

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**“SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. (CASO ILUSTRATIVO).”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**MIRNA GUADALUPE ALVARENGA MORENO**

**GABRIELA NATHALIE ORTIZ PARADA.**

**MAIRA ELIZABETH VALLE PORTILLO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE DE 2016**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector Interino: Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Secretaria:** Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)

**NOVIEMBRE 2016**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMÉRICA.**

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios Todopoderoso por permitirme llegar a este momento en mi carrera, a mi familia por su apoyo incondicional desde el primer día, a mis compañeras de equipo, por la confianza que depositaron en mí para la realización de este trabajo de graduación y a nuestro docente asesor el Licenciado Rebollo por creer en que alcanzaríamos el objetivo que nos habíamos trazado.*

***Mirna Guadalupe Alvarenga Moreno.***

*Agradezco primeramente a Dios por brindarme la oportunidad de alcanzar una de mis metas propuestas, por la sabiduría y fortaleza, por permitirme culminar mi carrera con mucho esfuerzo y dedicación; seguidamente, a mi familia por brindarme su comprensión y cariño además del apoyo en el transcurso de mis estudios, a mi madre por sus palabras de aliento que contribuyeron a realizarme profesionalmente y a no rendirme en mis estudios. A mis compañeras de grupo por su colaboración y comprensión en el proceso de realización del trabajo, que gracias a cada una logramos culminar. Al Lic. Rebollo por toda su colaboración, compromiso y tiempo brindado a lo largo de la realización del trabajo de investigación además de aportar parte de sus conocimientos.*

***Gabriela Nathalie Ortiz Parada.***

*Doy gracias a Dios por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida, brindarme fortaleza, sabiduría, inteligencia y perseverancia a lo largo de este trabajo de investigación y así poder salir adelante en mi carrera profesional. A mis padres por estar conmigo, darme consejos y tenerme paciencia. A Erick Alexander Rodríguez por su amor, por su apoyo incondicional y por darme el coraje de seguir adelante día a día hasta el final, a mis hermanos por darme ánimos, de manera especial a Saúl Román por brindarme su cariño, apoyo moral y económico para poder salir adelante. A mis amigos y familiares por su cariño. Al docente Asesor por apoyarnos con sus conocimientos y ser la guía para lograr nuestros objetivos y a mis compañeras por su colaboración y perseverancia para poder concluir con esta etapa tan importante en nuestras vidas.*

***Maira Elizabeth Valle Portillo.***

## ÍNDICE.

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I .....	1
MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO GRUPO DELFÍN SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE .....	1
I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	1
A. MARCO HISTÓRICO .....	1
1. ORÍGENES Y SURGIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS QUE BRINDAN SERVICIO DEL TRANSPORTE EJECUTIVO EN EL SALVADOR.....	1
a) ORÍGENES DEL TRANSPORTE. ....	1
b) ANTECEDENTES DE LAS MICROEMPRESA EN EL SALVADOR. ....	2
c) ANTECEDENTES ÁREA METROPOLITANA. ....	3
2. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA A INVESTIGAR .....	6
a) LOGOTIPO .....	7
b) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	8
c) CARTERA DE CLIENTES .....	8
d) INFRAESTRUCTURA ACTUAL.....	9
B. MARCO CONCEPTUAL. ....	10
1. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN. ....	10
2. TALENTO HUMANO. ....	16
3. OPTIMIZAR.....	18
4. DESEMPEÑO LABORAL .....	18
5. MICROEMPRESA. ....	20
6. TRANSPORTE EJECUTIVO:.....	24
7. ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. ....	25
C. MARCO LEGAL: .....	25
1. MARCO REGULATORIO DE LAS MICROEMPRESAS .....	25
a) CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR .....	25
b) CÓDIGO DE COMERCIO.....	26
c) CÓDIGO DE TRABAJO. ....	26
d) INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL .....	29
e) LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES .....	29

2. MARCO REGULATORIO DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE EJECUTIVO .....	32
a) REGLAMENTO GENERAL DEL TRANSPORTE TERRESTRE .....	32
3. MARCO REGULATORIO DE LA EMPRESA: GRUPO DELFÍN SA DE CV .....	34
4. MARCO REGULATORIO DE LA CAPACITACIÓN .....	34
CAPÍTULO II .....	35
“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL SISTEMA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MICROEMPRESAS DE TRANSPORTE EJECUTIVO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.” .....	35
A) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	35
1. OBJETIVO GENERAL.....	35
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	35
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN. ....	36
1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. ....	36
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	38
a) FUENTES PRIMARIAS.....	38
b) FUENTES SECUNDARIAS.....	38
4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	39
a) ENTREVISTA.....	39
b) OBSERVACIÓN DIRECTA.....	39
5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	39
a) GUÍA DE ENTREVISTA.....	39
b) LISTA DE COTEJO.....	40
6. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA. ....	40
a) UNIVERSO.....	40
b) MUESTRA. ....	40
7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	41
a) ENTREVISTA.....	41
b) LISTA DE COTEJO. ....	55
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS DE TRANSPORTE EJECUTIVO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	64
1. FILOSOFIA EMPRESARIAL DE LAS MICROEMPRESAS .....	64
2. UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS .....	65

3. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS MICROEMPRESAS .....	65
4. RELACIONES INTERPERSONALES.....	65
5. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS .....	65
6. DESEMPEÑO LABORAL.....	66
7. CAPACITACIÓN.....	66
8. COMUNICACIÓN.....	66
E. ANÁLISIS FODA.....	67
F. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	68
1. ALCANCES.....	68
2. LIMITACIONES.....	68
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
1. CONCLUSIONES.....	69
2. RECOMENDACIONES.....	70
CAPÍTULO III .....	71
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO GRUPO DELFÍN SA DE CV.....	71
A. OBJETIVOS.....	71
1. GENERAL.....	71
2. ESPECÍFICOS .....	71
B. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	71
C. PROCESO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL.....	74
1. PLANEACIÓN .....	74
a) FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	74
i. MISIÓN .....	74
ii. VISIÓN .....	74
iii. VALORES.....	75
b) OBJETIVOS.....	76
i. GENERAL.....	76
ii. ESPECIFICOS .....	76
c) POLITICAS.....	76
d) NORMAS.....	77
e) ESTRATEGIAS.....	77

f)	PLAN DE CAPACITACIÓN .....	79
g)	PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	79
2.	ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. ....	81
a)	ORGANIGRAMA.....	82
b)	DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES. ....	83
c)	MANUALES PROPUESTOS.....	84
3	DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA MICROEMPRESA GRUPO DELFÍN SA DE CV .....	85
a)	COMUNICACIÓN.....	85
b)	MOTIVACIÓN.....	89
c)	TOMA DE DECISIONES .....	89
4	CONTROL.....	91
a)	MÉTODOS Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....	91
b)	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	91
c)	MONITOREO .....	93
d)	HERRAMIENTAS DE CONTROL.....	95
D.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO GRUPO DELFÍN SA DE CV. ....	97
1.	OBJETIVOS.....	97
2.	ESTRATEGIAS.....	97
3.	ACTIVIDADES.....	98
4.	GESTIÓN DE RECURSOS.....	99
5.	ESTIMACIÓN DE GASTOS.....	99
6.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	100
	BIBLIOGRAFIA.....	102
	ANEXO .....	113

ANEXO N° 1: GUIA DE ENTREVISTA

ANEXO N° 2: LISTA DE COTEJO

ANEXO N° 3: PLAN DE CAPACITACIÓN

ANEXO N° 4: MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

ANEXO N° 5: MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ANEXO N° 6: MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

## RESUMEN

Grupo Delfín SA DE CV, es una microempresa dedicada a la satisfacción del cliente, brindando servicios de transporte ejecutivo a diferentes empresas dentro del área metropolitana de San Salvador; en donde los empleados trabajan guiándose en valores personales, no se cuenta con una debida Administración esto ha llevado a que enfrenten dificultades administrativas durante un tiempo considerable, ya que le ha impedido crecimiento, competitividad y un pleno desarrollo de las actividades para el desempeño de los empleados.

El objetivo primordial de esta investigación es proporcionar mediante un sistema de administración del Talento humano, la optimización del desempeño laboral de los empleados. La investigación es importante debido a que se considera novedoso por el giro económico de la microempresa en estudio que se enfoca en el sector transporte, principalmente en un segmento que se encuentra en auge en éste mercado al cual se le denomina transporte ejecutivo; se convierte en una fuente generadora de empleo para personas que no lo poseen, para que logren adquirir estabilidad económica y que a su vez beneficiará a la microempresa para lograr un mejor funcionamiento, gestión y desarrollo, con la finalidad de tener una guía que le permita implementar de una forma más eficiente cada una de las actividades a través del sistema de administración propuesto. Además de convertirse en una pieza que empuja el crecimiento económico del país.

De ésta manera nace la idea de buscar soluciones factibles con énfasis a optimizar el desempeño en Grupo Delfín. Siendo necesario el apoyo de los propietarios de las microempresas de transporte ejecutivo del área metropolitana de San Salvador; mediante el uso de técnicas y herramientas para la recolección de la información, entrevista, así como el refuerzo de la técnica de Lista de cotejo; para determinar la situación ante la problemática.

Al llevar a cabo la investigación se obtuvo información verídica sobre la situación actual de las microempresas, que por medio del uso del método científico el cual muestra la información de forma confiable utilizando técnicas que permiten recopilar los datos certeros y objetivos, se realizó el análisis respectivo, en donde se llegó a la conclusión que existe la necesidad de implementar un Sistema de Administración que aplique las

funciones básicas de la Administración y beneficie a los empleados que brindan servicio de transporte ejecutivo para lograr los objetivos organizacionales, también se determinó que no han recibido una inducción eficiente que ayude al colaborador a conocer el funcionamiento esencial de la microempresa, no se rigen por una estructura organizativa idónea para desempeñar las funciones de acuerdo al puesto de trabajo, y en primera instancia no conocen la filosofía empresarial de la microempresa, así mismo no se cumplen los objetivos de cada cargo lo que impide identificar las fortalezas y debilidades de los empleados en sus actividades laborales.

