Caracterización del sector exportador e importador por tamaño de empresa. Boletín económico BCR, 2019, pág. 5)

**Tabla 5.** Criterios de clasificación según MYPE.

<b>Descripción</b>	<b>Clasificación (Art. 3)</b>	<b>No. de trabajadores</b>	<b>Ventas Brutas Anuales</b>
Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica	a) Microempresa	Hasta 10 trabajadores	Hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía
	b) Pequeña Empresa	Con un máximo de 50 trabajadores	Mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía

*Fuente:* (Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa. CONAMYPE, s.f.)

**Tabla 6.** Clasificación de empresas según la Organización Internacional del Trabajo

<b>Descripción</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Número de trabajadores.</b>
Esta clasificación comprende tres estratos de empresas:	Microempresas:	Hasta 10 empleados como máximo.
	Pequeñas:	Entre 11 y 50 empleados.
	Mediana y grande (megran):	A más de 50 personas.

*Fuente:* (Encuesta Empresarial de El Salvador 2019 - ILO, 2019, págs. 77,78; Muñoz Campos, Roberto, 2009)

**Tabla 7.** Clasificación de las empresas según Ministerio de Economía

<b>Concepto según Tamaño de Unidad Económica o Segmento Empresarial</b>	<b>Indicadores (Dimensiones)</b>		
	<b>Establecimiento</b>	<b>Trabajadores permanentes remunerados</b>	<b>Ventas Brutas Anuales</b>
<b>Cuenta Propia o Autoempleo</b> “Toda persona que desarrolla una actividad económica en forma independiente, en un local fijo o de forma ambulante”.	Fijo o ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$5,715.00
<b>Microempresa</b> “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio”.	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,000
<b>Pequeña Empresa</b> “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio”.	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000
<b>Mediana Empresa</b> “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio”.	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7.0 millones

*Fuente:* (El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad MIPYMEs, 2018, pág. 61)

El Ministerio de Economía, Banco Central de Reserva y Ministerio de Hacienda se sustentan en la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MIPYMES) para la clasificación según dimensión. Con base a las clasificaciones anteriores de las diferentes entidades, el equipo consultor concluye que la empresa, sujeto de esta investigación, según su dimensión laboral y financiera, es decir, número de trabajadores y ventas anuales, se clasifica como una pequeña empresa ya que actualmente tiene 15 empleados permanentes y 5 eventuales, con ventas anuales superiores a \$100,000.00 dólares.

## **2. Planteamiento del problema**

La organización, a pesar que es una pequeña empresa con una estructura organizativa que tiene varios puestos a considerado para el desarrollo de esta consultoría a todo el personal. Las habilidades deben mostrarse y cultivarse en todas las áreas y puestos, en esta oportunidad se ha detectado que la organización tiene necesidad de desarrollar al personal, una de las dificultades que ha tenido que enfrentar es la unificación de ideas para trabajar en equipo. En este caso, surge la pregunta ¿Qué habilidades blandas se deben desarrollar en el personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V.? Por lo tanto, para el desarrollo de las mismas, se necesita analizar cuáles son las habilidades que cada persona tiene.

En este tiempo tan cambiante, la persona debe ser adaptable a los diferentes escenarios que se le presenten, entrando en juego las habilidades blandas, ya que la duda o el miedo a lo desconocido puede apoderarse y en el momento más oportuno dejarlas de lado; sin embargo, estar a la vanguardia del día a día, es estar atento a cualquier cambio, aceptando y adaptándose rápidamente para tomar las nuevas acciones que harán que la persona sea más competitiva.

Merece la pena enfatizar que se necesita desarrollar al personal con ciertas habilidades que le permitirán adaptarse a dichos cambios, logrando una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades o tareas. Entre estas habilidades que se necesitan se pueden mencionar: el liderazgo, la comunicación, empatía y el trabajo en equipo, al mismo tiempo investigar cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora del personal.

Con el propósito de precisar la problemática central, se realizó un primer contacto con el propietario de la empresa, manifestando que actualmente tienen la necesidad en el fortalecimiento de las habilidades blandas, destacando que son un factor clave del personal

para que puedan desempeñarse de manera eficiente y oportuna para el alcance de objetivos de la compañía, al mismo tiempo, puedan mejorar sus competencias como equipo de trabajo. Por consiguiente, la compañía requiere un estudio que le permita conocer la situación actual, relacionado a las habilidades blandas, para qué con base a ello, administrar las estrategias correspondientes. Fundamentando lo anterior, se elabora la siguiente definición del planteamiento del problema.

### **3. Definición del problema**

La definición del problema de esta investigación se plantea de la siguiente manera: ¿Cuáles son las habilidades blandas que el personal de Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V., tiene en cuanto a *dirección estratégica, comunicación, empatía, trabajo en equipo, conocimiento y desarrollo* que puedan estar impactando en el logro de los objetivos de la empresa?

### **4. Justificación de la investigación**

En el ámbito empresarial el desarrollo de las habilidades blandas, es clave para lograr los objetivos y metas propuestas, mantener la motivación del personal, garantizar la satisfacción del cliente interno y externo, para aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades, estableciendo estrategias que respondan a los desafíos del entorno. Así mismo, es importante contar con los manuales de organización, procedimientos, políticas, bienvenida y evaluación de puestos. Debe comprenderse que las habilidades blandas son características de las personas que pueden mejorarse; sin embargo, los manuales son instrumentos de organización que todos deben conocerlos. Por lo tanto, al no cumplir esta situación es necesario que se elaboren planes para el desarrollo de las habilidades blandas, en este caso, es indispensable la consultoría enfocada en el desarrollo de las mismas para tener un equipo de trabajo con alto rendimiento en todos los aspectos.

Además, la resolución de conflictos, las relaciones personales e interpersonales, la comunicación y el manejo del tiempo, forman parte de esta investigación. Ahora bien, ¿en qué medida esta consultoría para el desarrollo de todas estas habilidades ayudará a mejorar las habilidades blandas en el personal de la empresa?, esta es la razón por la cual se realiza este

trabajo. Por consiguiente, se analizará los aspectos de injerencia en la problemática de la empresa, entre la situación actual y lo que se espera lograr según el objeto de estudio. A continuación, un desglose de los puntos de interés:

- Analizar el marco filosófico y los perfiles de puestos.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Verificar la temática de capacitación para el personal.

En consecuencia, si no se toman en consideración las propuestas, planes o sugerencias para el desarrollo de las habilidades del personal, podrían verse en dificultades al no estar a la vanguardia de las exigencias del mercado. Si la empresa tiene personal altamente calificado, será una ventaja competitiva tanto en lo personal como en lo profesional, logrando su objetivo de mejorar la posición dentro del mercado y el éxito de nuevos proyectos; al mismo tiempo, se tendrá un alto grado de confiabilidad, competitividad, calidad en sus servicios cumpliendo con las expectativas de los clientes tanto internos como externos, además de la fidelización de los mismos a un mediano y largo plazo.

En el ámbito social, la consultoría será de referencia para futuros trabajos de investigación en cuanto a esta temática de desarrollo de habilidades blandas de personal; por lo tanto, será útil para personas (estudiantes y empleados) que estén interesadas en desarrollarlas y en las que pudiesen estar deficientes para así mejorar las habilidades principales, como, por ejemplo: el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y resolución de conflictos. Asimismo, ayudará a resolver un problema real y latente que se da en el mercado laboral. Esta investigación es factible realizarla con los elementos que se tienen, es decir, conocimientos adquiridos en la “Maestría en Consultoría Empresarial”, recursos que se poseen e información que facilite la empresa, incluyendo el tiempo y dedicación que asigne el equipo consultor en los pasos a seguir para concluirla.

## **5. Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es el resultado de tener al personal debidamente capacitado en la empresa?
- ¿Por qué el personal debe desarrollar liderazgo?
- ¿Cómo afecta el desarrollo de las habilidades blandas en el desempeño del personal de la empresa Diprofar, S.A. de C.V.?

- ¿Cambian las personas que logran desarrollar ciertas habilidades blandas?
- ¿Cómo se relacionan las habilidades de comunicación con el liderazgo de la empresa?
- ¿Existe alguna relación entre el liderazgo y el desempeño de los empleados de la empresa?
- ¿La resolución de conflictos ejerce una influencia en el desempeño de los empleados?

*Es importante mencionar que debido a que las habilidades blandas son características propias de cada persona, las preguntas de la investigación, la mayoría de ellas, tienen una dosis de subjetivismo (difícil a veces de demostrar).*

## **6. Cobertura Teórica**

Esta cobertura comprende la parte teórica conceptual en la que se fundamenta la importancia para el desarrollo de las habilidades blandas en el personal de la empresa en estudio, enfocado en la investigación de las variables que tienen injerencia en el desarrollo de la consultoría. Es necesario consultar, citar diferentes fuentes bibliográficas y datos para la elaboración del marco de referencia. Según Hernández-Sampieri y Méndez, la cobertura teórica consiste en *sustentar teóricamente el estudio*. Para Rojas Soriano, es exponer y *analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para encuadrar el estudio*. Por lo tanto, aquí se conceptualizan aquellos términos que serán relevantes para el desarrollo de la investigación relacionada a la consultoría para el desarrollo de habilidades blandas.

## **7. Cobertura espacial**

La “*Consultoría para el desarrollo de las habilidades blandas para la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V.*” se realizará en las oficinas de la entidad ubicadas en la siguiente dirección: Colonia Vista Hermosa, Avenida Maquilishuat No. 270, San Salvador, El Salvador.

## **8. Cobertura temporal**

La consultoría será una investigación transversal y se considerará el periodo de los últimos años comprendidos entre el 2017 al 2021.

## 9. Cobertura económica

A continuación, se detalla el presupuesto de la Consultoría, el tiempo de duración será de 24 semanas, pagando honorarios por servicios profesionales de \$50.00 hora/consultor, sumando otros gastos como papelería, depreciación de activos y suministro de combustible.

**Tabla 8.** Presupuesto de Consultoría.

<b>Descripción</b>	<b>Hora/Hombre</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Honorarios por Servicios Profesionales	240	\$50	\$12,000.00
Papelería / Otros Gastos	-	-	\$250.00
Depreciación (Vehículo y Equipo Informático)	-	-	\$200.00
Combustible (\$15.00) Semanales	-	-	\$575.00
<b>Total</b>			<b>\$13,025.00</b>

*Fuente: elaboración del equipo consultor*

El monto total de la consultoría ascenderá a la cantidad de \$13,025.00 dólares. Dos serán los pagos para esta consultoría, el 50% de anticipo y al finalizar el 50% restante.

## 10. Objetivos de investigación

### 10.1 Objetivo general.

Elaborar y presentar al presidente de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V., el estudio de la investigación sobre el desarrollo de las habilidades blandas.

## **10.2 Objetivos específicos.**

- Definir la importancia de los planes de capacitación del personal y su incidencia para el logro de metas.
- Explicar el valor del desarrollo de liderazgo del personal.
- Identificar las deficiencias que impactan en el desempeño en la empresa.
- Analizar los cambios del desempeño laboral que se obtienen mediante los planes para el desarrollo de habilidades del personal.
- Investigar si existe relación entre el liderazgo y el desempeño de los empleados.
- Demostrar que la resolución de conflicto ejerce una influencia en el desempeño del personal.

## **11. Metodología de la investigación**

La metodología de la investigación es un conjunto de procesos estandarizados y coordinados, que se realizan en el estudio. Por lo tanto, aquí se utilizará el *método deductivo* partiendo de lo general a hechos particulares<sup>1</sup>. Es decir, se analiza procesos desde lo conocido “Consultoría y habilidades blandas” a lo desconocido “Habilidades que el personal necesita desarrollar”. Seguidamente se aplicará el método inductivo que parte de los hechos particulares a lo general, apoyado en observaciones de los estudios específicos.

### **11.1 Tipos de Investigación.**

La Consultoría para el desarrollo de habilidades blandas, se fundamenta en tres tipos de investigación y para este caso está la descriptiva, explicativa y correlacional.

#### **11.1.1 Tipo de investigación Descriptiva.**

Expone el problema, describe los componentes y mide las variables en estudio, más no indica cómo se relacionan entre sí. Por lo tanto, en esta consultoría se hará la descripción de la

---

<sup>1</sup> Muñoz Campos, Roberto. (2009). “*La Investigación Científica, paso a paso*”; 4ª. Edición, UCA Editores, año 2009, Pág. 23.

problemática existente en la empresa, realizando un listado de dichas habilidades y los recursos materiales que están a disposición de las personas.

### **11.1.2 Tipo de Investigación Explicativa.**

Explica el porqué del comportamiento de ciertas variables, es decir, responde a las causas de una problemática real. El porqué de la falta de desarrollo de las habilidades blandas en el personal de la empresa. La consultoría se deberá de enfocar en responder por qué y en qué condiciones los fenómenos y las causas se manifiestan.

### **11.1.3 Tipo de investigación Correlacional.**

Este tipo de estudio tiene como propósito relacionar dos o más variables, que pueden existir en los conceptos o contexto en particular. Tienen una relación directa o indirectamente proporcional y predecible para cierto grupo o población.

## ***11.2 Definición de poblaciones estadísticas.***

Es el conjunto de objetos o personas con ciertos rasgos estadísticos. La Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V., tiene un conjunto de personas naturales; es decir, población demográfica en la cual se puede medir edades y género. Cada persona tiene un conjunto de herramientas que facilitan su desempeño, por ejemplo: computadoras, impresoras, teléfonos móviles. Dichas herramientas serán la población estadística de la consultoría.

Las poblaciones de la empresa objeto de estudio son las siguientes:

- Números de empleados
- Número de Computadoras
- Número Impresoras
- Número de teléfonos móviles
- Software que tiene la empresa

## ***11.3 Magnitud de las poblaciones.***

Aquí se detalla de cuanto es la población estadística del objeto en estudio y que cantidad de herramientas poseen para el desempeño en su puesto de trabajo.

#### ***11.4 Métodos para recabar información.***

En la recolección de datos para que sea información empírica, verídica y confiable, logrando los objetivos de la empresa objeto de estudio, se utilizará los siguientes métodos:

- a. Censo:** Se realizará a los 15 colaboradores de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V., para investigar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas del personal.
- b. Entrevistas:** Se entrevistará al propietario/presidente de la empresa para planificar, organizar y ejecutar la consultoría sobre el desarrollo de las habilidades blandas.
- c. Observación:** se hará visita a las instalaciones de la Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V., con el objetivo de conocer los equipos que el personal utiliza para el desempeño de las tareas, utilizando una guía de observación.
- d. Investigación bibliográfica:** para obtener información que permita identificar las habilidades blandas más utilizadas por el personal de la empresa, se obtendrá información de fuentes secundarias como libros, sitios web y revistas.

#### ***11.5 Instrumentos de la investigación.***

Los instrumentos a utilizar para la recolección de datos, que se adaptan para obtener información que sea objetiva y que esté relacionada con la realidad de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V., serán: el cuestionario, la guía de entrevista y guía de observación.

- *Cuestionario:* es el instrumento que permite realizar preguntas con la finalidad de obtener resultados objetivos en determinada investigación.
- *Guía de entrevista:* es un documento en el que se han desarrollado temas en forma de preguntas para realizarse en una entrevista. Éste puede ser estructurado, semiestructurado o no estructurado.
- *Guía de observación:* es un documento en donde se detalla la acción de la observación en cierta problemática o fenómeno o en su defecto equipo de trabajo.

### **11.6 Variables a investigar.**

El libro de Metodología de la investigación de Sampiere, menciona que las variables son la variación que puede medirse u observarse<sup>2</sup>.

#### **11.6.1 Variables independientes.**

Las variables independientes son aquellas que hacen referencia a las causas de la problemática. Para el tema de investigación son las siguientes:

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Desempeño.
- Identidad.
- Negociación.
- Logro de objetivos.
- Dirección estratégica
- Conocimiento y desarrollo
- Trabajo en equipo
- Empatía

#### **11.6.2 Variables dependientes.**

La variable dependiente, hace referencia a los efectos que generan las variables independientes, para el caso de investigación es:

- Desarrollo de Habilidades Blancas (DHB).

En el siguiente cuadro (**Tabla 9. Operacionalización de variables**) se presentan las variables: liderazgo, comunicación, desempeño, identidad, negociación, logro de objetivos, dirección estratégica, conocimiento y desarrollo, trabajo en equipo y empatía, así como los indicadores que servirán de guía para la investigación del tema, en este caso la “*Consultoría para el desarrollo de las habilidades blandas de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V.*”. Cada una de las variables dependientes e

---

<sup>2</sup> Sampiere, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGrew Gill.

independientes están debidamente relacionadas con base a la formula  $Y = F (X_1, X_2 \dots X_n)$ . Se puede decir que estos elementos inciden directamente en la formulación de las propuestas para el desarrollo de las habilidades blandas del personal en la empresa y serán clave para la consultoría, que permitirán realizar un análisis de la situación tanto de fortalezas como áreas de mejora del personal de la organización.

**Tabla 9.** Operacionalización de variables

<b>Variable dependiente</b>	<b>Variabes independientes</b>	<b>Indicadores</b>
Desarrollo de Habilidades Blandas	Liderazgo	Calidad de los mensajes (claros y convincentes)
		Capacidad de manejo de personal
	Desempeño	Logro de objetivos y metas
		Eficiencia de los procesos.
		Crecimiento de ventas
	Identidad	Conocimiento de la misión, visión y valores.
		Cumplimiento de los objetivos estratégicos
		Compromiso y responsabilidad
	Negociación	Identificación de problemáticas
		Resolución de conflictos
		Diálogo de involucrados
	Logro de objetivos	Medición de resultados
		Compromiso para el cumplimiento de metas
	Dirección Estratégica	Inspiración motivacional
		Conocimiento de la misión, visión y valores.
	Elaboración de los objetivos estratégicos.	
	Temas impartidos por capacitación.	
	Crecimiento de ventas.	

<b>Variable dependiente</b>	<b>Variables independientes</b>	<b>Indicadores</b>
	Conocimiento y desarrollo	Preparación para el puesto
		Actualización para un puesto.
		Eficiencia de los procesos.
		Logros de objetivos.
	Trabajo en equipo	Interacción con otras áreas
		Resolución de conflictos
		Identificación con el equipo de trabajo
		Asignación de roles
		Relaciones con los compañeros de trabajo
		Compromiso y responsabilidad
	Empatía	Comprensión emocional
		Estrés empático
		Alegría empática
	Comunicación	Proceso de comunicación
		Apoyo y respeto a los compañeros y superiores.
		Comunicación asertiva
		Resolución de conflictos
		Diálogo de involucrados
		Feedback

*Fuente: elaboración del equipo consultor*

## 12. Matriz metodológica de la investigación

En la matriz metodológica (**Tabla 10.** Matriz metodológica de la investigación), se hará referencia a la población, magnitud, método, instrumentos, variable y tipo de investigación para este trabajo, permitiendo organizar las etapas de proceso de la consultoría.

*Tabla 10. Matriz metodológica de la investigación*

<b>Poblaciones Estadísticas</b>	<b>Magnitud</b>	<b>Método</b>	<b>Muestra/ Tamaño</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Variables</b>	<b>Tipo de investigación</b>
1. Población de empleados	15	Censo	15	Cuestionario	Sexo, nivel educativo, edad, <i>comunicación, conocimiento y desarrollo, trabajo en equipo, dirección estratégica, resolución de conflictos y empatía.</i>	Descriptiva, explicativa y correlacional.
2. Población de computadoras	10	Censo	10	Guía de observación.	Marca, antigüedad, capacidad.	Descriptiva, explicativa y correlacional

<b>Poblaciones Estadísticas</b>	<b>Magnitud</b>	<b>Método</b>	<b>Muestra/Tamaño</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Variables</b>	<b>Tipo de investigación</b>
3. Población de impresoras	2	Censo	2	Guía de observación.	Marca, antigüedad, capacidad.	Descriptiva, explicativa y correlacional
4. Población Software	1	Censo	1	Guía de observación.	Marca, antigüedad, capacidad.	Descriptiva, explicativa y correlacional
5. Población de teléfonos móviles	7	Censo	7	Guía de observación.	Marca, antigüedad, capacidad.	Descriptiva, explicativa y correlacional
6. Población de dirección	1	Censo	1	Guía de entrevista semiestructurada	Sexo, nivel educativo, edad, <i>comunicación, conocimiento y desarrollo, trabajo en equipo, dirección estratégica, negociación y empatía</i>	Descriptiva, explicativa y correlacional

*Fuente: elaborada con información obtenida de la empresa DIPROFAR, S.A de C.V*

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 2.1 Habilidades Blandas

Hoy en día, las habilidades son importantes en las personas tanto en el ámbito social, laboral y personal. Por lo tanto, dichas habilidades blandas, también conocidas como carácter, personalidad, competencias o también como inteligencia emocional<sup>3</sup>, *son capacidades que la persona tiene de forma innata para relacionarse consigo misma y con los demás*. Éstas se dan en todos los contextos de la vida, por lo que se consideran transversales, son innatas y de aprendizaje, que se adquieren algunas veces equivocándose y corrigiendo dichos errores. Para tener una mejor comprensión de cómo definir qué son las habilidades blandas, es necesario diferenciar los términos capacidad, habilidad y competencia.

*Tabla 11. Capacidad, Habilidad y Competencia*

	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo</b>	
<b>Capacidad</b>	Circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que hacen que la persona pueda ser capaz de desarrollar o ejecutar una tarea, desempeñar un cargo en concreto.	Si una persona todavía no es capaz de realizar esa labor, pero sí tiene el potencial para aprender a hacer, se trata de capacidad	<b>Potencial para aprender.</b>
<b>Habilidad</b>	Capacidad (habitualmente innata) de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad cumplir una función y similares, “Capacidad de realizar”.	Si una persona simplemente se dedica a la realización de la tarea, se habla de habilidad. El hecho de que una persona tenga habilidad no implica que sea competente.	<b>Capacidad para hacer.</b>

<sup>3</sup> Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona España: Editorial Kairós. S.A.

	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo</b>	
<b>Competencia</b>	Características individuales que le permiten a la persona desempeñarse de forma óptima en su puesto de trabajo.	La competencia hace a una persona competente, debido a que hará esa tarea con experiencia, conocimiento, tratando de mejorar y buscando un desempeño óptimo.	<b>Capacidad para hacer con excelencia.</b>

Fuente: elaboración con información de (Competencias, capacidades y habilidades: ¿Qué diferencias hay?, 2019)  
(Cuál es la diferencia entre habilidades y competencias, s.f.)<sup>45</sup>

Personas con las habilidades blandas positivamente desarrolladas suelen ser aquellas más felices, con una conducta pro-social y con un buen nivel de salud. Por lo que se define como *habilidades innatas de la persona que permiten el conocimiento y relación con los demás y con uno mismo, la resolución eficiente y creativa de problemas, reconocer, manejarse a nivel emocional, plantearse objetivos y planificarse para conseguirlos.*

### 2.1.1 Características de las habilidades blandas.

Algunas de las características de las habilidades blandas son:

- *Multidimensionales e interrelacionadas*: resulta complejo determinar qué habilidades desencadenan el desarrollo de otras, o clasificar ciertas habilidades en una sola categoría. Por ejemplo, las habilidades socioemocionales son necesarias para aprender y desarrollar habilidades cognitivas, pero, al mismo tiempo, desarrollar habilidades cognitivas contribuye al desarrollo de habilidades socioemocionales.
- *Interdisciplinarias*: la misma habilidad puede ser enseñada en distintas disciplinas con propósitos similares o diferentes, por ejemplo: resolución de problemas.

<sup>4</sup> *Competencias, capacidades y habilidades: ¿Qué diferencias hay?* (21 de Junio de 2019). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Endalia: <https://www.endalia.com/news/diferencias-competencias-capacidades-habilidades/>

<sup>5</sup> *Cuál es la diferencia entre habilidades y competencias. (s.f.).* Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Bizneo HR: <https://www.bizneo.com/blog/diferencias-entre-competencias-capacidades-yhabilidades/#Capacidad>

- *Transversales*: la misma habilidad puede ser relevante para un amplio rango de ocupaciones o sectores, no solamente para la ocupación actual del individuo, por ejemplo: comunicación.
- *Transferibles*: un objetivo esencial de las habilidades es que puedan ser transferibles y aplicables en ocupaciones y contextos diferentes, por ejemplo: toma de decisiones.
- *Adquiridas durante distintos períodos de desarrollo*: las habilidades pueden ser adquiridas y desarrolladas durante distintos periodos de vida, según las necesidades y madurez de cada individuo. Estas habilidades cognitivas se desarrollan en la primera infancia y tienden a estabilizarse alrededor de la edad adulta, mientras que las habilidades relevantes (comunicación, empatía, trabajo en equipo y liderazgo) para el trabajo se suelen adquirir durante la adolescencia y la edad adulta.
- *Evaluadas a fin de cuentas en el trabajo y la vida*: aunque los individuos adquieren las habilidades más importantes en la escuela, años más tarde, en el trabajo y/o en la vida se podrá evaluar si las adquirieron o no.

### **2.1.2 Liderazgo.**

Se define como el proceso de dirigir, orientar e influir en los demás. Así mismo, se puede definir como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de los objetivos. Un líder se “*diferencia*” de las otras personas, y los rasgos que los caracterizan varían mucho. El motor del liderazgo son las habilidades blandas... “Un líder no es quien logra que los demás hagan lo que quiere, es quien logra que los demás quieran hacer lo que propone.”<sup>6</sup>

#### **2.1.2.1 Características de líder.**

- Inteligencia
- Iniciativa
- Originalidad
- Responsabilidad
- Adaptabilidad
- Toma de decisiones
- Seguridad en sí mismo
- Estabilidad emocional
- Habilidad de supervisión

---

<sup>6</sup> Habilidades blandas y el éxito para la vida laboral | Ideas Pearson. (2022). *Blog.pearsonlatam.com*. Recuperado el 26 de Mayo de 2022, de <https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/habilidades-blandas-exito-laboral>

### 2.1.2.2 Teorías del liderazgo.

Las teorías del liderazgo buscan diferenciar cuales son las cualidades que tienen los que son seguidores y cuales cualidades los que son líderes.

#### 1. *Teorías del comportamiento*<sup>7</sup>.

Estas teorías se basan en la creencia de que **los grandes líderes son creados, no nacidos**. Según esta teoría, las personas pueden aprender a ser líderes a través de la enseñanza y la observación. Además, se cree que es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos y varios autores proponen un proceso de tres fases:

**Tabla 12.** Fases del proceso de la teoría del comportamiento

1era. fase	2da. Fase	3era. Fase
Mantener una perspectiva optimista y utilizar la pasión para generar entusiasmo.	Atraer a los demás creando vínculos que los inspire a seguirlos.	Desarrollar el potencial de los seguidores apelando a sus emociones.

Fuente: elaboración del equipo consultor

#### 2. *Teorías de las características o rasgos*<sup>8</sup>.

La teoría de los rasgos se refiere a las *características particulares de cada individuo como el temperamento, la adaptación, la habilidad emocional y los valores que le permiten al individuo girar en torno a una característica en particular* (Engler, 1996). Además, se considera que existen factores o dimensiones de la personalidad, según Eysenck (1947).

**Tabla 13.** Factores o dimensiones de la personalidad.

Factor o dimensión	
<b>Introversión</b>	-
<b>extroversión</b>	
Determina que una persona sea sociable y participativa al relacionarse con otros sujetos, además es necesario distinguir entre ambas situaciones emocionales: introvertido y extrovertido.	

<sup>7</sup> Rodríguez, E. (7 de Septiembre de 2018). *Las principales teorías del liderazgo. La Mente es Maravillosa*. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo>

<sup>8</sup> Montaña Sinisterra, M., Palacios Cruz, J., & Gantiva, C. (2009). *Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición* *Psychologia. Avances de la disciplina* (Vol. 3). San Buenaventura, Bogotá, Colombia.

<b>Factor o dimensión</b>	
<b>Extroversión-introversión</b>	La extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces. En situaciones grupales, los individuos sociables y dominantes se inclinan más a tener seguridad en sí mismos, pero a la vez necesitan asegurarse que no son demasiado enérgicos. Algunos individuos tienden a ser más amistosos, impulsivos y extrovertidos mientras que otros se inclinan por ser más reservados, callados y tímidos.
<b>Emocionalidad – estabilidad</b>	Se refiere a la capacidad de adaptación de un individuo al ambiente y a la estabilidad de esta conducta a través del tiempo. Algunas personas son más estables emocionalmente de una manera integral mientras que otras suelen ser más impredecibles desde el punto de vista emocional. Eysenck y Rachman (1965) sostiene que existen dos extremos de esta dimensión en los que fácilmente una persona puede encajar o no; en uno de los extremos las personas son emocionalmente más inestables, intensas y exaltantes con facilidad o por el contrario con malhumoración, ansiosas e intranquilas; en el otro, las personas son más estables a nivel emocional, calmadas, confiables y despreocupadas.  La inteligencia emocional (IE), es un rasgo muy importante del líder eficaz, ya que sin ella el líder puede tener capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, una visión que inspira e ideas inteligentes, y aun así no ser un gran líder.
<b>Psicoticismo</b>	Se caracteriza por la pérdida o ausencia del principio de realidad connotado por la incapacidad para distinguir entre los acontecimientos reales o imaginados (Engler, 1996).

Fuente: elaboración con información de (Montaño Sinisterra, Palacios Cruz, & Gantiva, 2009)

### 3. Teoría de las contingencias.

Teoría que busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación. Esta teoría, también conocida como modelo de contingencia<sup>9</sup> de Fiedler o teoría del liderazgo, establece que no existe un estilo de liderazgo ideal, sino que el estilo más eficaz para cualquier circunstancia específica es aquel que se alinea con la situación. El profesor y psicólogo austríaco Fred Fiedler desarrolló la teoría en la década de 1960. Luego de estudiar las personalidades y características de los líderes, llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo, dado que se forma a través de las experiencias de la vida, es increíblemente difícil, si no imposible de cambiar.

Por esta razón, Fiedler creía que se debía elegir al líder adecuado para cada trabajo en función de su conjunto de habilidades y los requisitos de la situación. A fin de lograr una mejor alineación entre los líderes y las situaciones, cada líder primero debe conocer el estilo de liderazgo natural que tenga y luego, evaluar si es el adecuado para la situación dada. En pocas palabras, Fiedler determinó que la capacidad de un líder para tener éxito se basa en dos factores: Estilo de liderazgo natural y Control situacional.

Este modelo propone que los individuos se convierten en líderes no sólo por su personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos. Es decir, una combinación entre su estilo para interactuar con los demás, la situación en que lo haga y su influencia con los colaboradores. Ahora bien, en *el estilo de liderazgo*, se da una combinación de rasgos, habilidades y conductas que las personas utilizan para interactuar con seguidores. El cambiante entorno en el que se vive *hace del liderazgo efectivo, hoy más que nunca, un factor crítico de todos los aspectos de la vida independiente e interdependiente*<sup>10</sup>. **Los estilos de liderazgo** se detallan en **Tabla 14**. Estilos de liderazgo según Daniel Goleman..

---

<sup>9</sup> Teoría de la contingencia de Fiedler: un estilo de liderazgo para cada situación. (19 de Noviembre de 2021). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Asana: <https://asana.com/es/resources/fiedlerscontingency-theory>

<sup>10</sup> R.Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

**Tabla 14.** Estilos de liderazgo según Daniel Goleman.

<b>Estilo</b>	<b>Modo de trabajar</b>	<b>Frase de identificación</b>	<b>Competencias emocionales</b>	<b>Mejor situación</b>	<b>Peor situación</b>
<b>Autoritario-coercitivo</b>	Exigente, no permite la flexibilidad	Haz lo que digo.	Orientado a resultados, autocontrol.	A corto plazo ante las crisis con los empleados.	Resultados a largo plazo.
<b>Timonel</b>	Pone metas altas para mejorar.	Poner rumbo y mantenerlo.	Alta iniciativa y orientado a resultados	Resultados a corto plazo mediante el ejemplo que da.	No hay cambio ni desarrollo de talento del personal
<b>Afiliativo</b>	Trata de mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos.	La gente es primero.	Fomenta la comunicación y crea empatía.	Motiva en situaciones de estrés, trata de sanar los roces que puedan estarse dando en el equipo.	Puede ocultar errores del equipo.
<b>Democrático/participativo</b>	Considera la opinión de los demás.	¿Cuál es tu opinión?	Colaboración, fomenta la comunicación y el liderazgo en equipo.	Bueno para dar feedback, cuando es nuevo líder.	No hay visión estratégica.
<b>Coaching/capacitador</b>	Desarrollo del personal .	Aprende, desarróllate y crece.	Crea empatía y busca el desarrollo de la gente.	Desarrollo de las fortalezas y talentos a largo plazo.	Bajo presión.
<b>Visionario/inspirador.</b>	Fuente de inspiración para su personal. Dirige al personal hacia una visión.	Síganme.	Autoconfianza, empatía y agente de cambio.	Cuando se requiere un cambio de meta u objetivos.	Resultados a corto plazo.

Fuente: *Teoría de la contingencia de Fiedler: un estilo de liderazgo para cada situación.* Asana. (2021, noviembre 19). Asana.

### **2.1.3. Desempeño.**

El desempeño es el *rendimiento de una persona a la hora de llevar a cabo sus funciones*. Sin embargo, el desempeño involucra varios factores, como el desempeño de la tarea y el desempeño contextual. El desempeño de la tarea se evalúa en función de sus objetivos, el desempeño contextual revela sus competencias más habilidades, como su relación con sus compañeros de trabajo, con los clientes o su capacidad para resolver problemas. Para evaluar el desempeño se realizan encuestas en las que puede participar tanto el propio evaluado (autoevaluación), como el supervisor (evaluaciones 90°), los colegas (180°) o incluso cliente internos o externos (360°)<sup>11</sup>.

Es aquí donde radica la importancia de conocer los puestos de trabajo de la empresa, los recursos que cada empleado tiene para el desempeño de sus funciones, así mismo es necesario saber cómo realiza las actividades en el puesto de trabajo, también es indispensable contar con herramientas que ayuden a evaluar el desempeño de los mismos.

### **2.1.4. Identidad.**

Al grado de identificación de las personas para con la empresa donde laboran, es lo que se define como *identidad*, y con base a la escala de identidad corporativa de Orellana, Bossio y Rafaele, “para poder medir, con mayor profundidad, la identidad laboral, es necesario medir la identidad personal, la identidad social y la identidad organizacional” la suma de todo nos dará como resultado el indicador requerido: a) La identidad personal mide el grado de realización personal por pertenecer a la organización y su interés por desarrollarse profesionalmente para seguir trabajando en la empresa; b) la identidad social, mide el grado de pertenencia y el compromiso por trabajar en grupo; y, c) la identidad organizacional, mide el grado de orgullo por la entidad y el nivel de conocimiento (internalización) de la cultura organizacional de la empresa<sup>12</sup>.

---

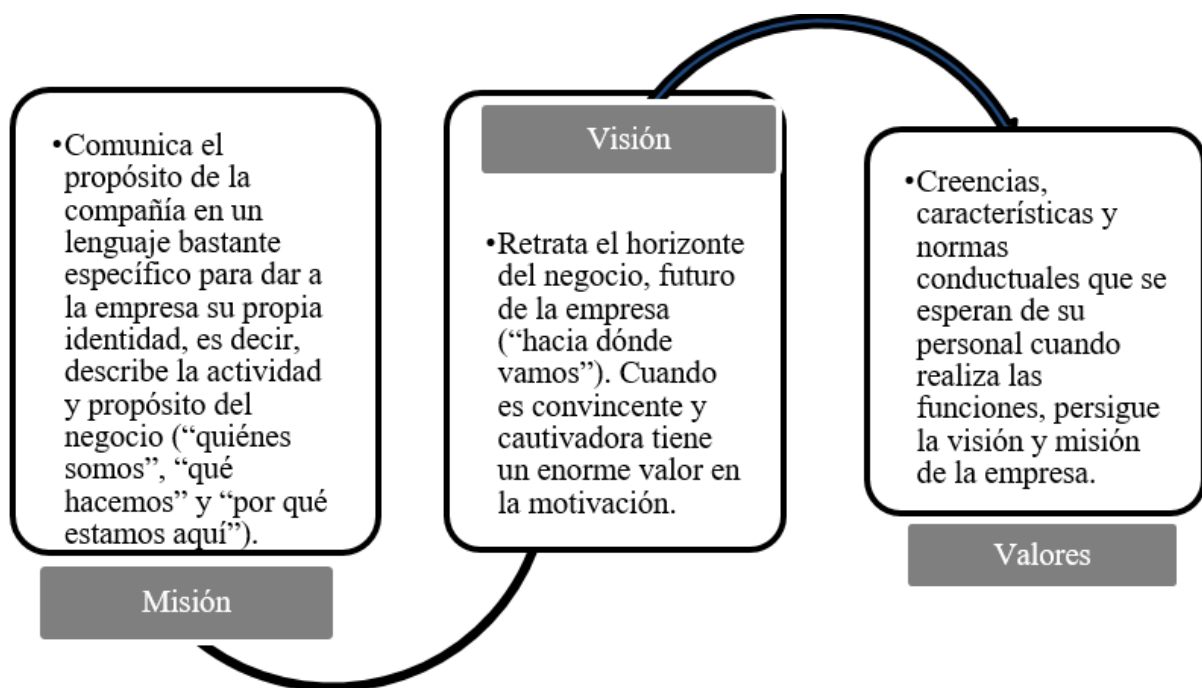
<sup>11</sup> Desempeño. (s.f.). Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://www.hrider.net/cms/diccionario/desempeno>

<sup>12</sup> Zelada Remigio, J. L. (4 de septiembre de 2018). *Cómo medir la identidad laboral de los colaboradores*. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-medir-la-identidad-laboral-de-los-colaboradores-zelada-remigio>

Ésta es una organización que no siente ni se lamenta, pero si los empleados al menos , tienen algunas habilidades blandas, son recursos críticos de la misma, por lo que la alta dirección debe buscar la forma y garantizar que los empleados con dichas competencias no queden paralizados o estancados en algún puesto, ya que de esta manera se garantiza una nueva identidad, debido a que las habilidades son requisitos necesarios e indispensables para la generación o emprendimiento de nuevos proyectos.

Además, para que exista una verdadera identidad hacia la empresa son necesarios los conceptos detallados en la **Ilustración 2**. Conceptos de Misión, Visión y Valores.

*Ilustración 2. Conceptos de Misión, Visión y Valores*



*Fuente: elaboración con información de (Stephen & Timothy, 2009)<sup>13</sup>*

### 2.1.5. Negociación.

La **negociación** es un proceso que se da entre dos o más personas en el que se busca soluciones que posibiliten una ganancia mutua, es decir, un ganar-ganar en el que ambas partes colaboran. Para que haya una negociación debe existir un conflicto. Por consiguiente, previo a una negociación, tendría que existir un conflicto que es inherente a la persona, el cual

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

representa una oportunidad para aprender y desarrollarse, considerando de que todos son diferentes y en este mundo cambiante existe la diversidad.

### 2.1.5.1 Resolución de conflictos.

**Conflicto** es cuando hay disputa o discrepancia en alguna situación, en la que existe una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores y/o afectos entre individuos o grupos. Hay diferentes alternativas o situaciones que ayudan a resolver el conflicto y dependerá de cómo se haya definido el problema. Se detallan en la **Tabla 15**. Alternativas o situaciones para la resolución de conflictos.

*Tabla 15. Alternativas o situaciones para la resolución de conflictos*

<b>Alternativa o situación para resolución de conflictos</b>	
<b>a. Evasión (pierdo – pierdes):</b>	Se afecta a los objetivos, así como la relación entre los miembros, ya sea por miedo o por pensar que se resolverán por si solos.
<b>b. Sumisión (pierdo-ganas):</b>	No hay enfrentamiento con la otra parte, por lo que no se plantean los objetivos, dejando de lado los derechos por no provocar tensión o malestar.
<b>c. Competición (gano –pierdes):</b>	La prioridad es conseguir el objetivo, sin importar los medios para alcanzar el fin, por lo que es más fácil que otros pierdan.
<b>d. Cooperación(gano-ganas):</b>	Se busca el logro de objetivos, así como que la relación no se dañe. Aquí no es que la persona sea sumisa o que este renunciando a lo fundamental, se trata de ceder en lo que es menos importante.
<b>e. Compromiso-Negociación (gano-ganas):</b>	Debe de existir un compromiso de todas las partes, para que todas puedan ganar, y si una de las partes siente que no ha ganado se está en competición o en acomodación.

Fuente: elaboración con información de (Manual de Habilidades Blandas para Centros de Educación Técnica. Proyecto Aprendo y Emprendo)

En relaciones entre iguales se considera el compromiso – negociación como la más adecuada. Para poder aplicar esta alternativa, es absolutamente necesario moverse cómodamente y con seguridad en el terreno del diálogo, mediante la comunicación que es un ingrediente esencial para el manejo eficaz de los conflictos. Para resolver un conflicto, primero debe entenderse y éste se entiende hasta que se tiene la información completa y exacta, además, es necesaria la comunicación para saber exactamente qué es lo que la otra persona quiere cambiar y qué necesita para resolver dicho conflicto. Cuando los involucrados son capaces de entenderse entre sí y a sí mismos, pueden empezar a trabajar en equipo para encontrar las soluciones.

#### **2.1.6. Logro de objetivos.**

Esta es una habilidad que la persona tiene al ser adaptativa, al ejecutar y mostrar las habilidades blandas que se tienen y de esta forma lograr lo que se proponga y por ende ser exitoso en todo lo que emprende.

#### **2.1.7. Dirección estratégica.**

La dirección<sup>14</sup>, es el proceso que realiza una persona al influir en los demás para que lleven a cabo un trabajo en conjunto y de manera eficaz. La dirección tiene que ver con aspectos tales como la moral, el manejo de conflictos, la motivación, el liderazgo, la conducta y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas. Infunde principalmente en otros el deseo de actuar y cómo el ser humano se deja gobernar casi siempre por sus emociones; la dirección es, entre las funciones administrativas, la que tiene un mayor carácter emotivo. Es una función estrechamente vinculada con el recurso humano, un sistema relacionado con las reacciones en la conducta y las relaciones interpersonales. Ésta pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las fases de planeación y organización. En ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo, por lo que su calidad se refleja en el logro de objetivos.

---

<sup>14</sup>Huerta, J. J., & Rodríguez Castellanos, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

### 2.1.8 Conocimiento y desarrollo.

El conocimiento es el que se adquiere mediante la formación académica ya sea formal o informal y el desarrollo comprende la aplicación de esos conocimientos por medio de procedimientos y procesos.

#### 2.1.8.1 Conocimiento <sup>15</sup>.

Es la comprensión teórica de un tema. Es lo que se aprende a través de la educación o la experiencia laboral. Por tanto, éstas **son habilidades que se centran en el entendimiento de temas, procedimientos e información necesaria para realizar tareas específicas**. Es teórico, no práctico. Una persona puede comprender un tema o herramienta en algún libro de texto, sin embargo, no tiene experiencia en su aplicación. El hecho que una persona lea muchos libros o revistas, con respecto a un tema determinado, no significa que esa persona tenga la capacidad para dar consejos sobre dicho tema.

#### 2.1.8.2 Desarrollo <sup>16</sup>.

Se refiere al conjunto de técnicas motivacionales articuladas con principios de psicología, ciencia y espiritualismo, orientadas a ofrecer a las personas herramientas de crecimiento personal. Además, se plantea que la persona tiene que tomar conciencia de sí misma, de sus pensamientos, sentimientos, inquietudes y problemas, comprendiéndolos, aceptándolos y dominándolos para su propio provecho, ya sea en la vida personal o profesional. Éste comprende una gran cantidad de procedimientos y procesos, relacionados con muchas actividades de recursos humanos, como la planificación de los recursos, análisis de los puestos de trabajo, evaluación del rendimiento, gestión y planificación de la carrera profesional.

**Tabla 16.** Diferencia entre Conocimiento y Desarrollo.

	<b>Conocimiento</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>Enfoque</b>	Trabajo actual	Trabajos futuros
<b>Alcance</b>	Individual	Grupal
<b>Meta</b>	Corregir déficit de habilidad.	Preparar para el futuro.

*Fuente: elaboración de equipo consultor*

<sup>15</sup> Prince, E. S. (2020). *Las siete habilidades para el futuro (y el presente)* (Primera ed.). (R. Pearson Education Limited, Ed.) Madrid: Pearson Education Limited, RU.

<sup>16</sup> *Significado de Desarrollo (Qué es, Concepto y Definición)*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://www.significados.com/desarrollo/>

### 2.1.9. Trabajo en equipo<sup>17</sup>.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. Es un número reducido de individuos con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y una planeación en común y con responsabilidad compartida. De acuerdo con Jon Katzenbach y D. Smith<sup>18</sup>, un equipo es “un grupo pequeño de gente con habilidades complementarias quienes están comprometidas a un propósito común, metas de rendimiento y enfoque por lo cual son mutuamente responsables de rendir cuentas”. Entre las muchas observaciones sobre equipos, ellos identificaron cinco niveles de trabajo de equipo.

**Tabla 17.** Niveles de los equipos de trabajo

Nivel	Descriptor
<b>Grupo de trabajo</b>	Comparten información, aunque todavía no tienen un propósito común o metas de rendimiento con mutua responsabilidad. Cada miembro es responsable solo por el trabajo que el grupo les ha delegado.
<b>Equipo falso</b>	Los miembros no actúan como una unidad y creen que son parte del equipo, se da debido a que los miembros no quieren tomar el riesgo de comprometerse a un propósito común y la responsabilidad mutua que se requiere.
<b>Equipo potencial</b>	Miembros movidos hacia una meta en común, enfocados en el logro de la misma, trabajando hacia un nivel más alto de rendimiento y hay acuerdos sobre responsabilidad mutua.

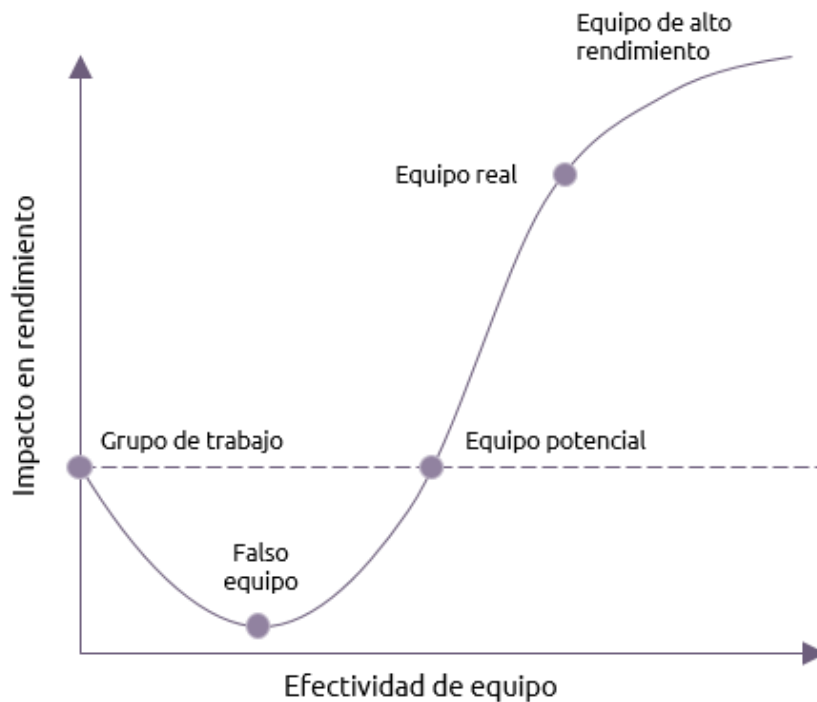
<sup>17</sup> Huerta, J. J., & Rodríguez Castellanos, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

<sup>18</sup> Katzenbach, J. R., & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Boston: Harvard Business School. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <https://www.praxisframework.org/es/library/katzenbach-and-smith>

Nivel	Descriptor
<b>Equipo real</b>	Un grupo pequeño comparte un propósito común y hay enfoque, muestran habilidades complementarias y comparten responsabilidad por el logro de los resultados.
<b>Equipo de alto rendimiento</b>	La diferencia entre un equipo real y uno de alto rendimiento es la relación entre los miembros del equipo. Los resultados de alto rendimiento son debido a que los miembros están comprometidos los unos a los otros acerca de su crecimiento personal y su desarrollo.

Fuente: Katzenbach, J. R., & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Boston: Harvard Business School.

*Ilustración 3. Impacto y efectividad de equipos de trabajo*



Fuente: Katzenbach, J. R., & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Boston: Harvard Business School.

### 2.1.9.1 Características de los equipos de trabajo<sup>19</sup>.

Para que un equipo logre alcanzar los resultados, es necesario que éstos tengan los siguientes atributos:

*Tabla 18. Atributos de los miembros del equipo de trabajo.*

<b>Características</b>	<b>Definición</b>
<b>Miembros interdependientes.</b>	La productividad y la eficiencia de una unidad entera están determinadas por los esfuerzos coordinados e interactivos de todos y cada uno de sus miembros.
<b>Miembros más eficientes al trabajar juntos que solos.</b>	Los equipos efectivos se desempeñan incluso mejor que el miembro más destacado del grupo, cada uno aporta su granito.
<b>Crean su propio magnetismo.</b>	Los miembros del equipo desean participar en vista de las ventajas que reciben por su adhesión, cada uno aporta y gana a la vez.
<b>No siempre tienen el mismo líder.</b>	Los miembros del equipo a menudo se alternan en asumir la responsabilidad del liderazgo, de manera que ésta se comparte ampliamente conforme el equipo se desarrolla con el paso del tiempo.
<b>Los miembros se cuidan y apoyan entre sí.</b>	Ningún miembro es devaluado o poco apreciado. A todos se les trata como parte integral del equipo, y su aporte es valioso.
<b>Miembros que alientan y animan al líder, y viceversa.</b>	Cada miembro da y recibe aliento, se animan unos con otros, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, tanto individuales como grupales.
<b>Existe una gran confianza entre los integrantes.</b>	Los miembros demuestran integridad, confianza y se muestran tan interesados en el éxito de los demás como en el propio.

Fuente: elaborada con información de (Whetten & Cameron, 2011)

<sup>19</sup> Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va. ed.). Mexico: Pearson Educación.