A raíz de las conclusiones antes mencionadas, se recomienda para la microempresa en estudio implementar una propuesta de un Sistema de Administración del Talento Humano que mejore y fortalezca el desempeño laboral de los colaboradores, proporcionando las herramientas necesarias que les permitan desarrollar con mayor eficiencia sus labores y se obtenga resultados rentables para la microempresa, determinado a partir del diagnóstico realizado para lo cual es de vital importancia presentar la propuesta, identificando los valores, la misión y visión con la que la microempresa debe distinguirse en el mercado así mismo la descripción establecida para cada puesto de trabajo, y las funciones a desarrollar por parte del personal.

Además se le proporciona a la microempresa herramientas gerenciales administrativas, así como la estructura organizacional contando con el área Recursos Humanos, estableciendo métodos y técnicas para la evaluación del personal; así también herramientas de control para los mismos; su plan de implementación técnico y económico debido a la necesidad que existe que un Sistema de Administración sea puesto marcha por lo tanto recomendamos a la institución que se lleve a la práctica todo lo contenido en este trabajo de investigación.

## INTRODUCCIÓN

A medida que la sociedad va evolucionando, muchas necesidades han surgido alrededor de ella, dentro de éstas se puede mencionar que la necesidad de transportarse se ha vuelto básica para el desarrollo, debido a que la mayor parte de la población se moviliza sin poseer un medio de transporte propio muchas empresas desde grandes hasta microempresas han nacido para brindar el servicio a éste segmento mayoritario de la población.

A raíz que en los últimos años se ha percibido un ambiente de inseguridad en el transporte muchas personas buscan formas seguras de conducirse de un punto a otro, es por ello que microempresas de transporte han decidido prestar servicios muy particulares y a diferentes usuarios; desde individuos hasta grandes empresas.

En el área de servicio de transporte a empresas, algunas de las microempresas han buscado el crecimiento a través de la modernización de los servicios, como brindar “transporte ejecutivo”.

Debido a que este concepto de transporte es un mercado emergente, que muchas de las microempresas que participan en este mercado buscan su crecimiento y que las personas es su principal recurso, se ha visto la necesidad de construir un sistema de administración del talento humano, que contribuya a la optimización del desempeño laboral, permitiendo así que el servicio sea de mejor calidad.

El capítulo I está constituido por generalidades de la microempresa en estudio: GRUPO DELFÍN S.A. DE C.V., como es la historia, filosofía, servicio que presta, así como un marco referencial que contiene los conceptos básicos de un sistema de administración del talento humano; así como también generalidades del área metropolitana de San Salvador.

El capítulo II detalla el diagnóstico realizado a GRUPO DELFÍN, y a las otras doce microempresas que brindan este tipo de servicio en el área metropolitana de san salvador, comenzando por mencionar los métodos utilizados para la evaluación, luego realizando el análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los métodos, que a su vez han sido utilizados para llevar a cabo la realización de la propuesta de un sistema de administración para la gestión del talento humano.

Finalizando con el capítulo III que contiene el desarrollo de la propuesta de un sistema de administración del talento humano para optimizar el desempeño laboral, que se ajuste a las necesidades de la microempresa de transporte ejecutivo GRUPO DELFÍN, y que facilite el desarrollo del personal.

También se presenta un plan de implementación que servirá como guía para la microempresa, así como también se muestra el presupuesto donde se detallan los recursos económicos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO GRUPO DELFÍN SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE.**

#### **I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

##### **A. MARCO HISTÓRICO**

##### **1. ORÍGENES Y SURGIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS QUE BRINDAN SERVICIO DEL TRANSPORTE EJECUTIVO EN EL SALVADOR.**

###### **a) ORÍGENES DEL TRANSPORTE.**

Dentro de la historia de El Salvador se encuentran hechos de gran importancia para el desarrollo, como el 11 de abril de 1528, fecha en la cual se fundó la villa de San Salvador, para ello se tardaron quince días en trazar las calles, plaza e iglesia. Para esa fecha las calles de los pueblos eran de tierra y las principales estaban reforzadas por piedras de río. Los primeros medios de transporte que circulaban en ellas fueron las carretas, carruajes y caballos; después de ellos los tranvías de tracción animal.

La modernización de la infraestructura de transporte sucedió un 12 de mayo de 1882, con la llegada de los ferrocarriles en las ciudades de San Salvador y Santa Ana.

En el año 1915 el desarrollo del país tuvo otro giro relevante con la llegada del primer automóvil y años más tarde la incorporación del camión y el autobús; para el año de 1920 estos mismos impulsaron a que las calles principales utilizadas fueran mejoradas y asfaltadas para brindar un mejor recorrido a los usuarios.

Las primeras empresas de transporte consideradas como pioneras del servicio de transporte fueron la Macaibor y Ciatense. Instituciones que eran reguladas por la municipalidad de San Salvador, siendo su lugar de origen y destino la plazuela 14 de Julio de San Salvador.

## b) ANTECEDENTES DE LAS MICROEMPRESA EN EL SALVADOR.

Las microempresas surgen de la falta de oportunidades laborales, son tomadas como respuesta para los hogares que generen ingresos logrando así su subsistencia. Las microempresas se encuentran con fallas que son tomadas como limitantes entre ellas: vulnerabilidad socio ambiental, desequilibrio territorial e inequidad social.