Para tener equipos de trabajo exitosos es necesario que éstos se desarrollen, para lo cual se dan las siguientes cuatro etapas:

**Tabla 19.** *Etapas para tener equipos de trabajo exitosos.*

<b>Etapa</b>	<b>Explicación</b>
<b>Formación</b>	Cada uno de los miembros inicia a familiarizarse con los otros miembros del equipo. Forjando aquí las relaciones y se establece la confianza.
<b>Normatividad</b>	Se da la creación y unidad, diferenciación de los roles, se identifican las expectativas para los miembros y el incremento del compromiso. Es necesaria la retroalimentación de apoyo y fomento del compromiso con visión, por parte de los líderes.
<b>Entrenamiento</b>	Hay desacuerdos, resistencia a la dependencia y necesidad de manejar los conflictos. Se dan desafíos en cuanto a las violaciones de normas y de expectativas, así como superar el pensamiento grupal. El líder debe concentrarse en el mejoramiento del proceso, el reconocimiento de los logros, y el aumento de las relaciones de ganar-ganar.
<b>Desempeño</b>	Se busca la mejora continua, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales. Los líderes deben iniciar a patrocinar las ideas de los nuevos miembros, coordinan la implementación y alientan su desempeño extraordinario. Un equipo con un alto rendimiento se logra cuando cada miembro está comprometido al 100%, y éste debe ser el estándar, no conformarse con menos.

Fuente: elaboración con información de (Huerta & Rodríguez Castellanos, 2006)

**Ilustración 4. Etapas para tener equipos de trabajo exitosos.**



Fuente: elaboración con información de (Huerta & Rodríguez Castellanos, 2006)

**2.1.10. Empatía<sup>20</sup>.**

Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales. Una persona empática desarrolla la capacidad intelectual de vivenciar la manera en que siente la otra persona, lo que le facilita la comprensión del por qué de su comportamiento, y le faculta para mantener un diálogo con el otro con un estilo de interacción positivo para ambos, respetando lo que piensa, siente y buscando acuerdos de mutuo beneficio. La empatía, por consiguiente, es uno de los componentes de la inteligencia emocional, que no es más que percibir las necesidades de los demás, escuchar lo que dicen y lo que callan, así como interpretar correctamente las reacciones de los seguidores.

**2.1.10.1 Características de la empatía.**

- **Escucha activa.** Es escuchar con atención lo que el otro dice con su comunicación verbal y no verbal, con la mirada, tono de voz y postura. Para que se pueda producir una verdadera escucha activa, es necesario estar en un estado de atención plena o consciente, lo que permite advertir de forma evidente los estímulos que llegan del

---

<sup>20</sup> Balart Gritti, M. (Mayo de 2013). Claves del poder personal. La empatía: La clave para conectar con los demás. (Agama, Ed.) Observatorio y relaciones laborales de recursos humanos.

exterior. La atención consciente se trata de que quien escucha se centra de manera exclusiva en la otra persona durante un tiempo determinado, es decir, lo que se llama “*detener la mente*”, no pensar en nada, solo estar concentrado en lo que el otro está diciendo, teniendo interés por todo lo que se escucha y se observa sin juzgarlo.

- **Comprensión.** La comprensión es la actitud que surge de prestar atención plena y exploración del mundo del otro para entender sus sentimientos y necesidades fundamentales. Es ver con “*naturalidad*” los actos y sentimientos de los demás, sin juicios, ni condenas, sino con la convicción de que cualquiera puede caer en lo mismo. Las personas que en la infancia han sido nutridas afectivamente, porque han sido aceptadas, cuidadas y queridas, tienen más capacidad para comprender a los demás, debido a que tienen menos miedo a que si lo hacen renuncien a sí mismas. La comprensión no implica tener simpatía ni antipatía al otro, sino simplemente entenderlo sin juzgarlo. Además, tener comprensión es aplicar la compasión más la acción, lo que lleva a proponer, sugerir o establecer los medios que ayuden a los demás a superar el estado por el que actualmente pasan.
- **Asertividad.** Lo importante no es tanto comprender al igual, sino hacerlo con él diferente y poder empatizar sin renunciar a uno mismo. Esta es una palabra que procede del latín “*asertum*” que significa poner en claro, afirmar y tener la capacidad para expresar o transmitir lo que se quiere, piensa, siente o necesita, sin incomodar, agredir o herir los sentimientos de la otra persona. Ser asertivo quiere decir *ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores*. Esto supone un mayor autoconocimiento, es decir, conocerse y estar de acuerdo consigo mismo, además implica tener el control del propio “yo”. Requiere saber escuchar y responder a las necesidades de otros sin descuidar los propios intereses ni comprometer los principios. El comportamiento asertivo requiere de un proceso cognitivo más que de una reacción instintiva, a diferencia de los comportamientos pasivos y agresivos, que parecen más naturales. Cabe señalar que los comportamientos agresivos y pasivos no son necesariamente negativos.

### 2.1.11. Comunicación<sup>21</sup>.

Es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe.

#### 2.1.11.1 Tipos de comunicación.

Existen tres tipos de comunicación<sup>22</sup> bien diferenciadas, necesarias para comunicarse y para la resolución de conflictos (que más adelante se detallará).

*Tabla 20. Tipos de Comunicación*

<b>Comunicación pasiva.</b>	Estilo de comunicación que lleva implícita una trasgresión de los propios derechos al no ser capaz la persona de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones, o hacerlo de manera auto derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás pueden no hacerle caso.
<b>Comunicación agresiva.</b>	Expresión de pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva, sin respetar los derechos de las otras personas. La agresividad no es igual a la violencia, aunque puede convertirse en violencia cuando busca anular o destruir al otro. Se caracteriza por la dominación de las otras personas, quienes terminan sintiendo resentimiento y evitando este comportamiento.
<b>Comunicación asertiva.</b>	Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás. La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos, respetando los derechos y necesidades de las otras personas.

Fuente: elaboración con información de (Resolución de conflictos., s.f.)

<sup>21</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va. Edición ed.). Colombia: Editorial McGraw Hill.

<sup>22</sup> *Resolución de conflictos.* (s.f.). Recuperado el 21 de April de 2022, de LC Psicólogos: <https://lcpsicologos.com/entrenamiento-en-habilidadessociales-y-personales/resolucion-de-conflictos/>

### **2.1.11.2 Elementos de la comunicación.**

En todo proceso de comunicación intervienen cinco elementos, los cuales son:

1. *Emisor o fuente*: quien emite el mensaje.
2. *Transmisor o codificador*: equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
3. *Canal*: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.
4. *Receptor o decodificador*: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. *Destino*: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

### **2.1.11.3 Barreras de la comunicación.**

La comunicación no siempre fluye libremente, en muchas ocasiones hay barreras que limitan el proceso. Algunas de las más frecuentes son:

- *Dirigir, mandar*: Ordenar a la otra persona que haga algo en concreto en vez de reflejar comprensión del problema.
- *Aconsejar, sugerir*: ofrecer soluciones de cómo resolver los problemas, cuando no es pertinente.
- *Advertir, amonestar, amenazar*: Con esta actitud, la persona expresa a la otra las consecuencias negativas que se derivarán de una determinada acción. Se alude al uso del poder.
- *Moralizar, predicar*: se asume el papel superior del profeta con una perspectiva divina.
- *Persuadir, argumentar, sermonear*. Utilizar los hechos, los argumentos en contra, la lógica y la información para influir en el hablante con las propias opiniones.
- *Juzgar, criticar, discrepar, culpar*. De esta forma se rechaza personalmente a alguien. Juzgar de forma negativa el carácter de la persona en lugar de analizar su problema a menudo es fuente de conflictos.
- *Alabanza inapropiada*. Se adula exageradamente al interlocutor, se le ofrece una valoración o un juicio positivo sin escucharle.

- *Insultar, ridiculizar, avergonzar.* Hace que el interlocutor se sienta como una persona incapaz y, a menudo, como un vulgar estereotipo.
- *Centrarse en la persona y no en el problema.* Muchas veces se desempeña el papel de psiquiatra, que explica a los otros cuáles son sus motivaciones o que analiza por qué hablan o actúan de determinada manera.
- *Retirarse, distraerse, bromear.* Se intenta distraer al individuo para que no piense en el problema en lugar de ayudarlo a explicarlo.
- *Investigar, preguntar, interrogar, poner a la otra persona a la defensiva o suponer incorrectamente cuál es el problema.* Se actúa como detective o fiscal que trata de descubrir motivos o causas, que busca más información para intentar resolver el problema.
- *Favorecer, condescender.* Tratar de hacer que la otra persona se sienta mejor y olvide lo que le molesta. Esto implica negar la fuerza de sus sentimientos, actuando como un mago.

### **2.1.12 Modelos teóricos psicológicos.**

Existen diferentes modelos teóricos psicológicos<sup>23</sup>, sin embargo, es necesario considerar los más importantes para con ello decidir con qué modelo se siente más identificado, más cómodo, cuál se ajusta más a sus características, consiguiendo de este modo ser más productivos/efectivos según la problemática y personalidad. A continuación, algunos de los modelos más habituales: psicoanálisis, psicodinámica, terapia humanista, sistémica, de Gestalt y cognitivo conductual, que son los más conocidos.

#### **2.1.12.1 Psicoanálisis.**

Los orígenes de la teoría psicoanalítica<sup>24</sup> se producen a partir de los tiempos de Jean Martin Charcot (neurólogo francés, profesor de anatomía patológica, uno de los más grandes médicos

---

<sup>23</sup> *Modelo psicológico.* (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Psicología Online: <https://www.psicologiaonline.org/modelo-psicologico>

<sup>24</sup> Ruiz Roa, U., Navarro Obeid, J. E., Castro Hernández, C. J., Iriarte, C., Benítez Lara, M. C., Gutiérrez Calderón, M. A., . . . Bravo García., L. (2018). *Enfoques, Teorías y Perspectivas de la Psicología y sus Programas Académicos.* Sincelejo: CECAR.

franceses), a finales del siglo XVII, momento en que la hipnosis fue fundamental y contribuyó al nacimiento del Psicoanálisis.

Después de culminada la guerra (en los años comprendidos en 1914 y 1918), el movimiento de la Teoría Psicoanalítica inició su extensión a nivel social, geográfico y en el ámbito científico, llegando a convertirse en uno de los más grandes referentes de la clínica y de la psiquiatría, además de la cultura crítica. Para Freud<sup>25</sup>, padre del psicoanálisis, los primeros conflictos determinan en parte el funcionamiento adulto. Este modelo supone una ruptura con la línea dominante, al considerar que para interpretar los actos hay que considerar un conjunto de mecanismos inconscientes, es decir, es un acto terapéutico cuyo objetivo es modificar el comportamiento.

#### **2.1.12.2 Psicodinámica.**

Hace referencia a aquellos modelos en los que el conflicto intrapsíquico tiene un papel central. Llamamos *conflicto intrapsíquico al resultante de las relaciones entre las diversas instancias psíquicas que componen el aparato psíquico (Yo, ello, Superyó)*. La psicología psicodinámica se centra en revelar los conflictos inconscientes que determinan los problemas actuales de la persona. Hace énfasis en la importancia de los procesos inconscientes como motor de la determinación de la conducta, pensamientos y afectos. Esta concepción comparte a grandes rasgos la base teórica del psicoanálisis clásico, al igual que técnicas y métodos empleados.

#### **2.1.12.3 Terapia Humanística<sup>26</sup>.**

Centra sus esfuerzos en la autorrealización del individuo, teniendo como objetivo principal el desarrollo del ser humano traducido en la satisfacción consigo mismo. Para iniciar, hablando de los aportes del humanismo existencial a la psicología, se debe recordar que ésta surge como una necesidad intrínseca del ser humano. Algunos autores como Misiak y Sexton (1973) hablan de su nacimiento en los Estados Unidos, después de terminar la Segunda Guerra Mundial. Se puede decir que el humanismo es una revolución cultural que obedece a una

---

<sup>25</sup> *Psicoanálisis*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de [https://www.ugr.es/~aula\\_psi/Psicoanalisis.html](https://www.ugr.es/~aula_psi/Psicoanalisis.html)

<sup>26</sup> Ruiz Roa, U., Navarro Obeid, J. E., Castro Hernández, C. J., Iriarte, C., Benítez Lara, M. C., Gutiérrez Calderón, M. A., . . . Bravo García, L. (2018). *Enfoques, Teorías y Perspectivas de la Psicología y sus Programas Académicos*. Sincelejo: CECAR.

época de postguerra, con un fuerte interés por los problemas humanos de los demás, con la vida y el poder ser feliz.

#### **2.1.12.4 Sistémica<sup>27</sup>.**

El modelo Sistémico comprende al individuo en su contexto y expresa que la relación entre las personas y su entorno está sujeta a una dinámica circular de influencias recíprocas. El contexto más significativo es la familia, la cual se entiende como un sistema. Así, las disfunciones de los individuos se consideran en conexión con los comportamientos y las expectativas de otros miembros del sistema en el cual evolucionan y se mantienen. Estos sistemas pueden ser:

- a. *Sistema abierto*: Interacción constante entre el sistema y el medio ambiente. Intercambia energía, materia, e información.
- b. *Sistema cerrado*: Hay muy poco intercambio de energía, de materia, de información con el medio ambiente.

Todos los Sistemas cambian, modifican las posiciones o los intereses de los miembros del grupo, lo que permite modificar la posición y organización del resto de los miembros y su estructura.

#### **2.1.12.5 Gestalt<sup>28</sup>.**

Se basa en el estudio de la percepción dónde el individuo clasifica sus percepciones como un todo y no únicamente como la suma de las partes; resalta las **representaciones mentales que los seres humanos crean y recopilan mediante las percepciones a las que se exponen**. Las imágenes, los sonidos, los recuerdos, todo influye en nuestra manera de comportarnos y de ver la vida, creando una serie de figuras o formas en nuestra mente para explicar determinados conjuntos de datos. No existe una traducción exacta para la palabra “Gestalt”, se puede decir que es “forma”, “figura” o “estructura”.

La teoría de Gestalt tuvo sus orígenes en **Alemania**, a comienzos de siglo XX. Dicha teoría se fundamenta por el trabajo de **Max Wertheimer**, discípulo de Wundt, el cual fundó su teoría como una respuesta al estructuralismo de su mentor y al conductismo de Watson. Mientras que Wundt se enfocaba en hacer divisiones de las cuestiones psicológicas, **Wertheimer y los**

---

<sup>27</sup> *IBIDEM*

<sup>28</sup> *IBIDEM*

**demás fundadores de la Gestalt, pensaban en la mente como una totalidad.** De ahí nace el principio de que **el todo es mayor que la suma de sus partes.** Esta teoría busca explicar la percepción humana y la manera en la que se toman las decisiones según la forma de percibir las cosas en la mente.

#### **2.1.12.6 Cognitivo conductual<sup>29</sup>.**

Este enfoque considera que los comportamientos se aprenden de diversas maneras. Mediante la propia experiencia, la observación de los demás, procesos de condicionamiento clásico u operante, el lenguaje. Es una forma de entender cómo piensa la persona de sí mismo, de otras personas y del mundo que le rodea y cómo lo que hace afecta a sus pensamientos y sentimientos. Bruner (psicólogo estadounidense) parte de que los individuos reciben, procesan y recuperan la información de su entorno. Existen 3 tipos de modo de aprendizaje cognitivo:

- a. Modo enectivo: Es decir la representación por acción;
- b. Modo icónico: Es la representación por imágenes, y;
- c. Modo simbólico: Es la representación por medio del lenguaje.

## **2.2 Habilidades blandas más buscadas en los profesionales**

Una investigación de la Universidad de Harvard indica que el 85 % del éxito en el desempeño de un profesional se debe al buen desarrollo de sus habilidades blandas<sup>30</sup>. Todas las industrias requieren de personal altamente calificado, más la tendencia en el mundo laboral es encontrar personal competente, y de esta manera es como se enumeran las habilidades que más se buscan en dicho personal<sup>31</sup>.

- Trabajo en equipo.
- Empatía.
- Resolución de conflictos.
- Comunicación,
- Liderazgo.

---

<sup>29</sup> *El enfoque cognitivo conductual en Psicología Clínica.* (s.f.). Recuperado el 18 de Abril de 2022, de Terapia y Más: <https://www.terapiaymas.es/el-enfoque-cognitivo-conductual/>

<sup>30</sup> Habilidades blandas | T&TA DE CENTROAMÉRICA. (2022). *Ttaca.com*. Recuperado el 25 de mayo de 2022, de <https://ttaca.com/habilidades-blandas/>

<sup>31</sup> Albornos, A. (2022). Habilidades Blandas, definición e importancia | CognosOnline Argentina. *Cognos Online*. Recuperado el 26 de mayo de 2022, de <https://cognosonline.com/arg/blog-arg/habilidades-blandas/>

En la **Tabla 21**. Habilidades blandas más difíciles de encontrar en postulantes a un empleo, se destaca las habilidades que cuesta encontrar entre los aspirantes a un empleo.

**Tabla 21.** *Habilidades blandas más difíciles de encontrar en postulantes a un empleo*

<b>Habilidad</b>	<b>%</b>
Trabajo en equipo	38.4%
Comunicación	31.9%
Responsabilidad	31.2%
Estabilidad emocional	23.7%
Resolución de problemas	23.7%
Liderazgo	23.5%

Fuente: Habilidades blandas: ¿Cuáles son las más difíciles de encontrar en el mundo laboral? - PQS. (s.f).  
Recuperado el mayo 26 de 2022, de <https://pqs.pe/aprende-mas/habilidades-blandas-cuales-son-las-mas-dificiles-de-encontrar-en-el-mundo-laboral/>

Sin embargo, la Encuesta de Habilidades al Trabajo<sup>32</sup> ( ENHAT) publicada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), reveló que el 64% de postulantes a las vacantes directivas presenta deficiencias en el liderazgo. “Las empresas quieren que sus ejecutivos sean líderes, no jefes. Se busca personal que inspire a su equipo y no que sean unos dictadores carismáticos. Para lograrlo, las habilidades blandas son imprescindibles, se necesita enseñarles a los trabajadores a desarrollar su inteligencia emocional”.

### **2.3. Especialistas en el desarrollo de habilidades blandas en Latinoamérica**

En la actualidad, existe un alto número de empresas que están en búsqueda de líderes con capacidad para guiar a equipos de trabajo dentro y fuera de las organizaciones en este mundo globalizado. Por ello, es necesario que posean ciertas habilidades o competencias que le permitan a las personas tomar mejores decisiones en el puesto de trabajo, con alto grado de responsabilidad, planificando, gestionando los recursos y las tareas asignadas de una manera eficiente. Es por esa razón, que muchas empresas de la región se encuentran a la vanguardia

---

<sup>32</sup> Habilidades blandas: ¿Cuáles son las más difíciles de encontrar en el mundo laboral? - PQS. (s.f).  
Recuperado el mayo 26 de 2022, de <https://pqs.pe/aprende-mas/habilidades-blandas-cuales-son-las-mas-dificiles-de-encontrar-en-el-mundo-laboral/>

para desarrollar las habilidades blandas de sus equipos de trabajo y contratar personal altamente calificado dentro o fuera del continente.

Así mismo, hay empresas e instituciones a nivel nacional e internacional dedicadas a la consultoría que dan su aporte a través de programas de capacitación, certificaciones en el desarrollo de las habilidades blandas o competencias, orientadas para aquellas personas que desean postularse a un puesto de trabajo o para las empresas interesadas en capacitar a sus empleados en áreas de oportunidad para lograr mejores resultados y alcanzar sus objetivos a corto y mediano plazos.

### ***2.3.1 Empresas expertas en el desarrollo de habilidades blandas.***

A continuación, se enlistan empresas e instituciones en Latinoamérica y en El Salvador dedicadas a este rubro de la consultoría y en desarrollar el talento humano.

***Tabla 22. Empresas consultoras en América Latina.***

<b>Empresas o Instituciones</b>	<b>Programas y capacitaciones</b>	<b>País</b>
<b>La Asociación Latinoamericana para la Innovación en el Aprendizaje y Desarrollo del Talento.</b>	Integrar soluciones y experiencias vinculadas a la formación, para que de forma eficiente facilite el desarrollo y el crecimiento del talento nacional y de Latinoamérica.	Panamá.
<b>Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP)</b>	Gestión de talento humano, con la capacidad de aplicar los procesos de administración, planeación, reclutamiento, selección, colocación, evaluación, remuneración y capacitación de talento.	Honduras.

<b>Empresas o Instituciones</b>	<b>Programas y capacitaciones</b>	<b>País</b>
<b>Cegos América Latina</b>	Consultora internacional líder en solución de formación, desarrollo de competencias, gestión de la formación y outsourcing de procesos de RRHH. Trabaja con las personas en el desarrollo de sus habilidades para obtener resultados de negocio rentables y acelerar el éxito de las organizaciones. CEGOS aporta, desde la innovación, la experiencia y la tecnología, soluciones integradoras contrastadas y adaptadas a las necesidades de cada organización.	México y Chile.
<b>Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE Business School)</b>	Impulsa el desarrollo de la región a través de la formación de líderes, la investigación aplicada y la promoción del diálogo intersectorial. El desarrollo sostenible de América Latina requiere de líderes responsables, innovadores y actualizados. INCAE es la mejor escuela de negocios en América Latina, impulsando el progreso de la sociedad latinoamericana, a través de la formación de talento de líderes regionales.	Nicaragua y Costa Rica.
<b>Escuela de Negocios (ADEN)</b>	Es una red educativa internacional, cuya actividad principal es su Escuela de Negocios. Está focalizada en el desarrollo profesional de directivos y gerentes de empresas.	Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Argentina, Colombia, Guatemala...
<b>Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte)</b>	Soluciones de consultoría, innovación, transformación y liderazgo, tienen lugar de distintas maneras, donde la capacidad para resolver problemas complejos resulta crítica. Ayudan a imaginar, entregar y ejecutar el negocio sin importar la industria, desde el desarrollo de la estrategia hasta la implementación.	Bolivia.

<b>Empresas o Instituciones</b>	<b>Programas y capacitaciones</b>	<b>País</b>
<b>Blue Door Talent Development</b>	Desarrollan el talento a través de capacitaciones, talleres y webinars. Cuentan con una red de especialistas formados en cada rama: habilidades gerenciales, liderazgo, administración de tiempo, habilidades interpersonales, comunicación efectiva y manejo de conflictos laborales.	Panamá, Guatemala y El Salvador.

*Fuente: Elaboración con las diferentes páginas web de las empresas*

**Tabla 23.** *Empresas e instituciones nacionales con experiencia para el desarrollo de las habilidades blandas.*

<b>Empresas o Instituciones</b>	<b>Programas y capacitaciones</b>	<b>País</b>
<b>Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)</b>	Instituto con reconocimiento a nivel nacional en la formación de profesionales para la productividad y competitividad en el desempeño de las funciones de trabajo. Entre los objetivos principales que tienen, están: a. Contribuir a través de la capacitación a mejorar la productividad y competitividad de los trabajadores y de las empresas del país. b. Fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, y c. facilitar el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de las empresas, de acuerdo con las necesidades de sus puestos de trabajo	El Salvador.
<b>Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE Business School)</b>	Forman líderes a la altura de los desafíos con formación de calidad y programas que tienen el balance perfecto entre las habilidades técnicas y humanas más demandadas por el mercado laboral. El desarrollo de estas competencias ocurre en las aulas, enfrentando problemas reales, de empresas reales en un ambiente controlado, a través del método de casos de Harvard Business School. Este método de aprendizaje permite fortalecer habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, resiliencia en espacios que se caracterizan por la diversidad de culturas y disciplinas.	El Salvador.

<b>Empresas o Instituciones</b>	<b>Programas y capacitaciones</b>	<b>País</b>
<b>Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)</b>	<p>Esta fundación identifica, desarrolla, diseña e implementa proyectos y programas de educación informal, de acuerdo con las necesidades y requerimientos solicitados por los organismos de cooperación, nacionales e internacionales.</p> <p>El principal objetivo de estos proyectos y programas es desarrollar competencias, habilidades en hombres y mujeres jóvenes, que les apoyen para ingresar al mercado laboral productivo y tener un impacto positivo en el desarrollo sostenible del país.</p>	El Salvador.
<b>SIB Company Capacitaciones.</b>	Servicios de Capacitación Internacional, solución personalizada para desarrollar el talento humano y apoyo estratégico.	El Salvador.
<b>Contrataciones Empresariales.</b>	<p>Centro de formación profesional continua, brindando diplomados, capacitación y talleres con facilitadores nacionales e internacionales. La importancia del servicio de esta institución está en que las empresas cuenten con personal calificado y productivo para la expansión y crecimiento de sus negocios, por lo que es de suma importancia la formación continua con conocimientos teóricos y prácticos para potenciar la productividad y el desempeño de los empleados.</p>	El Salvador.
<b>TALENTUM PARTNERS</b>	<p>Soluciones de talento humano para desarrollar las máximas capacidades que se requieren en una persona para el excelente desempeño dentro de la organización.</p> <p>Especialistas en crear experiencias de Team Building con diversos enfoques (liderazgo, trabajo en equipo, cambio actitudinal y muchos otros), siempre basado en el aprendizaje y descubrimiento de altas capacidades en un entorno dinámico y de juego.</p>	El Salvador.