Se conceptualiza como microempresa aquellas unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado y que nacen de las necesidades de sobrevivencia.

“En El Salvador durante la década de los ochenta la importancia del sector de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) fue visible en la población, debido a la inestabilidad del país provocada por el golpe de Estado y el conflicto armado, entre 1979 y 1985 cerrando un total de 284 empresas afectando a 27,413 trabajadores, lo que desató la crisis económica que experimentó el país en esa época en las que se dieron altas tasas de desempleo e inflación. De esta manera, el sector de las MYPES pasó a ser uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara, como también el principal generador de empleo de la economía.”<sup>1</sup>

Como consecuencia del terremoto ocurrido en 1986, surgen organismos no gubernamentales (ONGs) con el objetivo de brindar apoyo financiero a las MYPES, esto dio paso al surgimiento en 1988 de la Organización gremial empresarial para el servicio de las MIPYMES; Financiera Calpiá y otras instituciones micro financieras.

En el año 1991 en El Salvador se le comenzaba a dar mayor importancia al apoyo en el sector de la Micro y Pequeña Empresa por ser tomada como una fuente de empleo y enriquecimiento para el país; para el 8 de mayo de 1996 se creó la COMISION NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, (CONAMYPE).

---

<sup>1</sup> Trabajo de graduación: “El apoyo a las micro y pequeñas empresas de El Salvador; Recinos Irma Elena.

## **LAS MICROEMPRESAS EN LA ACTUALIDAD.**

Hoy en día hay diversidad de micro y pequeñas empresas las cuales se desarrollan en los sectores de Comercio por mayor y menor, Industria, Servicio, Transporte y comunicaciones, Construcción y Otros más.

El sector de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) en El Salvador ha venido adquiriendo en los últimos años importancia en el desarrollo del país, ya que a pesar de no alcanzar los niveles remunerativos, ni tecnológicos deseables, es una fuente generadora de empleo que tiene gran aportación al país; en general, la dinámica del crecimiento de las MYPES, ha estado asociada a tres aspectos fundamentales:

- Al comportamiento del mercado laboral,
- Al deseo de aumentar los ingresos del grupo familiar y
- Al deseo de independizarse.

### c) ANTECEDENTES ÁREA METROPOLITANA.

“El Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS). Creo un estatuto en Julio de 1987, como respuesta al terremoto del 10 de octubre de 1986, con la finalidad de coordinar esfuerzos que a situación ameritaba. Dándole fortalecimiento legal a la ley de “Desarrollo y ordenamiento territorial del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS)”.

El área metropolitana se conforma de dos departamentos y de catorce municipios. De los cuales: San Salvador, Ciudad Delgado, Mejicanos, Soyapango, Cuscatancingo, San Marcos, Ilopango, Nejapa, Apopa, Ayutuxtepeque y Antiguo Cuscatlán participaron desde sus orígenes; San Martín y Nueva San Salvador se integraron el 29 de Octubre de 1988; y Tonacatepeque el 23 de Mayo de 1996.

El AMSS, se localiza en la zona central del país, se extiende una superficie de  $610.000 \text{ Km}^2$ , una densidad de  $2,656 \text{ Hab/Km}^2$  con 1, 760,057 millones de habitantes alcanza el 27.3 % de la población total del país, Geográficamente, se ubica entre

elementos representativos, como el Volcán de San Salvador, al poniente y el Lago de Ilopango al suroriente.”<sup>2</sup>

Cuadro N°1: DATOS DE SUPERFICIE, POBLACIÓN Y DENSIDAD DEL AMSS POR MUNICIPIO.