Empresas o Instituciones	Programas y capacitaciones	País
<b>STRATEGA Apoyo Integral en RRHH</b>	Busca ser la solución de problemas de mejora continua, generando óptimos resultados en cuanto a gestión de los recursos humanos, a través de talleres gerenciales y mandos medios, con interacciones dinámicas, a fin de identificar las competencias del personal en cada posición de la organización.	El Salvador.

*Fuente: Elaboración con las diferentes páginas web de las empresas.*

## **2.4. Habilidades blandas en la empresa**

Con base a la entrevista realizada al propietario- fundador Atilio Guevara y al personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V., se determinó que tienen ciertas habilidades blandas, sin embargo, hace falta mejorar la dirección estratégica, el conocimiento y desarrollo, trabajo en equipo, así como lograr de forma eficiente y eficaz realizar las tareas que se asignan al puesto de trabajo, generando a la entidad un mayor prestigio por los resultados de alta calidad, así como el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

### **2.4.1 Orígenes de la empresa.**

La empresa DIPROFAR, S. A. de C. V., es una organización salvadoreña que inició operaciones en la vivienda del señor Atilio Guevara, que se instaló en los Planes de Renderos, en el año de 1998, como comerciante individual, y como herramientas de trabajo una maleta, algunos cuantos productos farmacéuticos y un vehículo en el que se desplazaba. Además, contaba con tres socios estratégicos, es decir, los tres hijos que se dedicaban a la misma actividad. Luego de varios años se trasladó a la Colonia Vista Hermosa, Avenida Maquilishuat, San Salvador. El objetivo principal era convertirse en una sociedad anónima de capital variable distribuidora de productos farmacéuticos, lográndolo el 14 de septiembre de 2009.

Por consiguiente, se obtuvo una primera entrevista con el presidente de la empresa como resultado de la primera etapa de la consultoría, haciendo énfasis en que tienen la necesidad de

disminuir los cuellos de botella que afectan el crecimiento de la empresa, para que los colaboradores sean más competitivos en el ámbito laboral, mediante el fortalecimiento de las habilidades blandas enfocadas en:

- *Liderazgo*: saber comunicar de forma clara y convincente las ideas, así como dirigir equipos de trabajo, logrando armonía y una competencia sana para un mejor desempeño.
- *Desempeño*: alcanzar los objetivos y metas, así como las funciones que se les asignaran para llegar a un crecimiento en el mismo.
- *Identidad*: para que los empleados conocieran la misión, visión, valores así mismo los objetivos estratégicos de la empresa, a fin de incrementar el compromiso y responsabilidad.
- *Negociación*: saber identificar conflictos, para anticiparse a posibles soluciones, llegando a acuerdos favorables de un ganar-ganar.
- *Dirección estratégica*: fomentar liderazgo en función del logro de objetivos y aporte de ideas para el desarrollo exitoso del proyecto, mejorando la administración del negocio.
- *Conocimiento y desarrollo*: examinar para conocer qué tan preparado se encuentra el quipo en función del puesto asignado, y tener capacidad para ascender a futuras oportunidades.
- *Trabajo en equipo*: que fuesen capaces de interrelacionarse en todas las líneas jerárquicas, forma conductual con los demás en cualquier situación o problemática que se presente.
- *Empatía y comunicación*: en todas las líneas de trabajo, tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo.

Así pues, la empresa logró una cobertura en el mercado nacional sobrepasando expectativas en la demanda, y esto conllevaba a la necesidad de tener personal que tuviera habilidades blandas desarrolladas para estar a la vanguardia del día a día, con liderazgo, dirección estratégica y conocimientos, para que pudiesen trabajar en equipo, además siendo empáticos para estar en sinergia con la productividad y operatividad de la empresa a fin de obtener los mejores resultados en cuanto a los objetivos estratégicos de la alta dirección.

Hoy en día no solo es indispensable que el personal esté capacitado o especializado en ciertas áreas de conocimientos, sino también, contar con colaboradores preparados y motivados con una interrelación efectiva que les permitiera establecer relaciones sólidas entre los equipos de trabajo, poder influir de manera positiva en lo social, académico y profesional dentro de la empresa, generando significativamente un ambiente productivo en el cual la persona se sintiese comprometida e identificada, tanto en el equipo de trabajo como en cumplir con los objetivos estratégicos al momento de ser parte de la empresa.

Sin embargo, al realizar el diagnóstico para conocer la situación actual relacionado a las habilidades blandas se podría determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que el personal tiene en cuanto a las habilidades antes mencionadas y que puedan estar impactando en el logro de los objetivos de la empresa.

#### **2.4.2. Cobertura de mercado.**

La empresa ha logrado expandirse a nivel nacional gracias a la inyección de capital propio y crédito rotativo a 60 días de los proveedores, teniendo la oportunidad de atender a clientes del mercado, clínicas parroquiales, farmacias y algunas instituciones públicas.

#### **2.4.3. Productos.**

La organización, ha logrado distribuir varios productos, entre los que están la línea sin prescripción y los con prescripción médica de diferentes laboratorios como Economed, droguería y laboratorios Falmar, laboratorios Fardel, Laboratorios Gamma, Laboratorios Medikem, Nipro, laboratorios Piersan, Laboratorios Vijosa y Laboratorios López.

#### **Ilustración 5. Productos de la empresa**



Fuente: *Elaboración con información proporcionada por la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos*

### CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Diprofar, S. A de C.V. al ser una empresa distribuidora de productos farmacéuticos, debe de tener personal altamente competitivo para poder hacerle frente a las circunstancias que se le presenten en el mercado y es aquí donde resalta la importancia de enfocarse en el desarrollo de las habilidades blandas. Hoy en día se requiere que el personal esté capacitado y especializado en ciertas áreas de conocimientos, sin embargo, éstos deben de ir de la mano con las habilidades que se puedan poner en práctica y demostrar que se tienen.

Para proceder al diagnóstico de la situación actual, se utilizó la **Tabla 10. Matriz metodológica de la investigación**, estudiando cada una de las poblaciones estadísticas (empleados, computadoras, impresoras, software, teléfonos móviles) y sus magnitudes, utilizando los métodos e instrumentos, para recabar y analizar las variables detalladas en la misma; además, se aplicaron diferentes tipos de investigación, es decir, la descriptiva, explicativa y correlacional.

Por consiguiente, se han utilizado herramientas digitales necesarias, así como algunas fuentes primarias y secundarias para obtener la información por medio de encuesta, observación directa y entrevistas.

- a. *Fuentes primarias.* información que se recolectó y de su análisis determinar en cuales habilidades se debe enfocar la empresa, para el desarrollo de las mismas.
- b. *Fuentes secundarias.* Se utilizó información ya recolectada, que ha sido organizada y analizada, que facilitó el desarrollo y profundización del presente diagnóstico.

Planteado lo anterior, se inició el análisis de la información recabada de cada una de las poblaciones en estudio, dicha información se recolectó en 2 sesiones.

#### **3.1 Análisis de la primera población: empleados de la empresa Distribuidora de productos farmacéuticos**

Se administró un cuestionario a cada uno de los empleados, además de realizar una pequeña entrevista a todo el personal, obteniendo los siguientes resultados.

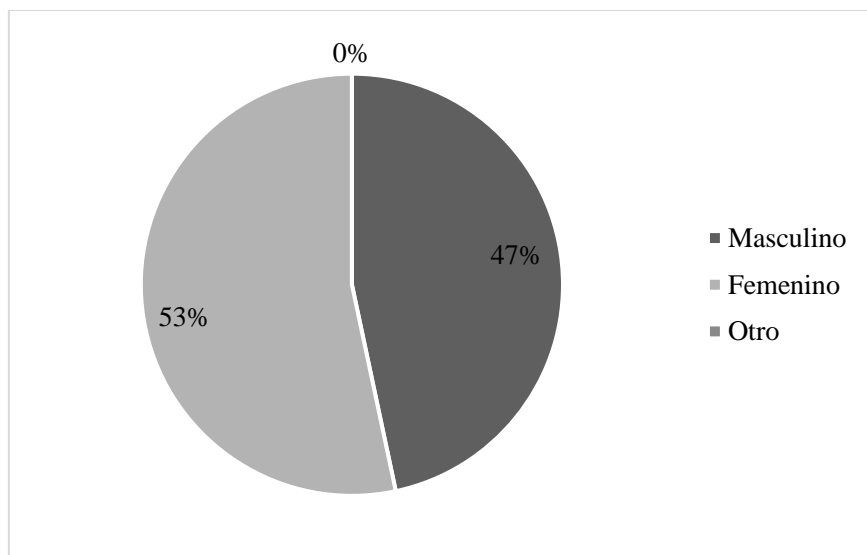
### Pregunta 1.

*Tabla 24. Sexo*

Descripción	Frecuencia	
	(Fi)	%
Masculino	7	47%
Femenino	8	53%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

*Gráfico 1. Sexo de la primera población*



Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

Del total de las 15 personas encuestadas el 53% es del sexo femenino y el 47% de la población en estudio es del sexo masculino, lo que indica una buena representación de equidad de género.

## Pregunta 2 y 3

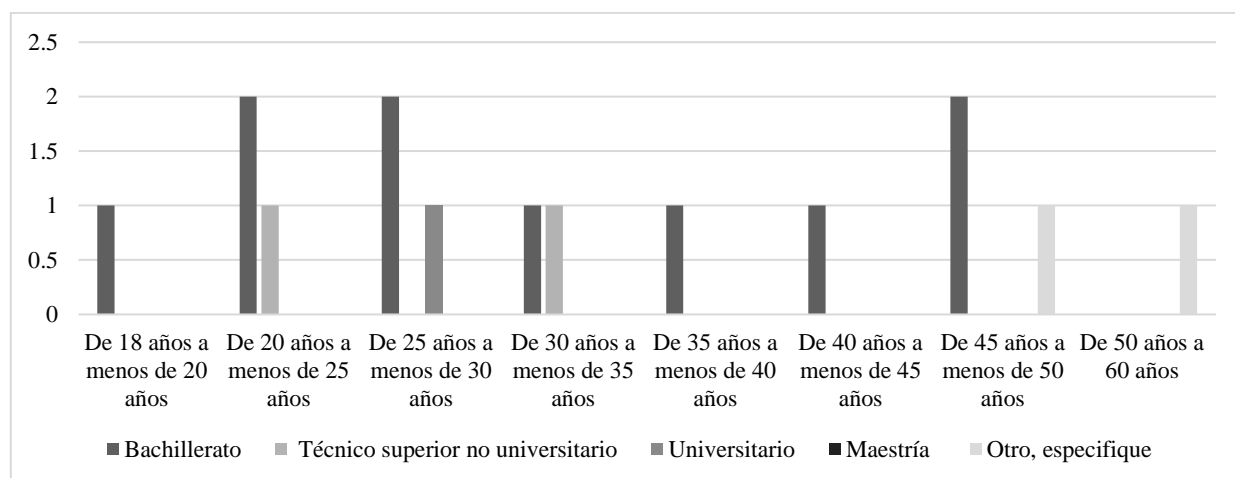
**Tabla 25.** Edad y estudios aprobados de la población sujeta de investigación

Edad/ Estudios aprobados	Bachillerato	Técnico superior no universitario	Universitario	Maestría	Otro, especifique	Fi	Pm	Fi. Pm
De 18 años a menos de 20 años	1	0	0	0	0	1	19	19
De 20 años a menos de 25 años	2	1	0	0	0	3	22.5	67.5
De 25 años a menos de 30 años	2	0	1	0	0	3	27.5	82.5
De 30 años a menos de 35 años	1	1	0	0	0	2	32.5	65
De 35 años a menos de 40 años	1	0	0	0	0	1	37.5	37.5
De 40 años a menos de 45 años	1	0	0	0	0	1	42.5	42.5
De 45 años a menos de 50 años	2	0	0	0	1	3	47.5	142.5
De 50 años a 60 años	0	0	0	0	1	1	55	55
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>15</b>		<b>511.5</b>
<b>%</b>	<b>67%</b>	<b>13%</b>	<b>7%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>		

Promedio 34 años

Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Gráfico 2.** Edad y estudios aprobados de la primera población



Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

La edad promedio es de 34 años, para la población en estudio, por lo que se determina que no es una población joven o adolescente y, que posiblemente han tenido al menos una o más experiencias laborales y, además, tienen algún nivel de estudios aprobados. De los 15 empleados, el 13% tienen hasta octavo grado aprobado, así mismo, el 67% hasta bachillerato, es decir que el 80% de la población se encuentran en la categoría de nivel básico. Solamente el 20% ha logrado continuar estudios hasta obtener una carrera técnica y/o estudios universitarios.

#### **Pregunta 4 y 6**

##### **Tiempo de laborar en la empresa y nivel de ingresos**

Para obtener estos resultados se les hizo una pregunta de la cual se ha calculado el número de estratos o clases aplicando la fórmula de Sturges, donde:

$$C = 1 + \frac{\text{Log } N}{\text{Log } 2}$$

C= número de estratos

N = población en estudio

$$C = 1 + \frac{\text{Log } 15}{\text{Log } 2}$$

$$C = 1 + \frac{1.176091}{0.301030}$$

$$C = 1 + 3.906889$$

$$C = 4.906889 \approx 5$$

Luego se aplica la fórmula para el cálculo del intervalo:

$$\text{Intervalo} = \frac{\text{tiempo mayor} - \text{tiempo menor}}{C}$$

$$\text{Intervalo} = \frac{16 - 0}{5}$$

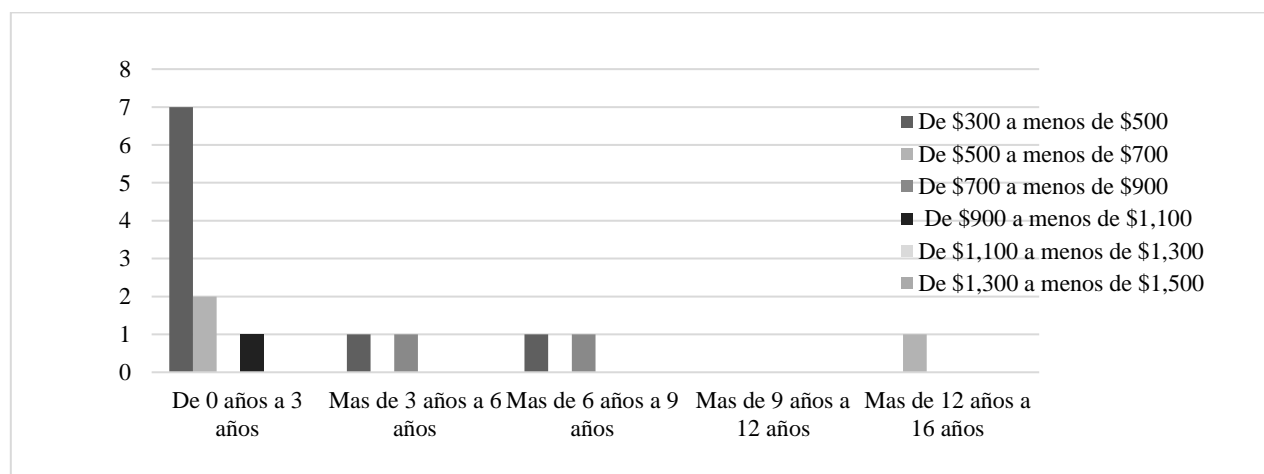
$$\text{Intervalo} = 3.2 \approx 3$$

**Tabla 26. Tiempo de laborar en la empresa y nivel de ingresos**

Nivel de ingresos/Tiempo promedio de laborar en la empresa	De 0 años a 3 años	Más de 3 años a 6 años	Más de 6 años a 9 años	Más de 9 años a 12 años	Más de 12 años a 16 años	Fi	%	Pm	Fi.Pm
De \$300 a menos de \$500	7	1	1	0	0	9	60%	400	\$ 3,600.00
De \$500 a menos de \$700	2	0	0	0	1	3	20%	600	\$ 1,800.00
De \$700 a menos de \$900	0	1	1	0	0	2	13%	800	\$ 1,600.00
De \$900 a menos de \$1,100	1	0	0	0	0	1	7%	1000	\$ 1,000.00
De \$1,100 a menos de \$1,300	0	0	0	0	0	0	0%	1200	\$ -
De \$1,300 a menos de \$1,500	0	0	0	0	0	0	0%	1400	\$ -
Fi	10	2	2	0	1	15	100%		\$ 8,000.00
%	67%	13%	13%	0%	7%	100%		Promedio	\$ 533.33
Pm	1.5	4.5	7.5	10.5	14				
Fi.Pm	15	9	15	0	14	53			
						Promedio	3.5 años		

Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Grafico 3. Tiempo de laborar y nivel de ingresos**



Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

Al calcular el promedio de los años de laborar en la empresa que tienen los empleados sujetos de investigación, se obtuvo que éste es de 3 años y 6 meses, lo que indica que la empresa tiene un cambio relativamente constante en cuanto a personal se refiere. Y queda reflejado en la frecuencia relativa del primer intervalo, que es del 67%. Además, existe una relación entre el tiempo de laborar y el nivel de ingreso promedio de los empleados, el promedio salarial es de \$533.33, acorde a los salarios del mercado laboral, considerando los puestos y nivel de estudios que más prevalecen en la organización.

## Pregunta 5

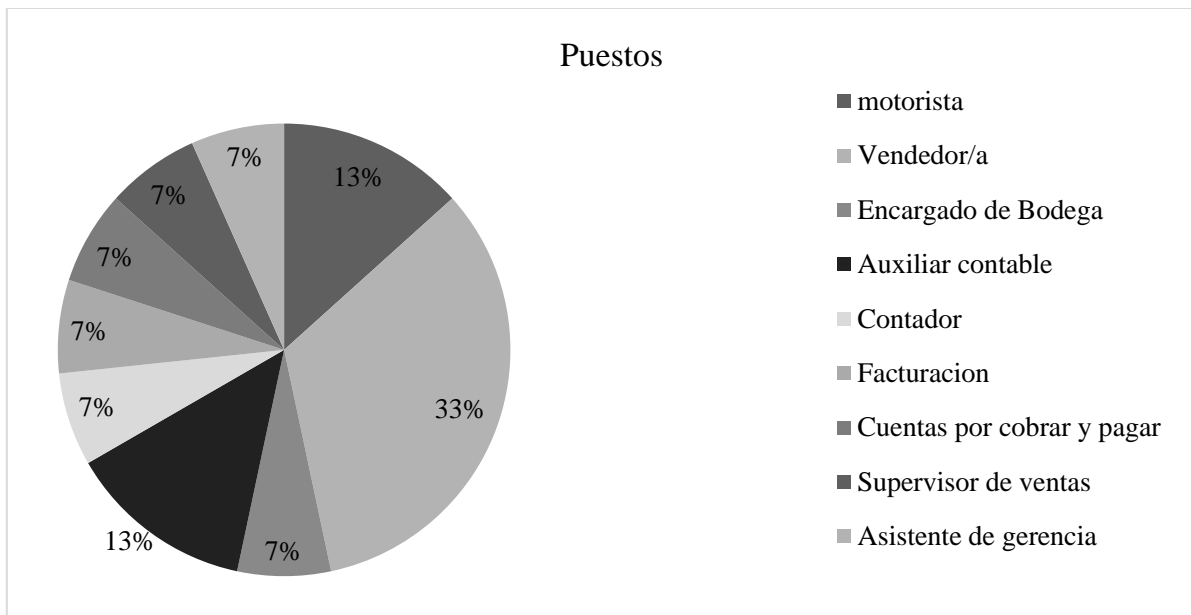
### Puestos

*Tabla 27. Puesto que desempeña la población en estudio*

Puestos	fi	%
motorista	2	13%
Vendedor/a	5	33%
Encargado de Bodega	1	7%
Auxiliar contable	2	13%
Contador	1	7%
Facturación	1	7%
Cuentas por cobrar y pagar	1	7%
Supervisor de ventas	1	7%
Asistente de gerencia	1	7%
	15	100%

Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Gráfico 3. Puestos que desempeñan la población en estudio**



Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

La empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos es una pequeña empresa, que tiene el mayor porcentaje de contratación en la fuerza de venta, y se representa con el 33%, seguido por el área contable que tiene el 20% y el área de reparto con un 13%. Se puede decir que la empresa ha tratado de enfocarse en la distribución y venta de los productos farmacéuticos, por lo mismo, la fuerza de ventas es la que tiene mayor representatividad.

## 2. Habilidades que los empleados ejecutan para el desarrollo de las funciones

### Pregunta 7

Escala de Likert	
Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

**Tabla 28.** *Habilidades que se ejecutan en el desempeño de las funciones*

<b>Habilidad/Frecuencia absoluta</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	<b>Total</b>
Liderazgo	1	1	6	7	0	15
Desempeño e identidad	0	2	3	5	4	14
Negociación y resolución de conflictos	0	0	4	7	4	15
Logro de objetivos y dirección estratégica	0	0	3	7	5	15
Conocimiento y desarrollo	0	0	3	11	1	15
Trabajo en equipo	0	0	1	7	7	15
Empatía	0	0	2	10	3	15
Comunicación	0	0	3	8	4	15

Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Tabla 29.** *Frecuencia relativa de Habilidades que se ejecutan en el desempeño de las funciones*

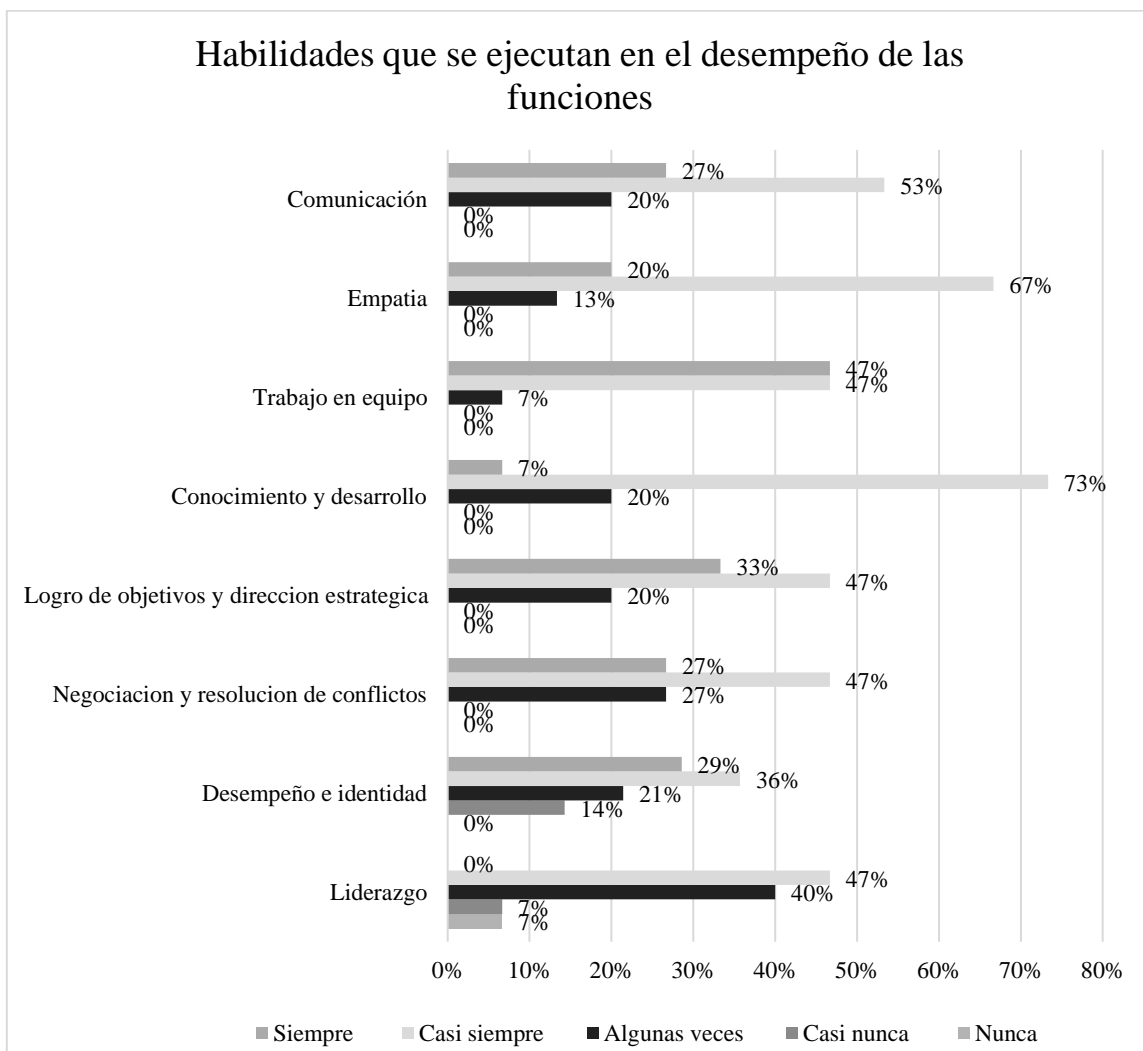
<b>Habilidad/ Frecuencia relativa</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
Liderazgo	7%	7%	40%	47%	0%
Desempeño e identidad	0%	14%	21%	36%	29%
Negociación y resolución de conflictos	0%	0%	27%	47%	27%
Logro de objetivos y dirección estratégica	0%	0%	20%	47%	33%
Conocimiento y desarrollo	0%	0%	20%	73%	7%
Trabajo en equipo	0%	0%	7%	47%	47%
Empatía	0%	0%	13%	67%	20%
Comunicación	0%	0%	20%	53%	27%

Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

Hay algunas habilidades blandas como liderazgo, conocimiento y desarrollo, trabajo en equipo, empatía y comunicación, que no se logra llegar al 100% de la puesta en práctica de dichas habilidades, en el personal sujeto de estudio. Al mismo tiempo, es importante mencionar que la habilidad de desempeño e identidad, el 36% casi siempre la ponen en práctica, sin embargo, esto se debe a que la mayoría de los empleados se enfocan a los resultados del puestos según las metas previamente establecidas de acuerdo a entrevista que se realizó al personal, más no saben cual es la misión y visión de la empresa, lo que resulta ser

una debilidad de la organización porque no lo ha publicitado al personal, siempre están enfocados en el logro de los objetivos que se les han establecido en el puesto. Los empleados saben cual es la misión solo que no enfocada a la entidad sino que al puesto, es decir que esta misión es llegar a la meta mensual que se les establece en los cargos asignados, por consiguiente es necesario desarrollarla para que haya más identidad. De la población sujeta de investigación, algunos conocen los valores, más no así su definición. En cuanto a negociación y resolución de conflicto casi siempre (47%) demuestran esta habilidad, sin embargo, a la hora de realizar una pequeña entrevista se pudo percibir que esta habilidad es un área de mejora en el personal.