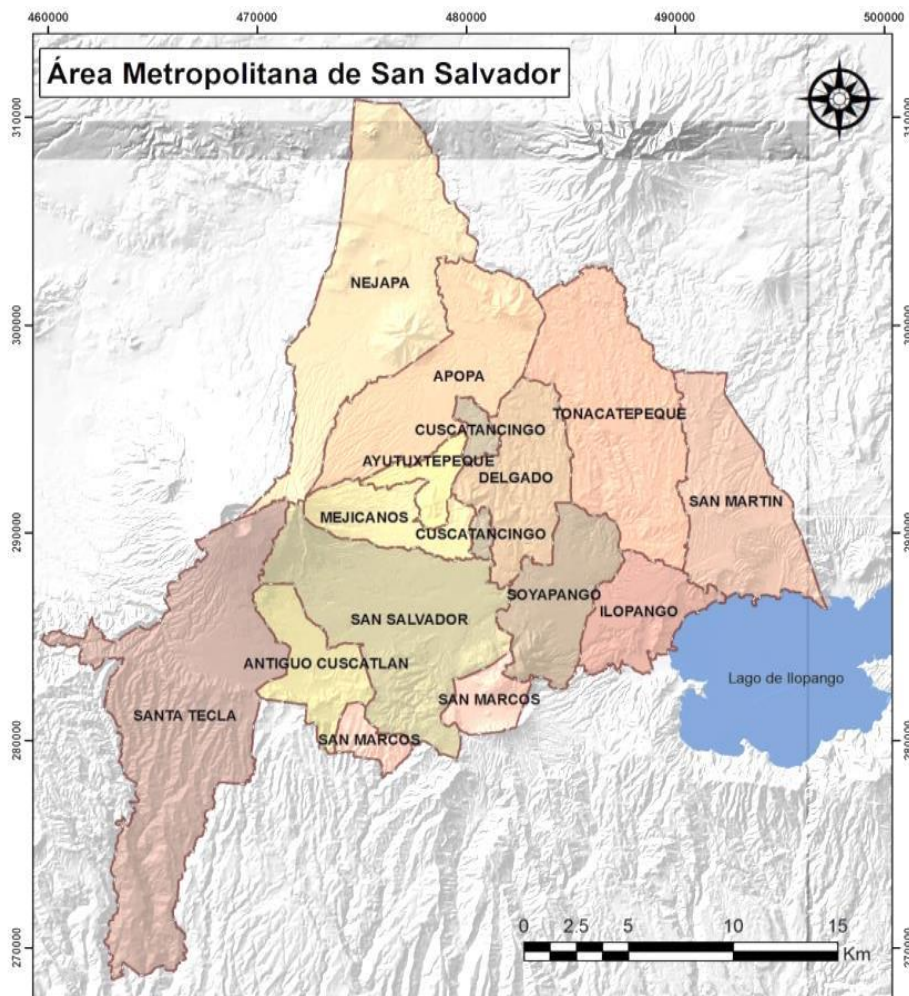
<b>“Área Metropolitana de San Salvador”<sup>3</sup></b>				
<b>Municipios</b>	<b>Área (Km<sup>2</sup>)</b>	<b>Población (Ha)</b>	<b>Densidad (Hab/Km<sup>2</sup>)</b>	<b>Área Urbana (K,178m<sup>2</sup>)</b>
<b>Antiguo Cuscatlán</b>	21.51	37,236	1918	10.46
<b>Santa Tecla</b>	108.60	136,945	1,221	14.94
<b>Apopa</b>	53.05	147,006	2,836	13.09
<b>Ayutuxtepeque</b>	8.83	34,980	4,516	2.63
<b>Cuscatancingo</b>	6.49	76,188	14,109	4.45
<b>Delgado</b>	33.38	133,552	3,999	11.32
<b>Ilopango</b>	23.23	111,548	3,221	11.62
<b>Mejicanos</b>	19.50	156,178	7,060	10.48
<b>Nejapa</b>	83.37	31,742	381	3.96
<b>San Marcos</b>	16.78	67,912	4,617	5.03
<b>San Martín</b>	45.95	87,130	1,560	8.88
<b>San Salvador</b>	<b>71.45</b>	<b>352,737</b>	<b>4,882</b>	<b>54.29</b>
<b>Soyapango</b>	29.91	268,192	9,024	18.28
<b>Tonacatepeque</b>	67.86	115,711	1,713	5.85
<b>Total</b>	<b>589.91</b>	<b>1,760,057</b>	<b>2,881</b>	<b>175.28</b>

**Fuente:** Los datos presentados por la Oficina de Planificación para la Área Metropolitana San Salvador (OPAMSS) son tomados del VI Censo de Población y V de Vivienda, Dirección General de Estadística y Censos, DIGESTYC, Ministerio de Economía, y Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, 2014.

<sup>2</sup> [http://www.evivienda.gob.sv/Emergencias/Descargas/presentaci%C3%B3n\\_opamss\\_final.pdf](http://www.evivienda.gob.sv/Emergencias/Descargas/presentaci%C3%B3n_opamss_final.pdf)

<sup>3</sup> [www.digestyc.gob.sv](http://www.digestyc.gob.sv)

## MAPA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.



**Fuente:** Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, 2014.

En el área Metropolitana de San Salvador, se encuentran microempresas de transporte ejecutivo que brindan otros servicios, como ejemplo entrega de encomiendas, transporte de turismo, entre otros; no se tomaron en cuenta debido a que no cumplen los parámetros establecidos al momento de determinar la muestra, que son solo manejar el transporte de personas en el Área Metropolitana.

De acuerdo a la actividad económica de las microempresas en estudio se obtuvieron trece microempresas que se dedican al transporte ejecutivo. Presentadas en el cuadro n<sup>o</sup>2:

Cuadro N°2: Nombre de Microempresas de Transporte ejecutivo AMSS por Municipio.

<b>Cuadro representativo de las Microempresas de Transporte Ejecutivo</b>	
<b>Nombre de la microempresa.</b>	<b>Municipio de ubicación.</b>
<b>Grupo Delfín S.A de C.V. (caso ilustrativo)</b>	Ayutuxtepeque.
<b>Transporte Israel</b>	San Salvador
<b>Transporte Premier</b>	San Salvador
<b>Transporte Señor Constanza.</b>	San Salvador
<b>Transporte Shalom</b>	San Salvador
<b>Línea Rosa</b>	San Salvador
<b>Transporte ARB</b>	San Marcos
<b>Go express shuttle</b>	San salvador.
<b>Transporte Asiel</b>	San salvador
<b>O y R transporte</b>	Cuidad delgado.
<b>Transporte Alas del Sur.</b>	Santa Tecla.
<b>Transporte Ejecutivo</b>	San Salvador.
<b>Transporte Infiniti</b>	San salvador.

Fuente. Fuente. Del oficio número WMT-DGTT-GAPB-0209-04-16 de la Oficina de Información y Respuesta del Viceministerio de Transporte.

## 2. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA A INVESTIGAR

**“NOMBRE: GRUPO DELFÍN S.A DE C.V.**

**DIRECCIÓN:** Avenida la Divina Providencia, colonia Santísima Trinidad, Ayutuxtepeque, San Salvador.

### **DESCRIPCIÓN DE LA MICROEMPRESA:**

La Microempresa “Grupo Delfín S.A de C.V” brinda servicio de transporte a clientes y ejecutivos de diferentes empresas que requieran movilidad de un lugar a otro, este servicio no cuenta con horas o días destinados ya que depende de la necesidad que sus clientes requieran en el momento.

## **HISTORIA**

Grupo Delfín comenzó a brindar sus servicios el 20 de diciembre del año 2013. La idea de negocio no era clara para dicha fecha, comenzó a tomar forma a partir de una necesidad presentada por un ex compañero de trabajo del propietario de la microempresa y que este necesitaba salir fuera de San Salvador en altas horas de la noche pero debido a la inseguridad que comenzaba a experimentar el país, le generaba intranquilidad optar por los servicios de un taxi comercial por lo que recurrió a buscar alguien de confianza, seguridad y tranquilidad en la realización del viaje, luego de esa situación surgió la oportunidad para aprovecharla brindando un servicio que sería utilizado por su conocido y otros contactos que necesitaran este tipo de transporte.

A partir de este suceso los servicios del señor Rodríguez fueron solicitados por otros ex compañeros más los cuales habían sido recomendados por su primer cliente en este entonces solo bastaba contar con un solo automóvil.

A mediados del 2014; fue necesaria la incorporación de otras dos personas más para abastecer la demanda de viajes programados. A finales de dicho año se contaba con una flota de tres vehículos propios y dos sub arrendados que son propiedad de familiares del dueño de la microempresa.

Para el año 2015 con la entrada de un nuevo banco comercial y el reconocimiento de clientes de diferentes empresas. Fue contratada para brindar sus servicios a altos ejecutivos, clientes y programadores extranjeros de dicho banco. Por lo que fue necesario ampliar aún más su flota de vehículos, siendo así que crecía la contratación de servicios se exigió de igual manera mayor compromiso y entrega de la empresa por lo que fue sugerido que se registraría formalmente como empresa jurídica, siendo así que el 20 de diciembre del 2015 fue registrada en el Centro Nacional de Registro como Grupo Delfín, S.A de C.V. Empresa que cuenta con el servicio de transporte ejecutivo para diferentes empresas tanto nacionales como internacionales, dentro del área Metropolitana de San Salvador.

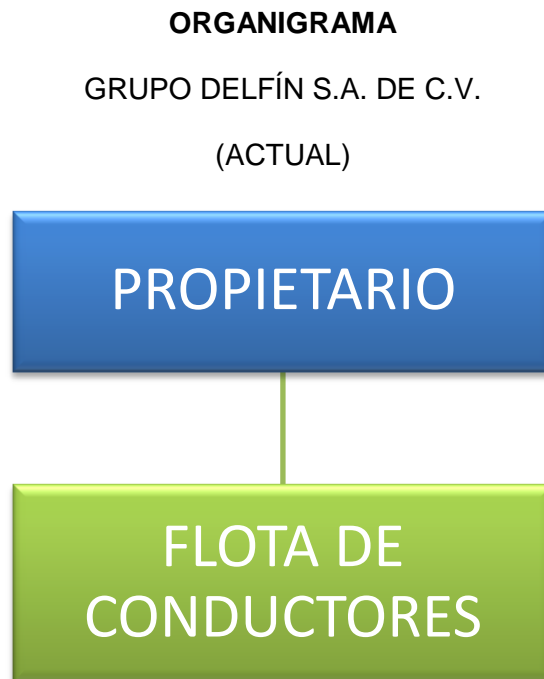
### **a) LOGOTIPO**

**PRESTAR UN SERVICIO DE TRANSPORTE  
PRIVADO, SEGURO, CONFIABLE Y  
PUNTUAL.**



**b) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

La estructura organizativa de Grupo Delfín S.A de C.V. no está definida ya que solo se compone por el propietario y la flota de conductores, por lo que se presenta de la siguiente manera:



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación con base a información brindada por el propietario de la microempresa.

**c) CARTERA DE CLIENTES**

Los clientes que se les brinda el servicio de transporte ejecutivo son:

- Grupo Bonima
- Dichter & Neira (casa encuestadora)
- Banco Azul
- Bayer S.A de C.V.
- Colegio maya.

#### d) **INFRAESTRUCTURA ACTUAL**

Grupo Delfín cuenta con sus oficina central en la Avenida la Divina Providencia pasaje 11, block 5 "c", Colonia Santísima Trinidad 3a. etapa #9, Ayutuxtepeque, San Salvador.