**Gráfico 4.** *Habilidades puestas en práctica para el desempeño de las funciones*



Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

### 3. Auto calificación de las habilidades

#### Pregunta 8.

<b>Escala de Likert</b>	
Excelente	4
Muy bueno	3
Bueno	2
Regular	1

**Tabla 30** Auto calificación de las habilidades

<b>Habilidad/Escala</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>total</b>
Liderazgo	1	9	3	2	15
Desempeño e identidad	4	9	2	0	15
Negociación y resolución de conflictos	1	10	3	0	14
Logro de objetivos y dirección estratégica	1	12	2	0	15
Conocimiento y desarrollo	3	9	3	0	15
Trabajo en equipo	6	6	3	0	15
Empatía	5	8	2	0	15
Comunicación	4	6	5	0	15

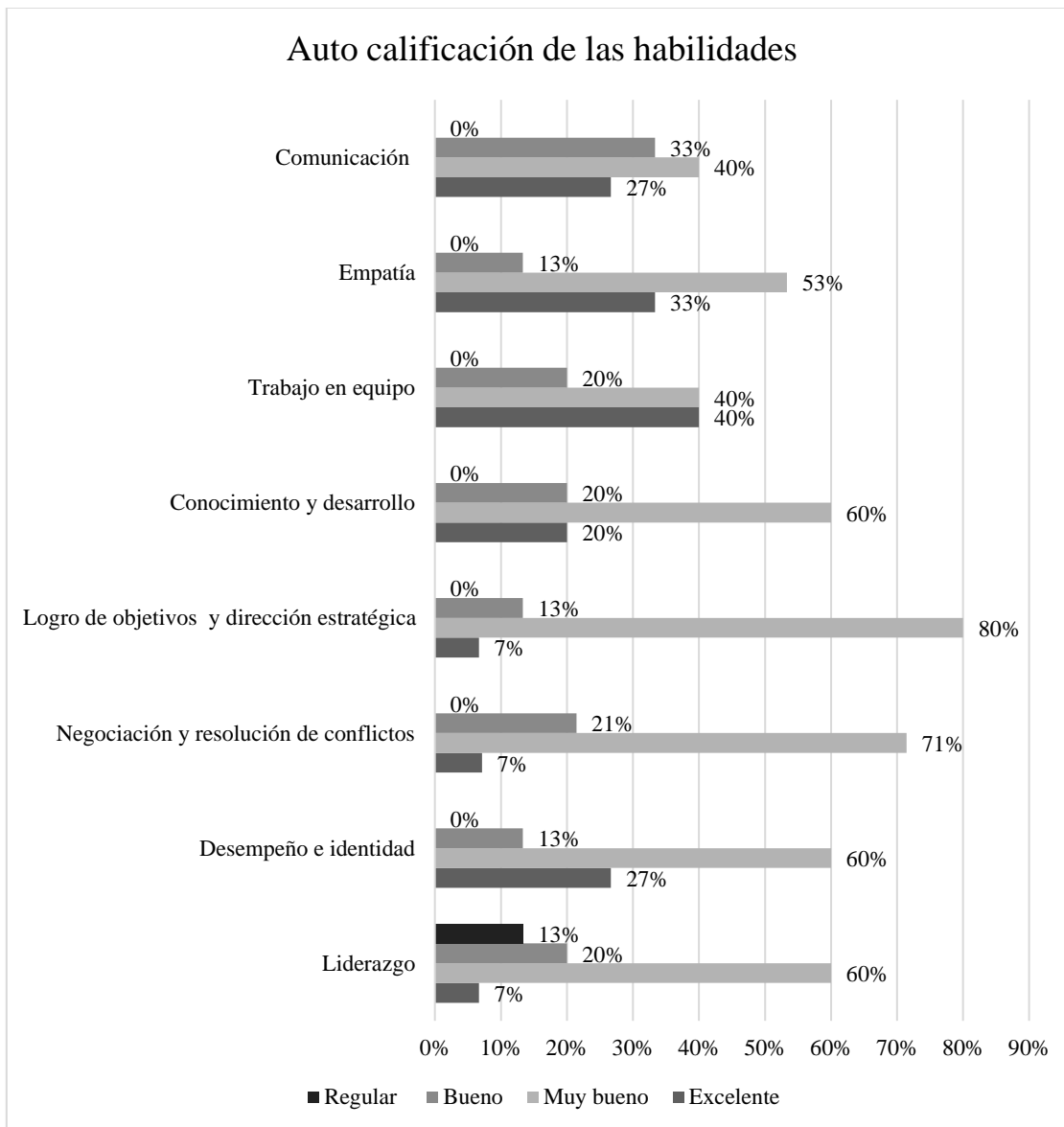
Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Tabla 31.** Frecuencia relativa de Auto calificación de las habilidades

<b>Habilidad/Escala</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>total</b>
Liderazgo	7%	60%	20%	13%	100%
Desempeño e identidad	27%	60%	13%	0%	100%
Negociación y resolución de conflictos	7%	71%	21%	0%	100%
Logro de objetivos y dirección estratégica	7%	80%	13%	0%	100%
Conocimiento y desarrollo	20%	60%	20%	0%	100%
Trabajo en equipo	40%	40%	20%	0%	100%
Empatía	33%	53%	13%	0%	100%
Comunicación	27%	40%	33%	0%	100%

Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Gráfico 5. Auto calificación de las habilidades**



Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

De la población sujeta de estudio, 15 empleados, solamente un mínimo porcentaje del 7% consideran que están en la escala de excelente en cuanto a la habilidad de liderazgo, así como la negociación y resolución de conflictos, y el logro de objetivos y dirección estratégica, por lo tanto, estas son habilidades en las que las personas no se sienten que están desarrolladas al 100%, convirtiéndose en áreas de oportunidad.

#### 4. Estilos de Liderazgo

##### Pregunta 9.

Escala de Likert	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

**Tabla 32.** Estilos de liderazgo de la primera población en estudio

Estilo de Liderazgo/Escala	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Autoritario/ Cohercitivo	4	5	4	2	0	15
Timonel	1	1	6	5	1	14
Afiliativo	1	0	1	8	5	15
Democrático/participativo	0	0	2	5	8	15
Coaching/ Capacitador	1	0	4	4	6	15
Visionario/Inspirador	1	1	9	3	1	15

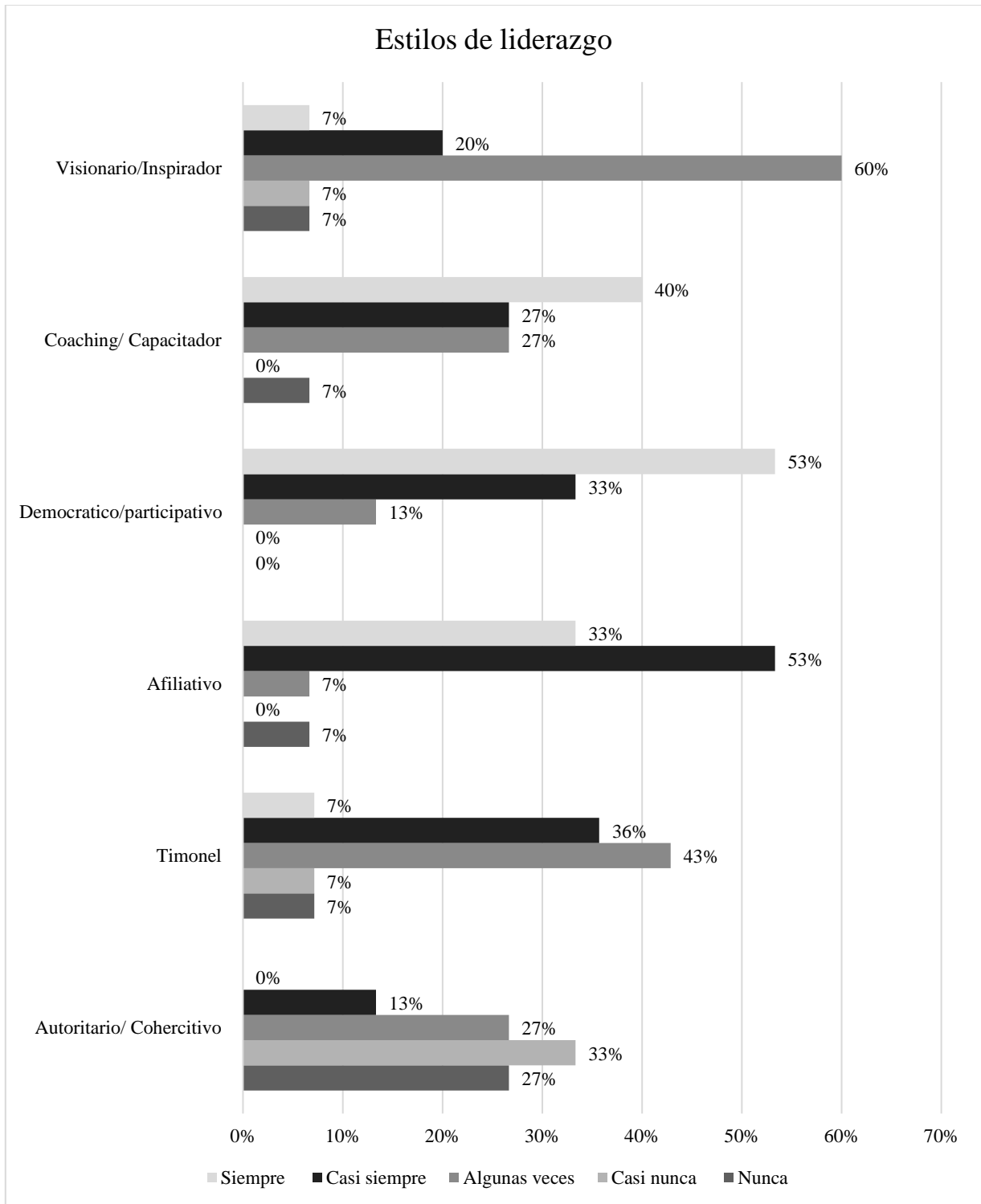
Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Tabla 33.** Frecuencia relativa de Estilos de Liderazgo

Estilo de Liderazgo/Escala	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Autoritario/ Cohercitivo	27%	33%	27%	13%	0%	100%
Timonel	7%	7%	43%	36%	7%	100%
Afiliativo	7%	0%	7%	53%	33%	100%
Democrático/participativo	0%	0%	13%	33%	53%	100%
Coaching/ Capacitador	7%	0%	27%	27%	40%	100%
Visionario/Inspirador	7%	7%	60%	20%	7%	100%

Fuente: elaborada con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Gráfico 6. Estilos de liderazgo de la población en estudio**



Fuente: elaborado con información del cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

El estilo de liderazgo que siempre ponen en práctica los empleados sujetos de investigación es el democrático/participativo con un 53% y el coaching/capacitador con el 40%. Casi siempre el estilo de liderazgo que se pone en práctica es el afiliativo, mientras que el que se ejecuta algunas veces es el Visionario/inspirador con un 60%, seguido por el estilo de liderazgo timonel que se ejecuta el 43%. Esto conlleva a decir que, el estilo de liderazgo que tiene cada uno de los sujetos de estudio está claramente definido, sin embargo, no es un liderazgo situacional, sino que de acorde a la personalidad y estilo de liderazgo que tiene cada uno, así es como se practica en el momento que se debe de mostrar esta habilidad.

### 3.2 Análisis de la segunda población: computadoras de la empresa

La población de computadoras, sujetas de estudio, es una portátil y nueve de escritorio, los aspectos que se estudiaron de cada equipo se detallan a continuación.

#### PC portátil

*Tabla 34. Especificaciones de PC portátil*

PC portátil	Especificaciones	Si	No
Marca	Dell		
Modelo	MJOBRV1X		
Año	NR		
Pantalla	Dell		
Marca de procesador	Core I5		
Almacenamiento interno	8GB		
Touchpad			X
Memora RAM	4GB		
Tarjeta gráfica			X
Wifi		X	
Bluetooth		X	
Sistema operativo	Windows 10		
Cámara web integrada		X	
Teclado		X	
Batería		X	
Mouse		X	

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de computadoras de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

La organización ha asignado para el puesto de asistente de gerencia, una computadora portátil marca Dell de la generación 5 con especificaciones adecuadas para un mejor desempeño en el puesto estratégico de la empresa.

## PC de escritorio

*Tabla 35. Especificaciones de las PC's de escritorio (parte 1)*

Marca	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)	Modelo	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)	Año	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)
AOC	3	33%	MJO4A LC3	1	11%	2010	2	22%
COMP AQ	3	33%	QUAD	1	11%	2012	5	56%
DELL	2	22%	NR	7	78%	2014	1	11%
LG	1	11%				2018	1	11%

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de computadoras de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

*Tabla 36. Especificaciones de las PC's de escritorio (parte 2)*

Pantalla	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)	Marca de procesador	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)
AOC	3	33%	Core I3	6	67%
COMPAQ	3	33%	Core I5	2	22%
DELL	2	22%	Core 2	1	11%
LG	1	11%			

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de computadoras de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

*Tabla 37. Especificaciones de las PC's de escritorio (parte 3)*

Almacenamiento interno	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)	Memoria RAM	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)	Tarjeta gráfica	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)
.6GB	1	11%	300GB	3	33%	SI	1	11%
2GB	5	56%	500GB	6	67%	NO	8	89%
3GB	1	11%						
8GB	2	22%						

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de computadoras de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Tabla 38. Especificaciones de las PC's de escritorio (parte 4)**

	Wifi		Bluetooth		Sistema operativo	
	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (fr)	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (fr)	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia relativa (Fr)
Si	1	11%	0	0%	Windows 7	7 78%
No	8	89%	9	100%	Windows 10	2 22%

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de computadoras de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Tabla 39. Especificaciones de las PC's de escritorio (parte 5)**

	Cámara integrada		Teclado		Mouse	
	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia relativa (Fr)	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia relativa (Fr)	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia relativa (Fr)
SI	0	0%	9	100%	9	100%
NO	9	100%	0	0%	0	0%

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de computadoras de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

Del total de la población de computadoras sujetas de investigación, las marcas que más predominan en la empresa son AOC, Compaq, Dell y LG en menor porcentaje. Los pc's tienen un almacenamiento interno adecuado para el desempeño de las funciones en el puesto de trabajo, además tienen memoria RAM que sirve para que se pueda abrir y trabajar varias pantallas a la vez, a una buena velocidad. El 78% de las computadoras en estudio tienen el sistema operativo de Windows 7, a pesar que presenta una interfaz simplista y fácil para que el usuario lo entienda, ya no hay soporte para este sistema operativo.

### 3.3 Análisis de la tercera población: impresoras de la empresa

*Tabla 40. Especificaciones de la población de impresoras*

<b>Impresora Multifuncional</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Marca	KYOCERA			EPSON		
Modelo	ECOSIST 2044DN			310		
Año	2022			2020		
Tecnología de impresión	Tóner			Tinta continua inyectores		
Impresiones por minuto B/N	42 IPM			15 IPM		
Impresiones por minuto Color			X	8 IPM		
Conectividad Wifi		X				X
Conectividad bluetooth			X			X
Escaneado por minuto	23 HPM				X	
Copiado por minuto B/N			X		X	
Copiado por minuto Color			X	6 CPM		
Usuarios	10 personas			1 persona		

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de impresoras de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

Son dos las impresoras, de las que dispone la empresa para los empleados, una para 10 usuarios y la otra para el área de facturación. Ambas impresoras son multifuncionales, a diferencia de la Epson que a pesar que es también multifuncional solo se utiliza específicamente para imprimir facturas.

### 3.4 Análisis de la cuarta población: software de la empresa

Aquí se analiza el software del que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones.

**Tabla 41.** *Software de la Distribuidora de Productos Farmacéuticos*

<b>Tipos de Software</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Marca	NR		
Modelo	NR		
Año	2021		
Software de gestión	SAC (módulos de Contabilidad, inventario, Facturación, cuentas por cobrar y pagar , Modulo IVA, activos fijos, presupuestos, recursos humanos)	X	
Software de aplicación	Word, Excel, power point,	X	
Software de sistema	Windows 7, Windows 10	X	
Software de tipo de licencias	SAC	X	
Software de tipo de alojamiento	NR		
Software en la nube	NR		

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de impresoras de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

El SAC es un software que está instalado en una computadora y se les asigna acceso a los empleados solamente al módulo que necesitan, además los usuarios pueden ser hasta 20 aproximadamente. Este es un sistema bastante completo que le ha permitido a la empresa poder llevar sus operaciones hasta el nivel en el que actualmente se encuentra.

### **3.5 Análisis de la quinta población: teléfonos móviles de la organización**

Para que los empleados pueden llevar a buen fin las actividades que se les asignan, tienen designado un móvil que les ayuda a lograr los objetivos de cada puesto de trabajo.

**Tabla 42.** Las características de los teléfonos móviles de la organización (parte 1)

	Marca			Modelo		Año	Año	
	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Absoluta (Fr)		Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)		Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)
Motorola	4	57%	K22	3	43%	2020	1	14%
LG	3	43%	Edge 20 Elite	4	57%	2021	1	14%
						2022	4	57%
						NR	1	14%

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de teléfonos móviles de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

**Tabla 43.** Las características de los teléfonos móviles de la organización (parte 2)

	Memoria RAM		Sistema operativo			Cámara		GPS		
	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)		Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)	
2GB	3	43%			Trasera y frontal			-	-	
6 GB	4	57%	Android 10	3	43%	Si	3	43%	3	43%
			Android 11	3	43%	No	4	57%	2	29%
Otro	7	100%	NR	1	14%	NR	0	0%	2	29%

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de teléfonos móviles de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

Como se puede observar en la **Tabla 43.** Las características de los teléfonos móviles de la organización (parte 2) en total son 7 los móviles que la empresa ha asignado a los empleados que lo necesitan, sin embargo la otra parte de la población de empleados no tiene un móvil ya que ellos mismos lo han rechazado por cuestiones de seguridad, debido a los medios de transporte que utilizan para desplazarse. El 86% de la población sabe cuál es el sistema bajo el cual funciona el móvil, por otro lado, el señor Atilio Guevara ha tratado de asignarles el móvil con la tecnología que les sea funcional para dicho puesto.

**Tabla 44.** Las características de los teléfonos móviles de la organización (parte 3)

	Sensor de Luz		Sensor de Proximidad		Sensor de Huella.			Batería	
	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)		Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (Fr)
Si	1	14%	2	29%	2	29%	3000MAH	1	14%
							4700/5000	2	29%
No	3	43%	4	57%	4	57%	MAH		
Nr	3	43%	1	14%	1	14%	Si	4	57%

Fuente: elaborado con información del instrumento de observación para la población de teléfonos móviles de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

### 3.6 Análisis de la sexta población: dirección de la empresa

Es importante contar con los manuales de organización, procedimientos, políticas, bienvenida y evaluación de puestos, para la empresa sujeto de estudio, para lo cual se tuvo la oportunidad de visitar en varias ocasiones las instalaciones de la organización, analizando la alta dirección mediante el instrumento de la guía de preguntas semi estructurada al representante y dueño de la entidad, señor Atilio Guevara, quien tiene hasta sexto grado y es una persona mayor de edad. De la recolección de esta información se obtuvo:

**Tabla 45.** Existencia de Manuales, procedimientos y políticas de la empresa

Manual	SI NO		Detalles
Manual de organización		X	Bienvenida, descriptor de puestos de asistente administrativa (los demás puestos fueron elaborados en el 2008)
Procedimientos	X		Compras
Políticas		X	La empresa las tiene, sin embargo no por escrito.
Programa de capacitación/ plan anual		X	Programa o plan como tal no existe, lo que si se tiene es material que se ha proporcionado en alguna capacitación. Lo que se hace, es preparar una capacitación con respecto a algún nuevo producto o distribución, bajo la responsabilidad del proveedor.
Otros: Especificar	X		Catalogo y manual de cuentas por cobrar, controles internos.

Fuente: elaborado con información de la guía semi estructurada dirigida a la alta gerencia de Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C.V

Una de las limitantes que se dieron al momento de realizar la investigación fue que la primera población sujeta de investigación, por pasar la mayor parte de la jornada laboral fuera de la empresa, solo se podía localizar un día a la semana, además se dio el inconveniente de empleados ausentes debido a incapacidades. Así mismo, al tener la situación antes mencionada se vio afectada la recolección de la información de la segunda población de computadoras y la quinta población de móviles, ya que las guías de observación para obtener esta información la complementaron los empleados, debido a la dificultad de no poder realizarla directamente por parte del equipo consultor. El principal objetivo de este trabajo de investigación fue realizar y presentar la Consultoría para el desarrollo de Habilidades Blandas al presidente de la empresa.

### **3.7. Análisis de resultados de entrevistas: dirección de la empresa y empleados.**

De acuerdo a los resultados de la investigación, por medio de una guía de entrevista dirigida al propietario y una a los empleados de la organización, se logró confirmar la problemática central. Por lo tanto, la organización tiene la necesidad de fortalecer las habilidades blandas, destacando que son un factor clave del personal para que puedan desempeñarse de manera eficiente y oportuna para el alcance de los objetivos de la compañía, así como mejorar sus competencias como equipo de trabajo.

Al tener los resultados del Anexo 6. Guía de entrevista para la alta dirección y Anexo 7. Guía de entrevista para el personal, se logró detectar la falta de implementación de instrumentos como marco filosófico, manuales, procedimientos, planes de capacitaciones y seguimiento para el desarrollo de las habilidades blandas del personal, y una mayor vulnerabilidad ante los riesgos administrativos. A continuación, se presentan los principales hallazgos:

1. La ausencia de instrumento del marco filosófico, misión, visión y valores empresariales bien definidos, conlleva a Diprofar, S. A. de C. V., a una falta de dirección clara de los objetivos estratégicos y para los empleados la dificultad de alinearse y/o identificarse con los objetivos y filosofía de la empresa por el desconocimiento de los mismos.
2. Carencia de manuales y procedimientos, ante la falta de estas herramientas la empresa se encuentra expuesta ante riesgos operativos y legales, sin una base sólida de políticas y procesos establecidos, con la posibilidad que la empresa no esté preparada para

enfrentar situaciones imprevistas o cumplir con las regulaciones y requisitos legales establecidos en el Código de Trabajo.

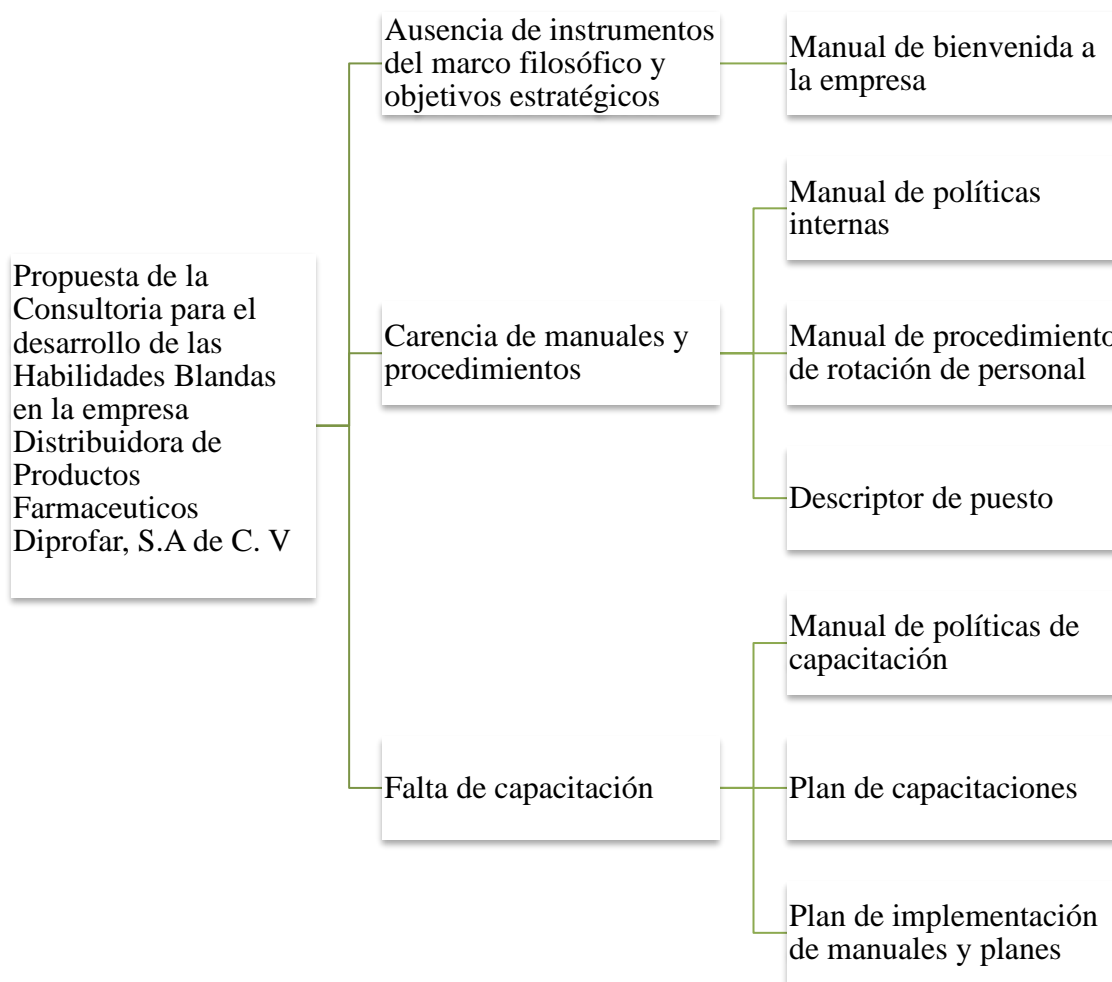
3. Trabajo empírico o practica por parte de los empleados, basados en las experiencias de observación de cómo han venido desarrollando las funciones que le son asignadas en el transcurso del tiempo en la organización. Al no cumplir con las expectativas de la dirección o jefaturas les genera estrés laboral, errores o inclusive retrasos en la logística de sus actividades, así como mantener la calidad y eficiencia en los procesos internos que a esta fecha no tienen definidos.
4. La falta de capacitación para el fortalecimiento del desarrollo de las habilidades blandas de los empleados, la empresa no cuenta con planes de capacitación, por lo tanto tienen un personal poco preparado para enfrentar los nuevos desafíos de expandirse en el mercado como las aperturas de farmacias a nivel nacional, limitación de las oportunidades de crecimiento y mejora tanto en lo individual como empresarial, generando un impacto negativo o estancamiento en la productividad y competitividad.

En resumen, se requiere de manera inmediata una intervención para el fortalecimiento y desarrollo de las habilidades blandas del personal, así como establecer objetivos claros y estrategias en la administración y operatividad de la empresa, cabe destacar que al ser vinculantes dichas áreas no se debe abordar de manera aislada para lograr mayores y mejores resultados en la retención de talentos, promover un buen clima laboral, fomentar el crecimiento profesional, aumentar la productividad y rendimiento de sus empleados.

#### **CAPITULO IV. PROPUESTA DE LA INVESTIGACION**

Con la finalidad de incrementar y disminuir las fortalezas y debilidades que existen en la empresa respectivamente, se le propone a la dirección estratégica: elaborar la parte filosófica (misión, visión y valores), y los manuales administrativos que regulen el funcionamiento de la misma con base a: estrategias administrativas y estrategias operativas. Aplicando la terapia humanística, sistémica y cognitivo conductual, que son las que más se ajustan a las características y necesidades del personal y de la empresa, buscando la resolución de la problemática. Es así como se propone el esquema siguiente:

*Ilustración 6. Resumen de propuesta de la Consultoría*



Fuente: elaboración de grupo consultor

Por consiguiente, los insumos para la elaboración del marco filosófico al igual que los manuales administrativos se elaboraron en conjunto con el propietario, los empleados y el equipo consultor, utilizando los métodos del censo, entrevista y observación.

#### **4.1 Estrategias administrativas**

Aquí se proponen la elaboración de los manuales o políticas necesarias, estableciendo una coherencia de las acciones que el personal de la empresa realizará, es decir, se establece el patrón o plan que servirá de guía estratégica en las acciones a ejecutar para el logro de los objetivos y metas propuestos. Se elabora la propuesta del manual de bienvenida, políticas

internas de trabajo, así como el perfil que se requiere del puesto de asistente que debe integrarse al manual que ya tiene la empresa.

Se destacó la importancia del marco filosófico (misión, visión, estructura organizativa y definición de valores), por lo que la propuesta de éste se adjunta en Anexo 8. Manual de bienvenida a la empresa, además se deben colocar en lugares visibles donde cada empleado pueda verlos.

Sin embargo, para que estas estrategias tengan éxito, se hace énfasis en que se den a conocer mediante el proceso de inducción y entrega por escrito de los documentos, logrando así la identidad con la empresa y con el puesto de trabajo de todo el personal.

Se ha elaborado en el Anexo 8. Manual de bienvenida a la empresa, Anexo 9. Manual de políticas internas, Anexo 9. Manual de políticas internas, Anexo 10. Manual de procedimiento de rotación de personal, Anexo 11. Descriptor de puesto y Anexo 12. Manual de políticas de capacitación, para disminuir la problemática que afecta a la empresa.

#### **4.2 Estrategias Operativas**

Son las acciones planificadas a corto plazo que se ejecutarán para el logro de los objetivos.

Dichas acciones van alineadas a la gestión de la empresa, por lo que se propone cada una de las políticas que se deben de cumplir, para garantizar orden y disciplina. Estas estrategias están desarrolladas en el Anexo 12. Manual de políticas de capacitación y Anexo 13. Plan de capacitaciones.

La importancia de la capacitación y desarrollo del personal para el logro de los objetivos de cada empleado, es implementar con antelación un plan operativo para atender objetivos encaminados al aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, con un buen sistema de capacitación., en el que debe existir una relación que fortalezca el bien común entre la empresa y el personal. Este plan estratégico tiene en cuenta su entorno, así como los aspectos de: competencia, regulaciones del estado, innovación y tecnología, que son inherentes en todas las organizaciones. Tener el Diagnóstico de Necesidad de Capacitación (DNC) es importante, éste proceso permite orientar la estructuración, planes de desarrollo, programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes en el personal de la empresa a fin de contribuir al logro de los objetivos de la misma. Para ello, se elabora el

plan de capacitación de demandas individuales como una de las estrategias operativas, no sin antes mencionar algunos de los elementos esenciales que debe tener dicho plan:

- Objetivos
- Formulación del programa de adiestramiento o capacitación
- Habilitación (elaboración de cursos)
- Calendarización de las actividades, horarios y duración.
- Recursos (humanos, materiales y técnicos, ejecución)
- Instrumentos de registros, evaluación y control.

Algunas áreas de dominio de aprendizaje en el personal se detallan en la tabla **Tabla 46**. Áreas de dominio de aprendizaje en el personal, por medio del plan de capacitación.

**Tabla 46.** *Áreas de dominio de aprendizaje en el personal*

<b>Cognoscitiva</b>	Actividades de la capacitación dirigida a la memoria, desarrollo de las habilidades y capacidades técnicas de orden intelectual.
<b>Afectiva</b>	Se expresan y modifican los sentimientos, actitudes y emotividad y el plano de valores de las personas.
<b>Psicomotriz</b>	Desarrollo de las habilidades motoras y destrezas físicas, que serán observables al momento de la práctica.

Fuente: Elaboración con las diferentes páginas web de las empresas consultora.

En Anexo 13. Plan de capacitaciones se ha propuesto las acciones a realizar para capacitar al personal, para que sea exitoso se debe evaluar dicho plan y de ser necesario realizar los cambios pertinentes, adaptándolo a las necesidades y cambios que ha tenido la empresa, por lo que en la **Tabla 47**. Estrategias de evaluación para el Plan de capacitación se presenta un esquema de evaluación de los resultados que se obtengan del plan de capacitación para el Desarrollo de las Habilidades Blandas en la Empresa Distribuidora de Productos farmacéuticos DIPROFAR, S.A de C. V.

*Tabla 47. Estrategias de evaluación para el Plan de capacitación*

<b>Estrategias</b>	<b>Evaluación del Plan de Capacitación</b>	<b>Responsable</b>
<b>Roles Estratégicos</b>	Evaluar el aprendizaje e identidad que tienen el personal sobre los objetivos y metas establecidas en los planes estratégicos administrativos y operativos de la empresa, mediante los conocimientos adquiridos en las capacitaciones para el desarrollo de las habilidades blandas del personal, así como un mejor desempeño de las funciones.	Empresa.
<b>Inversión</b>	Evaluar los resultados de la inversión asignada en las capacitaciones del personal, en el desarrollo de habilidad de liderazgo, conocimiento y desarrollo, empatía, comunicación, negociación y resolución de conflictos. La empresa Diprofar, S. A. de C. V., obtendrá un costo - beneficio a un corto y mediano plazo con el objetivo de rentabilizar la capacitación del personal.	Empresa.
<b>Satisfacción en el Puesto de Trabajo</b>	Evaluar la satisfacción del personal, por medio de la fidelización y el buen rendimiento, así como resultado de las capacitaciones en el desarrollo de las habilidades blandas como: liderazgo, conocimiento y desarrollo, empatía, comunicación, negociación y resolución de conflictos.	Empresa
<b>Creación en el Cambio Laboral.</b>	Evaluar la cultura organizacional y cambios que se adquieran en las capacitaciones para el desarrollo de habilidades del personal como: trabajo en equipo, empatía, comunicación y resolución de conflictos.	Empresa y Personal.

<b>Beneficios a la Empresa y al Colaborador.</b>	Evaluar el costo beneficio adquiridos en las distintas áreas como: planificación, control, dirección, logro de planes y objetivos estratégicos de la empresa, en la implementación del plan de capacitación para el desarrollo de las habilidades blandas del personal.	Empresa y Personal.
<b>Objetivos Intermedios</b>	Evaluar y medir el desempeño por medio de la eficacia y productividad del personal, generada por la capacitación, en las áreas claves de mejora.	Empresa.
<b>Generar Desarrollo al Personal</b>	Evaluar la fidelidad del personal, generando planes de carrera, integración, desarrollando el liderazgo del personal, para que estos puedan transferir sus conocimientos o capacitar a los nuevos dentro de empresa. Es decir, capitalizar el desarrollo de las habilidades blandas que obtenga por medio las capacitaciones en las áreas claves de mejoras.	Empresa y Personal.
<b>Generar Habilidades Personales y Competencias en la Empresa Diprofar.</b>	Evaluar el aprendizaje y mejora, preparando al personal para puestos claves de liderazgo para ello se requieren habilidades específicas, como la escucha activa y la empatía.	Empresa y Personal

*Fuente: Elaboración con las diferentes páginas web de las empresas consultoras*

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- ✍ En cuanto al desempeño del personal la empresa tiene un marco filosófico empresarial que no se está dando a conocer, lo que genera falta de identidad para con la misma.
- ✍ Existen diferentes modelos teóricos psicológicos, sin embargo, es necesario considerar los más importantes para con ello decidir con qué modelo se trabajará para el desarrollo de las habilidades blandas. En particular, se considera la terapia humanística, sistémica y el cognitivo conductual, los cuales se ajustan a las

características y necesidades, consiguiendo de este modo ser más productivos/efectivos según la problemática y personalidad de los colaboradores de la organización.

- ✍ Las personas que muestran y ejecutan las habilidades blandas, pueden optar por cargos en posiciones relevantes o destacadas, por lo que la selección de las instituciones que brindan esta formación son clave.
- ✍ El liderazgo que se está mostrando y/o ejecutando más en los empleados es el liderazgo afiliativo, en donde cada uno trata de mantener a los compañeros contentos y crear armonía, fomentando así la comunicación y creando empatía, no obstante, se pueden ocultar errores con la finalidad de evitar o sanar los roces entre el equipo.
- ✍ Existe una significativa rotación (según censo y entrevista semi estructura que se les realizó a los empleados), debido a que los colaboradores no conocen el manual de políticas internas y manual de procedimientos de rotación de personal, además de requerir revisión de escala salarial acorde a los puestos, estudios y mercado laboral.

## **RECOMENDACIONES**

Por lo anteriormente mencionado, se puede recomendar:

- ✍ Comunicar a los empleados el marco filosófico, para generar en los mismos un aumento en el optimismo tomando en cuenta la pasión y generación de entusiasmo, además de crear vínculos de inspiración y búsqueda del desarrollo del potencial.
- ✍ Enfocarse en el desarrollo de las habilidades de liderazgo, conocimiento y desarrollo, trabajo en equipo, empatía y comunicación para que haya un mayor porcentaje de mostración y ejecución de estas en el personal. Se deben poner en práctica en todos los aspectos de la vida, para generar una mayor dirección, control, logro de planes y objetivos estratégicos de la empresa, disminuyendo así las limitantes que puedan estar afectando el rendimiento.
- ✍ En vista que se ha propuesto el manual de políticas de capacitación y plan de capacitaciones, así como las estrategias de seguimiento al plan de capacitación, es necesario que la empresa lo aplique y ejecute, para desarrollar más las habilidades que los empleados tienen, aprovechando recursos que no generan mayores costos.

- ✍ Es necesario dar a conocer el manual de bienvenida y políticas internas, agregar al manual de descripción de puestos el perfil de asistente, entregándolos a cada nuevo integrante, ayudando así a la generación de una mayor identidad y facilitando la inducción en el puesto de trabajo y a la empresa.
- ✍ Es importante que hagan una revisión salarial, salarios acordes al puesto de trabajo, para disminuir la rotación de personal, y que estos se sientan motivados a estar un periodo de tiempo más razonable, además de dar a conocer y aplicar el manual de procedimientos de rotación de personal.

## **BIBLIOGRAFIA**

- (s.f.). *Manual de Habilidades Blandas para Centros de Educación Técnica. Proyecto Aprendo y Emprendo.*
- Albornos, A. (2022). Habilidades Blandas, definición e importancia | CognosOnline Argentina. *Cognos Online*. Recuperado el 26 de mayo de 2022, de <https://cognosonline.com/arg/blog-arg/habilidades-blandas/>
- Balart Gritti, M. (Mayo de 2013). Claves del poder personal. La empatía: La clave para conectar con los demás. (Agama, Ed.) Observatorio y relaciones laborales de recursos humanos.
- Caracterización del sector exportador e importador por tamaño de empresa. Boletín económico BCR.* (Marzo-Abril de 2019). Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de BCR: <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/publicacion.php?pagina=7&buscar=&publicacion=>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va. Edición ed.). Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Clasificación general de las fuentes de información. (s.f.). *Udg.mx*. Recuperado el 6 de Junio de 2022, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion>

*Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU)*. (Marzo de 2022). Obtenido de Portal de Transparencia:  
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/iss/documents/213406/download>

*Código de Comercio Decreto 671*. (s.f.). Recuperado el Marzo de 2022, de  
[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_07292048\\_2\\_archi](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_07292048_2_archi)

*Competencias, capacidades y habilidades: ¿Qué diferencias hay?* (21 de Junio de 2019). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Endalia:  
<https://www.endalia.com/news/diferencias-competencias-capacidades-habilidades/>

*Cuál es la diferencia entre habilidades y competencias*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Bizneo HR: <https://www.bizneo.com/blog/diferencias-entre-competencias-capacidades-yhabilidades/#Capacidad>

*Desempeño*. (s.f.). Recuperado el 20 de octubre de 2022, de  
<https://www.hrider.net/cms/diccionario/desempeno>

*Dirección Nacional de Medicamentos*. (5 de mayo de 2023). Obtenido de  
<https://www.medicamentos.gob.sv/>

*El enfoque cognitivo conductual en Psicología Clínica*. (s.f.). Recuperado el 18 de Abril de 2022, de Terapia y Más: <https://www.terapiaymas.es/el-enfoque-cognitivo-conductual/>

(2018). *El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad MIPYMEs*. Ministerio de Economía Boletín.

*Encuesta Empresarial de El Salvador 2019 - ILO*. (2019). Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---)

*Estrategia & Negocio*. (19 de Abril de 2022). *Empleo*. Obtenido de  
<https://www.estrategiaynegocios.net/keywords/-/meta/empleo>

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona España: Editorial Kairós. S.A.

Habilidades blandas | T&TA DE CENTROAMÉRICA. (2022). *Ttaca.com*. Recuperado el 25 de mayo de 2022, de <https://ttaca.com/habilidades-blandas/>

Habilidades blandas y el éxito para la vida laboral | Ideas Pearson. (2022). *Blog.pearsonlatam.com*. Recuperado el 26 de Mayo de 2022, de  
<https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/habilidades-blandas-exito-laboral>

- Habilidades blandas: ¿Cuáles son las más difíciles de encontrar en el mundo laboral? - PQS. (s.f.). Recuperado el mayo 26 de 2022, de <https://pqs.pe/aprende-mas/habilidades-blandas-cuales-son-las-mas-dificiles-de-encontrar-en-el-mundo-laboral/>
- Huerta, J. J., & Rodríguez Castellanos, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Boston: Harvard Business School. Recuperado el 09 de Mayo de 2022, de <https://www.praxisframework.org/es/library/katzenbach-and-smith>
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Boston: Harvard Business School.
- Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa*. CONAMYPE. (s.f.). Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de <https://www.conamype.gob.sv/>
- Modelo psicológico*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Psicología Online: <https://www.psicologiaonline.org/modelo-psicologico>
- Modelos*. (23 de noviembre de 2021). Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://modelos-de.com/empresas>
- Montaño Sinisterra, M., Palacios Cruz, J., & Gantiva, C. (2009). *Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición* *Psychologia. Avances de la disciplina* (Vol. 3). San Buenaventura, Bogotá, Colombia.
- Muñoz Campos, Roberto. (2009). *“La Investigación Científica, paso a paso”*; 4ª. Edición, UCA Editores, año 2009, Pág. 23. El Salvador: UCA Editores.
- Prince, E. S. (2020). *Las siete habilidades para el futuro (y el presente)* (Primera ed.). (R. Pearson Education Limited, Ed.) Madrid: Pearson Education Limited, RU.
- Psicoanálisis*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de [https://www.ugr.es/~aula\\_psi/Psicoanalisis.html](https://www.ugr.es/~aula_psi/Psicoanalisis.html)
- R.Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Rangel Martínez., G. M. (2011). Programa de Capacitación y Formación Profesional en Derechos Humanos. *Mecanismos de resolución*. Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal.

- Resolución de conflictos*. (s.f.). Recuperado el 21 de April de 2022, de LC Psicólogos:  
<https://lcpsicologos.com/entrenamiento-en-habilidadessociales-y-personales/resolucion-de-conflictos/>
- Rodriguez, E. (7 de Septiembre de 2018). *Las principales teorías del liderazgo. La Mente es Maravillosa*. Recuperado el 16 de Abril de 2022, de  
<https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo>
- Ruiz Roa, U., Navarro Obeid, J. E., Castro Hernández, C. J., Iriarte, C., Benítez Lara, M. C., Gutiérrez Calderón, M. A., . . . Bravo García., L. (2018). *Enfoques, Teorías y Perspectivas de la Psicología y sus Programas Académicos*. Sincelejo: CECAR.
- Sampiere, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Gill.
- Significado de Desarrollo (Qué es, Concepto y Definición)*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de <https://www.significados.com/desarrollo/>
- Stephen , P., & Timothy, A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson.
- Teoría de la contingencia de Fiedler: un estilo de liderazgo para cada situación*. (19 de Noviembre de 2021). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Asana:  
<https://asana.com/es/resources/fiedlerscontingency-theory>
- Whetten , D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Zelada Remigio, J. L. (4 de septiembre de 2018). *Cómo medir la identidad laboral de los colaboradores*. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de  
<https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-medir-la-identidad-laboral-de-los-colaboradores-zelada-remigio>



## ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

### Anexo 1. Cuestionario para personal de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A DE C.V

El presente cuestionario tiene como objetivo, recoger información de carácter anónimo y el fin es académico para la elaboración de un estudio de consultoría de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V., Lea cuidadosamente el enunciado de las preguntas y marque con una “X” la que corresponde.

#### Datos generales:

1. Género:  Masculino     Femenino     Otro

2. Edad:

\_\_\_ De 20 años a menos de 25 años

\_\_\_ De 35 años a menos de 40 años

\_\_\_ De 25 años a menos de 30 años

\_\_\_ De 40 años a menos de 45 años

\_\_\_ De 30 años a menos de 35 años

\_\_\_ De 45 años a menos de 50 años

3. Estudios Aprobados:

Bachillerato

Técnico superior no universitario

Universitario

Maestría

Otro, especifique \_\_\_\_\_

4. Tiempo de laborar en la empresa:

\_\_\_\_\_ Años    \_\_\_\_\_ Meses

5. Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

6. Nivel de Ingresos:

\_\_\_ De \$300 menos de \$500

\_\_\_ De \$900 menos de \$1,100

\_\_\_ De \$500 menos de \$700

\_\_\_ De \$1,100 menos de \$1,300

\_\_\_ De \$700 menos de \$900

\_\_\_ De \$1,300 menos de \$1,500

7. Marque según la escala, las habilidades que le toca ejecutar para el desarrollo de las funciones asignadas.

No.	Pregunta	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	<b>Liderazgo</b>					

7.1	¿Con qué frecuencia dirige y guía a grupos o compañeros de trabajo?					
7.2	¿Sabe delegar las funciones, de manera equitativa, con el equipo de trabajo?					
7.3	¿Recibe y da retroalimentación sobre los objetivos estratégicos de la empresa?					
7.4	¿Tiene un sistema o estrategia para revisar y dar seguimiento a las tareas a desempeñar?					
	<b>Desempeño e Identidad</b>					
7.5	¿Sabe cuál es la misión y visión de la empresa?					
7.6	¿Conoce y define los valores de la organización?					
7.7	¿El resultado está enfocado en los objetivos?					
	<b>Negociación y resolución de conflictos</b>					
7.8	Cuando surge un conflicto ¿llega fácilmente a soluciones que satisfagan plenamente a todos los involucrados?					
7.9	¿Se desenvuelve con diplomacia y tacto ante situaciones estresantes?					
7.10	Cuándo existe un conflicto, ¿busca usted ganar y que gane también la otra parte?					
	<b>Logro de objetivos y dirección estratégica</b>					
7.11	¿Infunde en otros el deseo de actuar y que reaccionen con diferentes emociones?					
7.12	¿Sabe usted cuales son las habilidades que tiene?					
	<b>Conocimiento y desarrollo</b>					
7.13	¿Comprende fácilmente temas, procedimientos e información necesaria para realizar tareas específicas?					
7.14	¿Ofrece a las personas herramientas de crecimiento personal que les ayuden a tomar conciencia de sus pensamientos, sentimientos, inquietudes y problemas, para sacar provecho de estas?					
	<b>Trabajo en equipo</b>					
7.15	¿Cuándo está con un compañero que necesita ayuda, usted comparte planes, información, recursos necesarios para lograr el objetivo?					
7.16	¿Fomenta las cualidades grupales con respecto, disponibilidad y cooperación?					

	<b>Empatía</b>					
7.17	¿Se siente cómodo y abierto a nuevas ideas de compañeros o subalternos?					
7.18	Cuando una persona le comenta una situación, ¿logra captar los sentimientos y los puntos de vista de la otra persona?					
7.19	¿Entiende las necesidades y problemas de los demás, poniéndose en su lugar para poder responder correctamente a sus reacciones emocionales?					
	<b>Comunicación</b>					
7.20	¿Los mensajes que emite son claros y convincentes?					
7.21	¿Es capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones?					
7.22	¿Sus habilidades comunicativas permiten un mejor desarrollo de las actividades asignadas a su puesto de trabajo?					

8. Se muestran las siguientes habilidades, marque la posición en la que se califica según la escala.

No.	Habilidades	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
8.1	Liderazgo				
8.2	Desempeño e identidad				
8.3	Negociación y resolución de conflictos				
8.4	Logro de objetivos y dirección estratégica				
8.5	Conocimiento y desarrollo				
8.6	Trabajo en equipo				
8.7	Empatía				
8.8	Comunicación				

9. Cuando trabaja con un grupo de personas o un equipo de trabajo, ¿con que frecuencia muestra las siguientes acciones?

No.	Acciones	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
9.1.	Exige, no permite la flexibilidad.					
9.2.	Pone metas altas para mejorar.					
9.3.	Trata de mantener a los compañeros contentos y crear armonía entre ellos.					
9.4.	Considera la opinión de las demás personas o equipo de trabajo.					
9.5.	Busca el desarrollo del personal.					
9.6.	Es fuente de inspiración para su personal.					



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**Anexo 2. Guía de observación de población de computadoras  
Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A DE C.V**

**Objetivo:** recabar información sobre los recursos tecnológicos de los que disponen los empleados de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C. V., para el logro de sus tareas o funciones.