En la cual se toman las decisiones y se atienden las solicitudes de los clientes, mantienen su punto de atención en el colegio Maya ubicado en la zona de la Colonia San Benito, debido a que es un punto central entre las diferentes empresas que se les brinda servicio.

- **MATERIALES:** Cuenta con su flota de vehículos propios y su oficina central.
- **FINANCIEROS:** Tiene un capital propio y cuenta con la ganancia que se obtiene de cada uno de los viajes realizados durante el mes.
- **HUMANOS:** Cuenta con personal adecuado e idóneo para el manejo de sus vehículos. (pero con un faltante técnico administrativo de personal capacitado).
- **TECNICO- ADMINISTRATIVO:** no cuenta con ello.

#### **CLASIFICACIÓN DE LA MICROEMPRESA “GRUPO DELFIN S.A DE C.V.”:**

- **SEGÚN SU ACTIVIDAD:** Servicios de transporte de personal.  
Debido a que no comercializan artículos tangibles, la actividad es satisfacer las necesidades de los clientes.
- **DE ACUERDO A SUS FINES: Empresas Lucrativas.**  
Se encuentra ubicada en sector servicio por lo que recibe un pago determinado al momento de prestar el servicio.
- **DE ACUERDO A SU TAMAÑO:** Se clasifica como Microempresa por el número de personas, en este caso la microempresa está conformada por diez empleados.
- **SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL:** Nacional, ya que el capital es propio de los inversionistas y su finalidad es lucrativa.
- **POR LA NATURALEZA DE SUS MIEMBROS:** Está conformada por dos personas mediante una escritura de constitución.

- **SEGÚN SU CONSTITUCION PATRIMONIAL:** Es sociedad Anónima de Capital Variable.”<sup>4</sup>

## ÁREA A TRABAJAR: RECURSOS HUMANOS

### B. MARCO CONCEPTUAL.

#### 1. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN.

##### DEFINICION DE SISTEMA:

“Es el conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, o el conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a determinado objeto.”<sup>5</sup>

“Es un conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún elemento aislado”<sup>6</sup>

Puede definirse un sistema como "un conjunto de elementos íntimamente relacionados que actúan e interactúan entre sí hacia la consecución de un fin determinado".<sup>7</sup>

##### CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Pueden clasificarse tomando en cuenta diversos criterios, algunos de ellos son los siguientes:<sup>8</sup>

##### SEGÚN LA RELACIÓN QUE ESTABLECEN CON EL MEDIO AMBIENTE:

**Sistemas Cerrados:** Se caracterizan por poseer un comportamiento totalmente programado y determinado.

**Sistemas Abiertos:** éstos establecen intercambios con el medio ambiente que los rodea, deben ser sumamente adaptativos a las cualidades del ambiente del cual dependen, sino es así, no logran la supervivencia.

---

<sup>4</sup> Información proporcionada por el Propietario de Grupo Delfín S.A. de C.V.

<sup>5</sup> Según el diccionario de la Real Academia Española.”

<sup>6</sup> “La teoría general de sistemas y la estructura científica”. Kenneth Boulding 1945

<sup>8</sup> <http://www.tiposde.org/general/727-sistemas/Protaleeducativo>

## SEGÚN LA COMPLEJIDAD DE LOS ELEMENTOS QUE LOS CONFORMAN:

**Sistemas Complejos:** Se caracterizan por estar compuestos por una serie de subsistemas.

**Sistemas Simples:** a diferencia de los anteriores, éstos no cuentan con subsistemas.

### ELEMENTOS DE UN SISTEMA

“Los sistemas constan de cuatro elementos fundamentales y esenciales para la realización y unificación de los resultados, los cuales ayudan a un mejor análisis y procesamiento de la información desde su inicio hasta la finalización de éste, tal como se describe a continuación:

a) Entradas: Recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.

b) Proceso: Es el núcleo del proceso, transforma las entradas en salidas, por lo general lo constituyen subsistemas especializados en procesar cada clase de insumo recibido por el sistema.

c) Salidas: Son el resultado de la operación del sistema, mediante éstas el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

d) Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno, la retroalimentación constituye una acción de retorno.”<sup>9</sup>

### PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS

**AMBIENTE:** Se refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema.

### ATRIBUTO

Se entiende por atributo las características y propiedades estructurales o funcionales que caracterizan las partes o componentes de un sistema

---

<sup>9</sup> Administración de Recursos Humanos: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill

## CIBERNÉTICA.

Se trata de un campo interdisciplinario que intenta abarcar el ámbito de los procesos de control y de comunicación, tanto en máquinas como en seres vivos.

## CIRCULARIDAD

Se maneja en la teoría de que a los comportamientos no se les puede describir con la relación causa-efecto  $A=B$ , sino, en relación circular  $A \leftarrow \text{-----} \rightarrow B$ . Es cada forma de comportamiento que está afectando a las respuestas de los otros y cada comportamiento contemplado encajando con los otros.

## COMPLEJIDAD

Por un lado, indica la cantidad de elementos de un sistema y por el otro, sus potenciales interacciones y el número de estados posibles que se producen a través de éstos variedad, variabilidad.