Fecha de Censo: \_\_\_\_\_  
 Cantidad de PC de escritorio: \_\_\_\_\_  
 Cantidad de PC portátil: \_\_\_\_\_

PC escritorio	Especificaciones	Si	No
Marca			
Modelo			
Año			
Pantalla			
Marca de procesador			
Almacenamiento interno			
Memoria RAM			
Tarjeta gráfica			
Wifi			
Bluetooth			
Sistema operativo			
Cámara web integrada			
Teclado			
Mouse			
Cantidad para el puesto que desempeña			

PC portátil	Especificaciones	Si	No
Marca			
Modelo			
Año			
Pantalla			
Marca de procesador			
Almacenamiento interno			

Touchpad
Memoria RAM
Tarjeta gráfica
Wifi
Bluetooth
Sistema operativo
Cámara web integrada
Teclado
Batería
Mouse
Cantidad para el puesto que desempeña



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**Anexo 3. Guía de observación de población de impresoras  
Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A DE C.V**

**Objetivo:** recabar información sobre los recursos tecnológicos de los que disponen los empleados de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C.V. para el logro de sus tareas o funciones.

Fecha de Censo: \_\_\_\_\_

Cantidad de Impresoras: \_\_\_\_\_ Básica \_\_\_\_\_ Multifuncional \_\_\_\_\_

Impresora Multifuncional	Especificaciones	Si	No
Marca			
Modelo			
Año			
Tecnología de impresión			
Impresiones por minuto B/N			
Impresiones por minuto Color			

Conectividad Wifi
Conectividad bluetooth
Escaneado por minuto
Copiado por minuto B/N
Copiado por minuto Color



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**  
**Anexo 4. Guía de observación de población de software**  
**Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A DE C.V**



**Objetivo:** recabar información sobre los recursos tecnológicos de los que disponen los empleados de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C.V. para el logro de sus tareas o funciones.

Fecha de Censo: \_\_\_\_\_

Cantidad de Software: \_\_\_\_\_

Tipos de Software	Especificaciones	Si	No
Marca			
Modelo			
Año			
Software de gestión			
Software de aplicación			
Software de sistema			
Software de tipo de licencias			
Software de tipo de alojamiento			
Software en la nube			



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL  
**Anexo 5. Guía de observación de población de teléfonos  
Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A DE C.V**



**Objetivo:** recabar información sobre los recursos tecnológicos de los que disponen los empleados de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S. A. de C.V., para el logro de sus tareas o funciones.

Fecha de Censo: \_\_\_\_\_

Cantidad de Teléfonos Móviles: \_\_\_\_\_

Teléfonos Móviles	Especificaciones	Si	No
Marca			
Modelo			
Año			
Memoria RAM			
Sistema operativo			
Cámaras			
GPS			
Sensor de Luz			
Sensor de Proximidad			
Sensor de Huella.			
Batería			



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL  
**Anexo 6. Guía de entrevista para la alta dirección  
Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A DE C.V**



La presente guía tiene como objetivo, recoger información para fines académicos para la elaboración del proyecto de la Consultoría para el desarrollo de Habilidades Blandas de la empresa Diprofar.

1. ¿Cómo inicio operaciones Diprofar?
2. ¿Cómo está estructurada la empresa?
3. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?

4. ¿Están definidos los valores en la empresa?, ¿cuáles son? \_\_\_\_\_
5. ¿Quiénes son los socios estratégicos? (clientes, proveedores)
6. Tiene la empresa los siguientes manuales.

<b>Manual</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Manual de organización		
procedimientos		
políticas		
Bienvenida		
Descriptor de puestos		
Programa de capacitación/ plan anual		
Otros: Especificar		

7. Cuáles son las líneas de productos que distribuyen.
8. Empleados, capacitaciones, ventas.
9. Equipos/ recursos disponibles para los empleados.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL  
Anexo 7. Guía de entrevista para el personal**



**Distribuidora de Productos Farmacéuticos DIPROFAR, S.A DE C.V**

La presente guía tiene como objetivo, recoger información para fines académicos para la elaboración del proyecto de la Consultoría para el desarrollo de Habilidades Blandas de la empresa Diprofar.

1. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa?
2. ¿Cuento tiempo tiene de laborar en la organización?
3. ¿Tiene conocimiento de la Misión, Visión y Valores?
4. ¿Cuáles son los manuales que usted conoce de la institución?
5. ¿Conoce el manual de políticas internas y manual de procedimiento de rotación de personal?
6. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas en el puesto que desempeña?
7. Como empleado de Diprofar, S. A. de C. V, ¿ha recibido capacitaciones? ¿Cuáles?
8. ¿En qué áreas considera que necesita capacitarse?

Anexo 8. Manual de bienvenida a la empresa



D R O G U E R I A S.A.

**DIPROFAR** de

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS C.V.

# Manual de bienvenida

San Salvador, Mayo de 2023



## **Tabla de contenido**

Historia de la compañía  
Filosofía de la empresa  
Organigrama  
Derechos y obligaciones  
Prestaciones generales internas  
Políticas de la institución

### **¡Bienvenido, colaborador!**

Primero que nada, quiero darte la bienvenida a la organización Distribuidora de Productos Farmacéuticos. Estamos muy contentos de que te unas a nuestro equipo, pues estamos seguros que con tus conocimientos, talento, disposición y experiencia podremos hacer grandes cosas para crecer como personas y profesionales, ofreciendo a los demás un compromiso con la más alta calidad de servicio en todos los aspectos del negocio.

Esperamos que tengas la oportunidad de desarrollar todo tu potencial laboral y te desenvuelvas con agrado en el ambiente de trabajo, para que tu adaptación sea más sencilla te hacemos entrega de este Manual de Bienvenida en el que podrás encontrar toda la información de interés que necesitas para iniciar tus labores, esperando que te sea de mucha ayuda. Cualquier duda que pueda surgir al leer el manual, ten en cuenta que todos los colaboradores están a disposición para despejar tu inquietud.

Sin más que agregar, estamos complacidos de que estés con nosotros, que tu estancia sea larga y exitosa.

Atilio Guevara  
Presidente de Diprofar



## **HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.**

La empresa DIPROFAR, S. A. de C. V., es una organización salvadoreña que inició operaciones en la vivienda del señor Atilio Guevara, que se instaló en los Planes de Renderos, en el año de 1998, como comerciante individual, y como herramientas de trabajo una maleta, algunos cuantos productos farmacéuticos y un vehículo en el que se desplazaba. Además, contaba con tres socios estratégicos, es decir, los tres hijos que se dedicaban a la misma actividad. Luego de varios años se trasladó a la Colonia Vista Hermosa, Avenida Maquilishuat, San Salvador. El objetivo principal era convertirse en una sociedad anónima de capital variable distribuidora de productos farmacéuticos, lográndolo el 14 de septiembre de 2009.

## **FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.**

### **Visión**

Ser distribuidor de productos farmacéuticos e insumos médicos, a nivel nacional. Atendiendo clientes del sector público y privado, así como población en general, logrando una alta satisfacción de clientes y proveedores, mediante la oferta de productos de alta calidad y un excelente servicio.

### **Misión**

Somos proveedores de productos farmacéuticos y servicios de alta calidad, fortaleciendo las relaciones de confianza tanto con empleados, clientes y proveedores, buscando continuamente la excelencia.

### **Valores**

#### **☞ Responsabilidad.**

Cumplir con las obligaciones asignadas, además de ser cuidadoso en la toma de decisiones. Cumpliendo con las tareas de manera oportuna y eficiente.

#### **☞ Honestidad.**

Ser coherente entre lo que se hace, piensa y lo que se dice, cumpliendo con normas y compromisos, actuando siempre con la verdad.



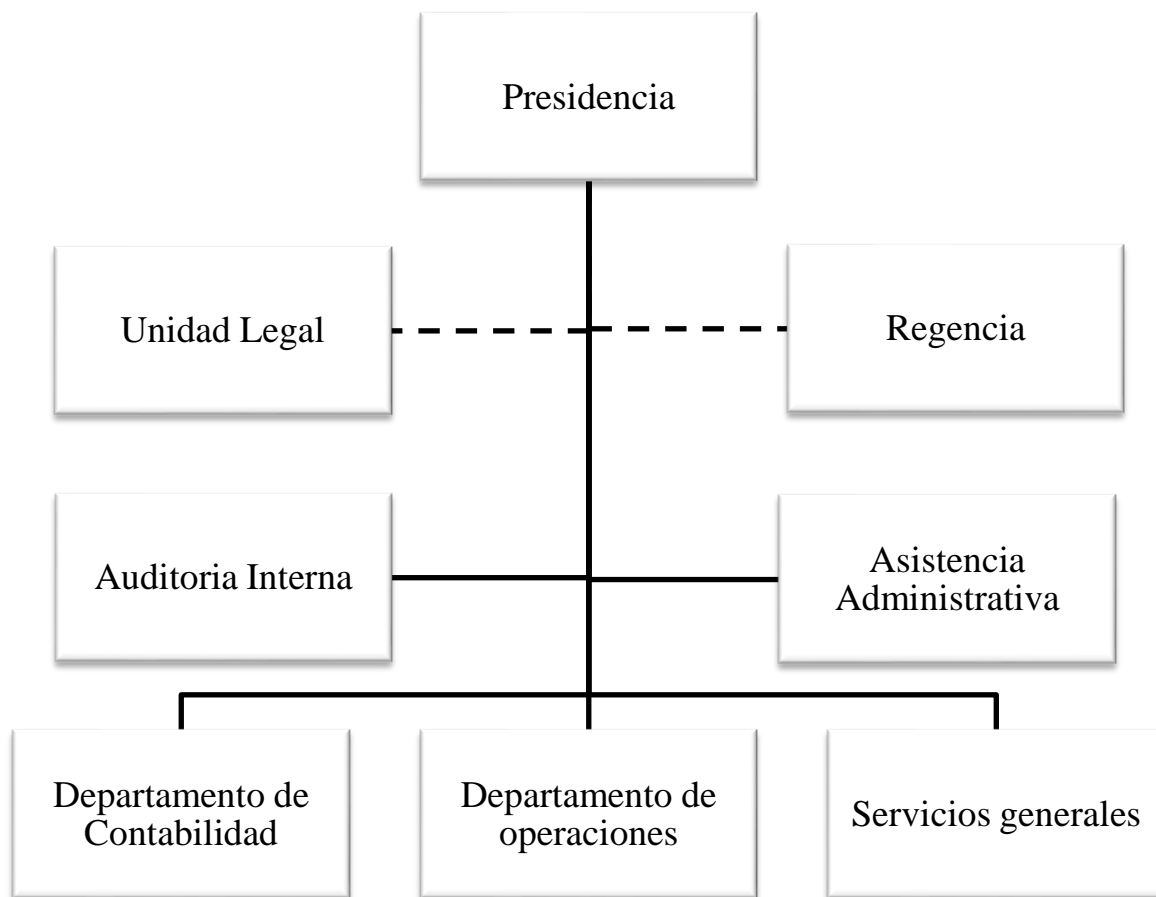
☞ **Trabajo en equipo.**

Participar de forma activa para lograr las metas propuestas, alineadas con los objetivos del equipo.

**Organigrama**

**DIPROFAR, S.A de C.V**

**Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos, S. A. de C. V.**



Fuente: elaboración del equipo consultor



## **DERECHOS Y OBLIGACIONES.**

### **Derechos**

- Cada uno de los empleados de nuestra empresa tiene el derecho a participar en cursos, talleres y cualquier actividad académica que ayude a desarrollar sus habilidades, potencialidades y capacidades para así obtener el derecho a incentivos.
- El trabajador tiene el derecho a obtener un pago por las labores prestadas que variará según la jornada laboral que ejecute.
- El trabajador tiene el derecho a disfrutar de las prestaciones previstas en la ley.

### **Obligaciones**

- El empleado está en la obligación de realizar sus labores con seriedad, responsabilidad y respeto, en los horarios que le han sido establecidos.
- Deberá mantener un trato cordial con sus compañeros de trabajo y brindar apoyo en todas las actividades.
- Tiene el deber de conocer y respetar las reglas y políticas de la compañía.
- Llevar a cabo el proceso de inducción y los cursos que ofrezca la empresa para desarrollar sus habilidades.
- Respetar la normativa de higiene y seguridad laboral. La presentación debe ser cabello recortado, vestimenta adecuada según las políticas internas de la empresa.
- Utilizar de forma correcta el equipo de trabajo y mantenerlo en buen estado.

### **Bajas**

Renuncia voluntaria: El empleado tiene el derecho a dejar su trabajo cuando así lo considere, para ello deberá dirigirse al departamento de recursos humanos para hacer la notificación, realizar una entrevista y firmar la renuncia.

### **Anulación del contrato**

El contrato estará sujeto a anulación cuando se diese alguna de las causas de finalización de la relación laboral previstas en la ley.



### **Capacitación**

Ya que formas parte de nuestra organización, la capacitación como profesional es primordial para el desarrollo de la compañía. Para ello tenemos un plan de capacitación, para capacitarte en todas las tareas que se han asignado a tu puesto y que las realices con propiedad.

### **Tiempo y forma de pago**

Se toma en cuenta el día que se ha iniciado a laborar. El sueldo correspondiente se pagará de forma quincenal, es decir, los días quince y último del mes. Cuando el día de pago fuera fin de semana, éste se realizará el día viernes. El pago correspondiente se realizará a través del sistema de aplicación en cuenta bancaria, a nombre del colaborador(a), en la institución bancaria que la empresa haya designado para tal fin. Esta será reportada por el trabajador(a) en su ingreso a la empresa, y se le entregará un recibo que deberá firmar.

### **Prestaciones**

La empresa ofrece a los empleados las prestaciones de ley (aguinaldo, vacaciones) según lo estipula el código de trabajo.

Cuando tenga un año de trabajo, el trabajador(a) tendrá derecho a un periodo de descanso anual, es decir, gozará de vacaciones individuales cuya duración será de quince (15) días calendario, la empresa señalará la época en que el colaborador gozará de las vacaciones, notificando la fecha de iniciación y finalización de las mismas.

### **Seguro Social y AFP**

Cuando ingresas a la compañía se realizará el registro en el seguro social y AFP, para lo cual se te harán los descuentos respectivos en planilla. Si en algún momento tienes una situación de salud que te impida asistir a tu puesto de trabajo deberás notificarlo para que no se procese la baja o abandono de labores, para validar que estás enfermo el médico deberá entregarte una incapacidad la cual presentarás a tu jefe inmediato.



### **Jornada laboral y descanso.**

La jornada laboral ordinaria de trabajo para el personal de la empresa, será dividida en ocho horas diurnas, no deberá exceder las cuarenta y cuatro horas semanales, siendo el día de descanso el día domingo o según se estipule el horario.

### **POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN.**

#### **Presentación**

Es necesario que los miembros de la compañía cumplan con los estándares de presentación. Vestir adecuadamente, presentables con maquillaje discreto, así mismo que cumplan con las normas y políticas establecidas.

#### **Sanciones**

Si se tuviese que aplicar una sanción esta se determinará de acuerdo con la magnitud de la acción, dejando por escrita la falta cometida y la sanción respectiva. El encargado de determinar la sanción será el gerente/representante de la empresa.

**¡AHORA ERES PARTE DE DIPROFAR, S.A DE C.V!**

**¡BIENVENIDO!**



D R O G U E R I A S.A.

**DIPROFAR** de

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS C.V.

# Manual de políticas internas

San Salvador, mayo de 2023

## Tabla de contenido

- Introducción
- Base legal
- Políticas de empleados
  - Seguridad en el lugar de trabajo
    - Seguridad e higiene ocupacional
  - Conducta de los empleados
  - Régimen disciplinario
  - Clasificación de infracciones
  - Sanciones
  - Forma de aplicar las sanciones
  - Programa motivacional y capacitaciones
  - Uniformes
- Políticas orientadas al cliente
- Vigencia y aprobación

### **INTRODUCCIÓN.**

El presente manual contiene todas las políticas que regulan la gestión del talento humano de Distribuidora de productos Farmacéuticos, en adelante Diprofar, S.A de C. V.

Es responsabilidad de la gerencia, jefes y todos los empleados, el cumplimiento de los lineamientos establecidos en este documento en lo que fuere pertinente. Se deberá realizar todas las actividades que sean necesarias para la difusión de las políticas aquí establecidas.

### **BASE LEGAL.**

El manual de políticas, ha sido elaborado fundamentado en el Código de Trabajo y demás disposiciones legales.

## **POLITICAS DE EMPLEADOS.**

### **Seguridad en el lugar de trabajo.**

Art. 1 La empresa adopta y pone en práctica las medidas adecuadas de seguridad, con la finalidad de proteger la vida, salud e integridad corporal de sus empleados, por lo que suministrara y dará mantenimiento a equipos de protección personal cuando se requiera, será obligación del empleado utilizar dicho equipo.

Estará también obligado a cumplir con todas las indicaciones e instrucciones de su patrono, para resguardar su vida, salud e integridad corporal, así mismo está en la obligación de prestar toda colaboración a los comités de seguridad.

### **Seguridad e higiene ocupacional.**

Art. 13. Diprofar, S. A de C.V, a través de los colaboradores y gerencia, promoverán una cultura de prevención de riesgos en el lugar de trabajo, realizando las acciones que sean necesarias; dará cumplimiento a lo que en materia de seguridad e higiene ocupacional se refiere, estableciendo y plasmando las medidas para prevenir accidentes, así como las acciones que se tomarán en caso de emergencia.

### **Conducta de los empleados.**

El comportamiento apropiado de los empleados y el código de vestimenta adecuado, están regidos por estas pautas. También, se describe como el empleador puede disciplinar el comportamiento inadecuado, incluidas advertencias o hasta el despido del colaborador.

Art. 2. Son obligaciones de los trabajadores:

- a) Respetar con dignidad a sus superiores, así como a compañeros de trabajo, cumplir con las funciones y responsabilidades de trabajo, observando seriedad en el desempeño de sus cargos.
- b) Presentarse debidamente vestido(a) durante las horas de trabajo, usando correctamente el uniforme, si es que, por su cargo se le brindara tal prestación.
- c) Guardar la compostura debida durante el desempeño de sus labores, haciendo el uso correcto del idioma, no hablar en doble sentido ni palabras soeces.

- d) Abstenerse de toda conducta que perturbe la disciplina o altere el desarrollo de las labores.
- e) Cuidar de manera especial todos los documentos y registros en general, a fin de que puedan consultarse en cualquier momento por las instancias que lo requieran. Si tuvieran a su cargo manejo de fondos o valores, estarán especialmente obligados a rendir cuentas en la forma que determine la autoridad de la empresa, y firma de finiquito al finalizar la relación laboral.
- f) Guardar con rigurosidad la información de la empresa, de los cuales tuviese conocimiento por las funciones o cargos que desempeña.
- g) Conservar en buen estado los instrumentos, vehículos, equipos y herramientas de trabajo que le hayan sido asignados para el desarrollo de sus funciones.
- h) Desempeñar de forma eficiente y con diligencia el trabajo convenido.
- i) Guardar rigurosa reserva de la información o documentos que puedan causar perjuicio a la empresa, que por razón de su cargo tuviese conocimiento, así como de los asuntos administrativos.
- j) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades respectivas.
- k) Asistir y participar a las actividades de inducción, capacitación o desarrollo.

### **Régimen disciplinario.**

Art. 3. Gerencia general y jefes de cada unidad, velaran porque sus colaboradores cumplan con las normas y obligaciones establecidas, en caso de no cumplirse se aplicará las sanciones correspondientes.

Se deberá desarrollar una buena comunicación y colaboración mutua, a fin de ser más productivos. Cualquier problema referente al colaborador, deberá ser tratado por el jefe inmediato, y luego, si es necesario, se coordinará con gerencia general.

La disciplina es en sentido normativo más que prohibitivo, las reglas están orientadas a mantener el orden y disciplina en la organización, facilitando así la acción.

### **Clasificación de infracciones.**

Art. 4. Las infracciones por acción u omisión, se clasificarán en: leves, graves y muy graves.

### **Infracciones leves**

1. Proferir expresiones que irrespeten la dignidad o los derechos de cualquiera de las personas  
con las cuales se relacionen en función de sus cargos.
2. La realización de actos indecorosos en el lugar de trabajo.
3. Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de jefes.
4. No cumplir la hora correspondiente o retirarse del trabajo sin permiso, hasta en cuatro ocasiones en un mismo mes.
5. Retraso injustificado en la ejecución de tareas.
6. Falta de atención oportuna y diligente a los clientes tanto externos como internos.
7. Inasistencia a reuniones, agendas y otras actividades relacionadas con el puesto de trabajo, a los cuales haya sido convocado en razón de su cargo o esté bajo su responsabilidad, sin causa que lo justifique.
8. Realizar actividades de políticas, religiosas o comerciales durante la jornada de labores.
9. Cambiar las formas de pago establecidas en las políticas de ventas, así como el precio de los productos y margen de ganancia ya establecidos.

### **Infracciones graves**

1. Incumplimiento reiterado o negligente de las instrucciones y misiones que se les asignen.
2. Daño a la empresa, por el retraso injustificado en la ejecución de las tareas.
3. Reincidencia en infracciones leves.
4. Causar perjuicio a la organización, por no guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos.
5. Faltar a la buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;
6. Por no devolver al patrono, los materiales que éste le haya proporcionado para el desempeño de su trabajo, salvo que estos materiales se hayan destruido o deteriorado por uso, mala calidad o defectuosa fabricación.

7. Por no cumplir todas las prescripciones en cuanto a higiene y seguridad establecidas por la ley, reglamento y disposiciones administrativas; y las que indiquen las jefes o patronos para seguridad y protección de los colaboradores en el lugar de trabajo.

### **Infracciones muy graves**

1. Actos de notoria inmoralidad, tanto dentro como fuera de la empresa. Conductas que dañen intencionalmente la integridad de las personas o los bienes de la organización, o los pongan en grave riesgo.
2. Inasistencia a las labores, sin causa justificada, por dos días consecutivos o alternos, en un mismo mes.
3. Facilitar a terceros información o documentos confidenciales, relativos a casos o proyectos, sin contar con previa autorización de gerencia.
4. Dar prioridad o importancia a clientes o proveedores a cambio de dadas, beneficios, comisiones, o cualquier tipo de compensaciones.
5. Negligencia reiterada del trabajador
6. Pérdida de confianza del patrono en el trabajador.
7. Realizar actos que perturben gravemente el orden, alterando el desarrollo normal de las labores, en la organización.
8. Ingerir bebidas embriagantes, hacer uso de narcóticos o drogas enervantes, dentro de la empresa, o por presentarse en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.
9. Reincidencia de faltas graves.

### **Sanciones.**

Art. 5. Se aplicará las sanciones que corresponden, de la siguiente forma:

- a. Infracciones leves, amonestación verbal, dejando constancia por escrito cuando haya reincidencia.
- b. Infracciones graves, se podrá suspender como sanción disciplinaria, procediendo a descuento del día más el séptimo
- c. Infracciones muy graves con la terminación del contrato.

### **Forma de aplicar las sanciones.**

#### Amonestación verbal

Art. 6. Se procede a aplicar amonestación verbal cuando un empleado cometa faltas leves. Se llamará en privado al empleado, haciéndole las observaciones de la falta cometida, y será el jefe inmediato quien aplique esta sanción, además deberá elaborar la Acción de Personal por dicha amonestación.

#### Amonestación escrita

Art. 7. El jefe inmediato comunicará al empleado por medio de la acción de personal, indicando la infracción cometida e indicando que es una amonestación por escrita. Se anexará copia de esta amonestación en el expediente.

#### Suspensión sin goce de sueldo

Art. 8. Cuando el jefe inmediato tenga conocimiento y compruebe que el colaborador ha cometido una infracción grave, levantará acción de personal, la cual deberá firmar el empleado, dejando constancia de la falta cometida. Dicha acción será enviada a gerencia, para que se establezca la sanción que se impondrá como disciplina; los días de sanción, serán autorizados por la gerencia, dejándolo por escrito en la acción de personal.

#### Despido

Art. 9. Cuando la infracción es muy grave, gerencia procederá a comunicar por escrito, la decisión de dar por terminado el contrato, expresando las razones legales que tuviere para hacerlo, los hechos que fundamentan esta sanción. En este caso, el empleado deberá entregar los bienes que tenía bajo su responsabilidad.

#### Renuncia

Art. 10. El empleado que tome la decisión de retirarse de la organización, debe presentar su carta de renuncia, con 15 días de anticipación; debe hacer entrega de su cargo y los bienes que se le habían asignado en función de su puesto, a su jefe inmediato superior, en presencia del encargado o de quien tenga asignada esta función.

### **Programa motivacional y capacitación.**

Art. 11. Gerencia junto a puestos claves, de la empresa, podrá elaborar un programa motivacional con el objetivo de estimular a los trabajadores, este programa deberá incluir

actividades de integración e identificación, así como otras que sean de reconocimiento a la labor desempeñada, elogiando al personal que se haga acreedor de ello.

La empresa cuenta con un plan de capacitación anual, que se deberá actualizar por lo menos una o dos veces al año, con el propósito de incentivar a los trabajadores de la entidad para que tengan una actitud positiva hacia el trabajo y haya identidad con la empresa, creando un ambiente agradable.

Art. 12. Como parte de la motivación al empleado cuando surja una vacante, se realizará primero selección y evaluación interna, al no encontrar el perfil que se requiera, se procederá a realizar reclutamiento externo.

### **Uniformes.**

Art. 13. Diprofar, S. A de C. V proporcionará uniformes al personal que estime conveniente, con el objetivo de mantener una buena imagen, asegurando la adecuada presentación de los empleados en el cumplimiento de sus funciones. Si se le proporciona uniforme, éste es obligatorio usarlo durante la jornada laboral y fuera de ella, cuando así se requiera.

Art. 14. La empresa pagará el costo del uniforme, y será responsabilidad del empleado asegurar presentación óptima del mismo.

Se tomará medidas alternas si Diprofar S. A de C.V por razones de presupuesto, no puede proveer de uniformes al personal,

### **POLITICAS ORIENTADAS AL CLIENTE.**

Art. 15. El colaborador debe atender a los clientes de forma esmerada y guardar las consideraciones debidas en las relaciones que tuviesen por razones del cargo.

Art. 16. Con el conocimiento que la situación requiera, ofrecer respuestas satisfactorias a los clientes.

Art. 17. Mencionar o proporcionar los canales para que los clientes hagan llegar sus sugerencias, peticiones o quejas a la entidad.

Art. 18. Notificar al cliente el proceso que se sigue en caso de devolución o cambio del producto, si aplicase a este proceso.

Art. 19. El empleado debe notificar al cliente cual es la forma de pago, y si se otorga crédito con autorización de gerencia, se deberá notificar de cuanto es el periodo y en caso de caer en impago cómo será su procedimiento, según políticas de cobro.

#### **VIGENCIA Y APROBACIÓN.**

Art. 20. El presente Manual, entra en vigor a partir del día de aprobación, por parte de la gerencia general



D R O G U E R I A S.A.  
**DIPROFAR** de  
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS C.V.

# Manual de procedimiento de rotación de personal

San Salvador, Mayo de 2023

## Tabla de contenido

1. Introducción
2. Objetivo
3. Concepto de rotación
4. Normativa legal
5. Procedimiento para la rotación de personal
6. Terminación de la relación laboral

### **1. Introducción**

Este documento es una herramienta administrativa que sirve de guía para regular los movimientos internos de los colaboradores en la empresa y que sean necesarios, para realizar las funciones de la mejor manera y lograr una mayor ejecución/demostración de las habilidades blandas que tiene el personal.

Además, se establece el procedimiento a seguir para la rotación de personal con el propósito de fortalecer el crecimiento personal y profesional

### **2. Objetivo del manual**

Servir de guía para la correcta regulación administrativa y operativa del personal de la organización, y será responsabilidad de todo el personal cumplir con lo estipulado en este documento, durante la ejecución de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

### **3. Concepto de rotación**

Cuando se cambia de puesto a un empleado con la finalidad de mejorar el clima laboral, crecimiento laboral, puede ser un cambio con mayor responsabilidad(vertical) o en el mismo nivel (horizontal), se le llama rotación de personal interna.

Al desvincular al personal de la organización, ya sea por faltas cometidas o renuncia voluntaria se le llama rotación de personal externa.

### **4. Normativa legal**

Este manual de procedimiento está regido por Código de Trabajo de El Salvador y por los reglamentos internos de la empresa.

## **5. Procedimiento para la rotación de personal**

Se podrá rotar al personal internamente, siempre y cuando sea necesario, cumpliendo con el procedimiento aquí establecido.

Es importante tener en cuenta que la excesiva rotación de personal puede afectar el desempeño del empleado, así como la calidad en el servicio al cliente y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

No se realizará movimiento de personal con el objetivo de afectarlo(desesperar) o favorecer a un colaborador en especial, ya que esto puede representar un riesgo de abandono en el puesto y generar desmotivación, descontento e insatisfacción laboral.

La rotación de personal, puede realizarse de forma temporal o permanente, y deberá quedar por escrito en el expediente del personal. El colaborador tiene que estar enterado si es de forma temporal o si es de forma permanente, para no generarle incertidumbre.

El procedimiento a seguir, para lograr el objetivo de la rotación de personal es:

- 5.1 Reconocer la necesidad de reubicación del colaborador.
- 5.2 Definir el perfil de los puestos a cubrir
- 5.3 Seleccionar al empleado idóneo, según desempeño y disposición, para el nuevo puesto.
- 5.4 Toma de decisión, con la aprobación de gerencia general, jefe inmediato para reubicar al personal siguiendo el procedimiento respectivo.
- 5.5 Buscar el reemplazo, ya sea interna o externamente, para no afectar el funcionamiento del área.
- 5.6 Notificar al empleado de la decisión de reubicación tomada.
- 5.7 Previamente se debe capacitar al empleado, en cuanto a las funciones y responsabilidades a realizar en el nuevo puesto, entregando por escrito el descriptor del puesto a desempeñar.
- 5.8 Comunicar a todo el personal, sobre los cambios efectuados, principalmente al área en donde se desempeñará en su nuevo cargo, para que le colaboren en su adaptación y aprendizaje.

## **6. Terminación de la relación laboral**

La desvinculación laboral se efectúa con el objetivo de mejorar la calidad administrativa y operativa de la prestación de servicios de la empresa, en cada una de las situaciones posteriormente descritas, es necesario que la organización esté preparada o tenga una carta de reemplazo, para que el área no se vea afectada.

### **6.1 Renuncia**

Por conveniencia personal, el empleado decida voluntariamente retirarse de forma definitiva de la empresa, éste deberá comunicarlo con anticipación para preparar el reemplazo.

### **6.2 Despido**

Por cometer faltas que ameritan el despido. Quedará justificado para la empresa la desvinculación laboral, dejando por escrito las faltas cometidas por el empleado.

### **6.3 Supresión se plaza**

Al realizar reestructuración de las áreas de la empresa, y no pudiendo ubicarlo en otro nuevo puesto, se comunicará con anticipación la razón, dejando por escrito el motivo en el expediente del colaborador.

### **6.4 Pensión**

Cuando por cuestiones de salud y diagnostico medico se deba desvincular de la empresa, para dedicarse exclusivamente al cuidado de su salud,

### **6.5 Jubilación**

Habiendo cumplido el tiempo de servicio establecido, y el empleado deja definitivamente la organización.

### **6.6 Fallecimiento**

Por muerte, circunstancias del destino.

Anexo 11. Descriptor de puesto



D R O G U E R I A S.A.

**DIPROFAR** de

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS C.V.

**Descriptor  
de  
puesto de  
asistente  
administrativa**

San Salvador, Mayo de 2023

## Tabla de contenido

1. Introducción
2. Estructura organizativa de la empresa
3. Descripción del puesto de trabajo
  - Objetivo
  - Funciones o actividades
  - Perfil de contratación

### **1. INTRODUCCION.**

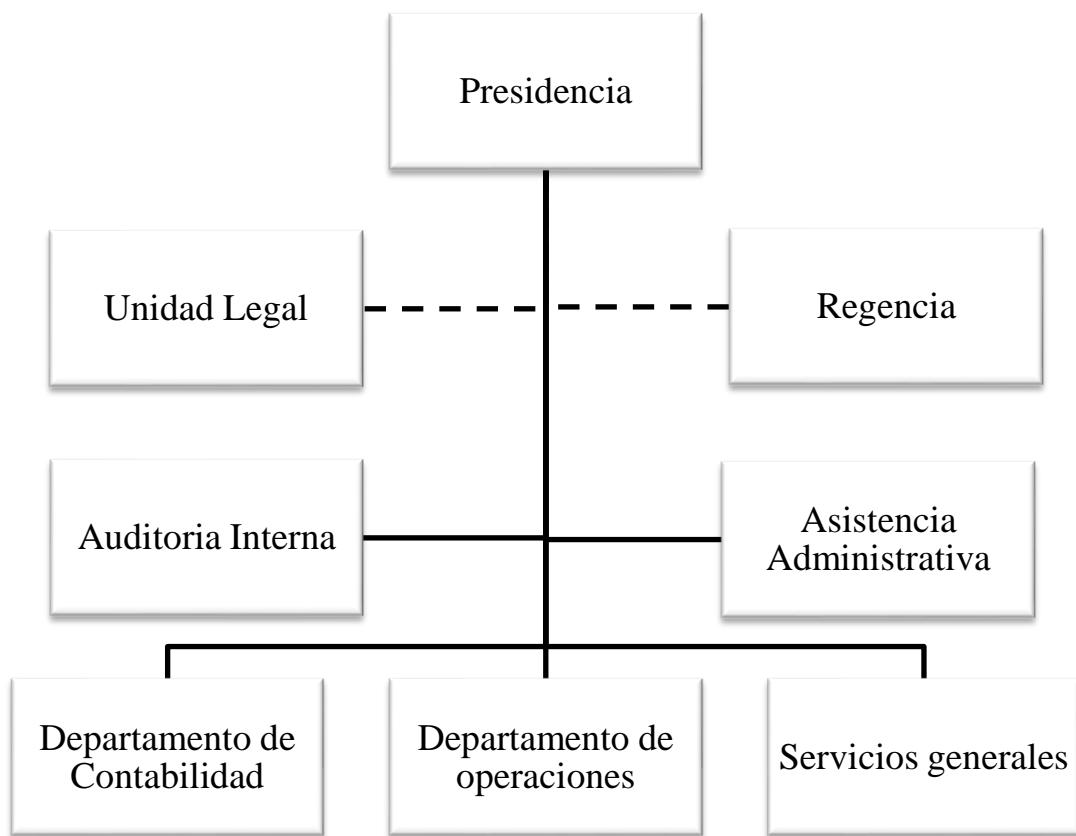
Describir y definir la naturaleza del puesto de trabajo, sus funciones, así como los requisitos básicos que debe cumplir la persona al momento del reclutamiento, selección y contratación. Este descriptor es un instrumento normativo de consulta, divulgación y control, facilitando la identificación de la persona con su trabajo. Se presenta la estructura organizativa de la empresa para la ubicación del puesto de trabajo.

La actualización se deberá hacer de acuerdo a las necesidades de la empresa por lo menos una vez al año si así se requiere, y será autorizado por la gerencia.

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

DIPROFAR, S.A de C.V

Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos, S. A. de C. V.



Fuente: elaboración del equipo consultor

## 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO ASISTENTE ADMINISTRATIVA  
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS

**Nombre del puesto:** Asistente Administrativa.

**Supervisado por** Representante/propietario

**Jefe inmediato:** Representante/propietario

**Áreas supervisadas:** Departamento de ventas, área de contabilidad, Cuentas por cobrar, reparto, bodega, facturación

**Objetivo.**

Asistir al representante/ propietario en todo lo administrativo, generando nuevas ideas que den un mayor valor a la empresa, garantizando el cumplimiento de objetivos estratégicos, la aplicación de políticas y procedimientos establecidos. Mejorando la toma de decisiones, negociación, resolución de conflictos e identidad.

**Área clave e indicadores de resultados/funciones.**

**Área Clave:** Planificar e implementar estrategias que contribuyan a alcanzar objetivos estratégicos de la empresa

**Indicador de resultados:** Mejor desempeño y satisfacción, de colaboradores y clientes.

**Funciones o Actividades.**

- Dirigir, coordinar y supervisar la labor de los empleados a su cargo garantizando una atención de calidad a los clientes, y un correcto desempeño de las actividades asignadas.
- Controlar el flujo de documentos de las áreas bajo supervisión
- Realizar seguimiento y control de stock de inventario.
- Implementar estrategias de ventas para lograr los objetivos, así como verificar las proyecciones de ventas con base a resultados
- Implementar estrategias de marketing digital, así como el seguimiento de las redes sociales, para tener un mayor incremento en las ventas.
- Comunicar el manual de bienvenida a los empleados.

**Procedimientos, políticas, leyes o cualquier normativa esencial para desarrollar correctamente el puesto**

- Código de trabajo
- Leyes mercantiles
- Leyes y reglamentos
- Ley de protección al consumidor
- Ley de lavado de dinero

- Seguridad e higiene ocupacional
- Manuales de organización
- Manual de procedimientos

### Responsabilidad por contactos

Dentro de la oficina (nivel local)	Contacto	Propósito	Frecuencia
	Todo el personal.	☞ Dirigir y enfocar a metas.	☞ <b>Diario</b>
		☞ Gestionar documentación	☞ <b>Semanal</b>
Fuera de la oficina (nivel local e internacional)	Clientes	☞ Entrega de productos y satisfacción de los clientes	<b>Quincenal</b>

### Perfil de contratación.

**Título Académico y especialidad:** Licenciatura en Administración de empresa o Mercadeo.

**Experiencia laboral previa en tiempo:** De 3 a 5 años.

**Experiencia previa en actividades específicas:** Mínimo dos años de experiencia en puestos similares como asistente administrativa o como administrador/a.

#### Competencias Técnicas de conocimientos (SABER)

- Gestión administrativa de personal y de marketing digital
- Planificación estratégica

### **Competencias de habilidades o destrezas (SABER HACER)**

- Paquetes computacionales como Word, Excel, Power Point
- Planes estratégicos

### **Competencias de comportamiento (SABER RELACIONARSE)**

- Liderazgo
- Manejo de personal
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo y comunicación
- Capacidad de organización y planificar
- Habilidad de negociación y resolución de conflictos
- Comunicación y trabajo en equipo

### **Otros requerimientos para el puesto**

- Orientado a resultados
- Alto sentido de compromiso y adhesión a los valores de la empresa
- Autocontrol
- Pensamiento crítico

**Elaboró**  
Grupo consultor

**Aprobó**  
Presidente/propietario  
DIPROFAR

**Fecha de aprobación**  
mayo de 2023

Anexo 12. Manual de políticas de capacitación



D R O G U E R I A S.A.

**DIPROFAR** de

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS C.V.

# Manual de políticas de capacitación

San Salvador, Mayo de 2023

## Tabla de contenido

1. Introducción
2. Objetivo
3. Definiciones
4. Política
5. Ejecución y seguimiento

### 1. Introducción

La capacitación es importante para el desarrollo del personal y por consecuencia el logro de los objetivos estratégicos. Por medio de la capacitación, los colaboradores adquirirán conocimientos y se podrán desarrollar, aplicando dichos conocimientos por medio de procedimientos y procesos, logrando así la ejecución o demostración de las habilidades blandas del personal.

### 2. Objetivo

Establecer los lineamientos para capacitar al personal y evaluar la efectividad del mismo.

### 3. Definiciones

**Capacitación:** actividades planeadas y basadas en los objetivos y necesidades de la empresa, orientadas hacia el cambio, para el aprendizaje en cada puesto de trabajo.

**Entidad u organización:** unidad que realiza actividades económicas, conformada por la combinación de recursos humanos, materiales y financieros,

### 4. Política

4.1 Será responsabilidad del jefe de área y/o gerencia general informar a los empleados sobre los cursos obligatorios, de acuerdo a su puesto de trabajo.

## Inducción general

4.2 Todos los empleados deberán recibir un curso de inducción a la empresa, a fin de familiarizarlos con la misma, logrando así un mayor compromiso e identidad.

Dando a conocer el marco filosófico de la entidad.

4.3 La inducción general debe impartirse en las instalaciones de la empresa, por la cual haya sido contratado el colaborador.

## Inducción al puesto de trabajo

4.4 Será responsabilidad del jefe de área y/o gerencia general, coordinar la inducción al puesto de trabajo. En caso de promoción o ascenso, el jefe del área a promover asignara a una persona para que enseñe las actividades a realizar en el nuevo puesto.

4.5 Es responsabilidad de la persona que está recibiendo la inducción, tomar notas y preguntar las dudas, con el objetivo de mejorar y realizar las actividades acordes al descriptor de puestos y logrando la finalidad propuesta.

## Capacitación presencial y en línea

4.6 Los colaboradores están obligados a atender las sesiones de capacitación programadas, ya sea de forma presencial o en línea.

4.7 El plan anual de capacitación podrá elaborarse internamente, teniendo en cuenta los objetivos de cada área, y la detección de necesidades.

4.8 El jefe inmediato, gerencia general o recursos humanos, debe dejar registro de la capacitación impartida, así como anexar, al expediente del empleado, constancia de participación.

4.9 Al finalizar la capacitación, el empleado podrá evaluar a la entidad formadora, con el fin de seguir trabajando con ella o buscar nuevos proveedores.

## **5. Ejecución y seguimiento**

5.1 Los conocimientos adquiridos en la capacitación deberán ser puestos en práctica por el empleado, y será responsabilidad del jefe inmediato velar que los objetivos propuestos al finalizar la capacitación se estén cumpliendo.

5.2 Deberá elaborarse el plan de capacitaciones de forma anual, conforme al diagnóstico de necesidades de la empresa.

## 6. Control de registro

Esta ficha deberá elaborarse como constancia que el colaborador participo en la capacitación, y será responsabilidad del jefe inmediato elaborarla y pasarla al área correspondiente para anexarla al expediente del empleado.

<b>Nombre de empleado:</b>				
<b>Fecha</b>	<b>Tema recibido</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Duración</b>	<b>Comentario de seguimiento</b>

Anexo 13. Plan de capacitaciones



D R O G U E R I A S.A.

**DIPROFAR** de

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS C.V.

# Plan de capacitaciones

San Salvador, mayo de 2023



### Plan de capacitaciones 2024

OBJETIVO: Lograr que la empresa Diprofar, S. A. de C. V., pueda implementar el plan de capacitación en áreas claves para el desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo y operativo en los próximos cinco años, para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

<b>Tema de formación</b>	<b>Contacto(s) de Instituciones de formación</b>	<b>Lugar de entrenamiento</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora de inicio</b>	<b>Hora de finalización</b>	<b>Nombre de participantes</b>
Proceso de inducción (divulgación de marco filosófico, manuales internos de la empresa)	Diprofar, S. A de C.V	Oficinas Administrativas de Diprofar, S. A. de C. V	Al iniciar nuevo personal en la empresa	8.00 a.m.	4:00 p.m.	Gerencia General o persona asignada por la misma, nuevo empleado y/o empleado antiguo que no tenga conocimiento del marco filosófico y los manuales internos.
Desarrollo de habilidades de liderazgo	(INSAFORP) Proveedor: Educación Corporativa, S. A. de C. V.	Oficinas Administrativas de Diprofar, S. A. de C. V.	Enero	8.00 a.m.	4:00 p.m.	Supervisores, personal que la empresa desee desarrollar sus habilidades en liderazgo.
Conocimiento y Desarrollo.	(INSAFORP)	Oficinas Administrativas de Diprofar, S. A. de C. V.	Enero	8.00 a.m.	4:00 p.m.	Supervisores, personal que la empresa desee desarrollar sus habilidades en conocimiento y desarrollo.



<b>Tema de formación</b>	<b>Contacto(s) de Instituciones de formación</b>	<b>Lugar de entrenamiento</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora de inicio</b>	<b>Hora de finalización</b>	<b>Nombre de participantes</b>
Empatía.	(INSAFORP)	Oficinas Administrativas de Diprofar, S. A. de C. V.	Febrero	8.00 a.m.	4:00 p.m.	Supervisores, personal que la empresa desee desarrollar sus habilidades en relaciones interpersonales.
Comunicación.	(INSAFORP)	Oficinas Administrativas de Diprofar, S. A. de C. V.	Febrero	8.00 a.m.	4:00 p.m.	Supervisores, personal que la empresa desee desarrollar sus habilidades de relaciones interpersonales.
Negociación.	(INSAFORP)	Oficinas Administrativas de Diprofar, S. A. de C. V.	Marzo	8.00 a.m.	4:00 p.m.	Supervisores, personal que la empresa desee desarrollar sus habilidades de liderazgo en manejos de conflictos y cartera de clientes.
Manejo y Resolución de conflictos.	(INSAFORP)	Oficinas Administrativas de Diprofar, S. A. de C. V.	Marzo	8.00 a.m.	4:00 p.m.	Supervisores, personal que la empresa desee desarrollar sus habilidades en liderazgo.
Trabajo en equipo.	Proveedor: Top Virtual Group S.A de C.V. (INSAFORP)	Oficinas Administrativas de Diprofar, S. A. de C. V.	Abril	8.00 a.m.	4:00 p.m.	Supervisores, personal que la empresa desee desarrollar sus habilidades en liderazgo y relaciones interpersonales.

*Fuente: Elaboración con las diferentes páginas web de las empresas consultoras.*



D R O G U E R I A S.A.

**DIPROFAR** de

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS C.V.

# **Plan de implementación de manuales y planes de Diprofar, S. A de C.V**

San Salvador, Septiembre de 2023



## **Tabla de contenido**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Método
4. Planificación y actualización de la documentación necesaria
5. Difusión de los manuales y planes de la empresa
6. Actividades para la implementación
7. Registro de responsables de modificaciones, aprobación y divulgación de los manuales o planes
8. Registro de cambios por cada manual o planes de la empresa
9. Registro de capacitaciones

### **1. Introducción**

Es importante contar con los manuales de organización, procedimientos, políticas, bienvenida y planes de capacitación; sin embargo, al tenerlos se debe realizar la divulgación e implementación de los mismos. Por lo tanto, se hace necesario tener el plan de implementación y aplicarlo, por lo mismo se ha diseñado el presente.

### **2. Objetivo**

Implementar y divulgar los manuales administrativos de la organización

### **3. Método**

Implementar los manuales administrativos, requiere que se aplique un método para la respectiva divulgación y conocimiento, por lo que se aplicará la combinación parcial y el paralelo. El



primero permite realizar cambios graduales y el segundo, se continua con lo tradicional y al mismo tiempo se van aplicando los nuevos cambios.

#### **4. Planificación y actualización de la documentación necesaria**

Los manuales administrativos deben estar actualizados, por lo tanto, se requiere que se haga revisiones de los mismos por lo menos una vez al año y será responsabilidad del gerente general/propietario asignar a una persona para realizar dicha revisión y actualización.

#### **5. Difusión de los manuales y planes de la empresa**

Los manuales y planes para que sean divulgados, deben estar digitalizados en un programa, dicho archivo será el que se entregará impreso, dándose a conocer mediante una plática o capacitación de los mismos, a todo nuevo empleado y se deberá incluir gradualmente a los antiguos empleados que no tenga conocimiento de dichas herramientas. En cuanto al manual de bienvenida que contiene la misión, visión, valores y organigrama, aparte de darlos a conocer de esta manera, deberán imprimirse y colocarse en lugar visible de la empresa para que estén siempre al alcance y vista de los empleados, así como de los clientes.

#### **6. Actividades para la implementación**

Para lograr la implementación con éxito hay que darle seguimiento a los procesos por lo que se debe:

- 6.1 Asignar a una persona del área respectiva, para que pueda realizar una evaluación del conocimiento y aplicación de los manuales, por parte del colaborador.
- 6.2 Realizar la revisión y actualización de los manuales cuando se requiera, dejándolo por escrito. Cuando se considere necesario, consultar con especialistas externos, con la finalidad que los manuales y planes estén actualizados.
- 6.3 Aplicar las recomendaciones dadas por especialistas para los respectivos cambios.



## **7. Registro de responsables de modificaciones, aprobación y divulgación de los manuales o planes**

En el siguiente cuadro se detalla a las personas responsables de las diferentes actividades a realizar para que los manuales o planes de la empresa estén actualizados.

<b>Observación/ Modificación</b>	<b>Revisa</b>	<b>Visto Bueno</b>	<b>Aprobación</b>	<b>Presenta/Divulga</b>
Manual de bienvenida a la empresa	Supervisor o especialista delegado	Gerente/ propietario	Gerente/ propietario	Persona asignada por gerente/ propietario, especialista contratado.
Manual de políticas internas	Supervisor o especialista delegado	Gerente/ propietario	Gerente/ propietario	Persona asignada por gerente/ propietario, especialista contratado.
Manual de procedimiento de rotación de personal	Supervisor o especialista delegado	Gerente/ propietario	Gerente/ propietario	Persona asignada por gerente/ propietario, especialista contratado.
Descriptor de puestos	Supervisor o especialista delegado	Gerente/ propietario	Gerente/ propietario	Persona asignada por gerente/ propietario, especialista contratado.
Manual de políticas de capacitación	Supervisor o especialista delegado	Gerente/ propietario	Gerente/ propietario	Persona asignada por gerente/ propietario, especialista contratado.
Plan de capacitaciones	Supervisor o especialista delegado	Gerente/ propietario	Gerente/ propietario	Persona asignada por gerente/ propietario, especialista contratado.



**8. Registro de cambios por cada manual o planes de la empresa**

Cada vez que se requiera realizar un cambio a los manuales o planes que la empresa tiene, deberá registrarse en la siguiente tabla.

Nombre del Manual: \_\_\_\_\_

No.	Descripción del cambio	Nombre de quien recomienda	Fecha de recomendación	Decisión	Fecha de modificación	Comentario

**9. Registro de capacitaciones**

Al impartir una capacitación, deberá quedar registrado en el siguiente documento.

Control de Capacitaciones por proveedor

Nombre de la capacitación: \_\_\_\_\_

Proveedor: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

No.	Nombre del empleado	Depto.	Firma

Control de Capacitaciones por empleado

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

No.	Nombre de la capacitación	Fecha en que fue impartida	Comentario

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Este control deberá realizarse por cada empleado y se debe adjuntar a su expediente, además se deberá anotar si se realizó al finalizar la capacitación la respectiva evaluación.

Por último, no solamente se termina con la elaboración de los manuales o planes administrativos, sino que constantemente se debe estar actualizando e implementando, debido a que al ejecutarlos permite a la empresa un mejor control y organización. Es así como estas herramientas brindan a la empresa un mejor escenario y a su vez los cambios necesarios contribuyen a la mejora de las actividades que se llevan a cabo en la organización, para el desarrollo de las habilidades blandas.