## CONGLOMERADO

Cuando la suma de las partes, componentes y atributos en un conjunto es igual al todo, estamos en presencia de una totalidad des provista de sinergia, es decir, de un conglomerado.

## ELEMENTO

Partes o componentes que constituyen un sistema. Estas pueden referirse a objetos o procesos. Una vez identificados los elementos pueden ser organizados en un modelo.”<sup>10</sup>

## CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.

“Según Schoderbek y otros (1993) las características que los teóricos han atribuido a la teoría general de los sistemas son las siguientes:

1. **Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares.** Toda teoría de los sistemas debe tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos y la interdependencia de los componentes del sistema. Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema.

---

<sup>10</sup> <http://tgsistemas.galeon.com/cvitae1833111.html>

2. **Totalidad.** El enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos.
3. **Búsqueda de objetivos.** Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.
4. **Insumos y productos.** Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originarán el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.
5. **Transformación.** Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas. Entre las entradas se pueden incluir informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materias primas, entre otras. Lo que recibe el sistema es modificado por éste de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.
6. **Entropía.** La entropía está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si los deja aislados, perderán con el tiempo todo movimiento convirtiéndose en una masa inerte.
7. **Regulación.** Si los sistemas son conjuntos de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben ser regulados o manejados de alguna manera para que los objetivos y metas del sistema finalmente se realicen.
8. **Jerarquía.** Generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistemas más pequeños. El término jerarquía implica la introducción de sistemas en otros sistemas.
9. **Diferenciación.** En los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.
10. **Equifinalidad.** Esta característica de los sistemas abiertos afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes. Contrasta con la relación de causa y efecto del sistema cerrado, que indica que sólo existe un camino óptimo para lograr un objetivo dado. Para las organizaciones complejas implica la existencia de una diversidad de

entradas que se pueden utilizar y la posibilidad de transformar las mismas de diversas maneras.”<sup>11</sup>

## **ADMINISTRACIÓN**

### **DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN.**

"Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"<sup>12</sup>

“Es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”<sup>13</sup>

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”<sup>14</sup>

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”<sup>15</sup>

“Conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos”.<sup>16</sup>

### **SISTEMA ADMINISTRATIVO**

“El conjunto de componentes que interactúan entre sí y se encuentran interrelacionados recibe el nombre de **Sistema Administrativo**”.<sup>17</sup>

### **PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Fayol decía que toda organización debía tener un proceso administrativo y por lo tanto elaboró el siguiente:

- Planear: Diseñar un plan de acción para el mañana.
- Organizar: Brindar y movilizar recursos para poner en marcha el plan.
- Dirigir: Seleccionar y evaluar el personal con el propósito de llegar a lo planificado.

---

<sup>11</sup> <http://gepsea.tripod.com/sistema.htm>

<sup>12</sup> Adalberto Chiavenato en su libro "Introducción a la Teoría General de la Administración"

<sup>13</sup> Administración, 8va edición Stephen p. Robbins y Mary Coulter

<sup>14</sup> Koontz Harold y Wehrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004.

<sup>15</sup> Administración Moderna, Agustín Reyes Ponce

<sup>16</sup> Sérvulo Anzola Rojas

<sup>17</sup> <http://definicion.de/sistema-administrativo/>

- Coordinar: Asegurarse de manejar el personal para que todo salga bien y arreglar los problemas.
- Controlar: Garantizar que las cosas salgan según lo planificado.

A continuación se detallan las etapas del proceso administrativo:

#### PLANIFICACIÓN:

Es la primera etapa del proceso administrativo, comprende el análisis y diagnóstico de la situación de la organización, e identificación de las propiedades (siendo importantes jerarquizarlas), delimitación de las alternativas de acción, elaboración de los objetivos y formulación del plan de acción.

Es concebida como la articulación sistemática de las actividades que requieren de un tiempo, espacio, información, técnica, recursos y organización para su desarrollo.

#### ORGANIZACIÓN:

Está referida a la combinación de un conjunto de actividades y de recursos que se requieren para el logro de los objetivos establecidos.

#### DIRECCIÓN:

Etapas en la cual se aplica la programación con la posibilidad de corregir los inconvenientes que pudieran presentarse.

#### CONTROL:

El control está estrechamente relacionado con la planificación ya que consiste en dar seguimiento, en evaluar el cumplimiento de la planeación establecida y medir los resultados obtenidos en el proceso.

### **PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.**

“A Fayol le interesaba mucho la administración y propuso unos principios para mejorar el que hacer administrativo:

1. División del trabajo: Cuando una función se realiza muchas veces se vuelve una especialización

2. Autoridad y respeto: Las dos van de la mano por lo tanto para que una empresa pueda funcionar debe tenerse en cuenta estos dos principios.
3. Disciplina: Incide para que se cumplan los objetivos.
4. Unidad de mando: Autoridad, debe haber un poder central por cada área
5. Unidad de dirección: Llegar a un objetivo en común, asignando un jefe por area.
6. Subordinación de trabajo: Es un interés particular y general, que no se pueden descuidar las tareas primero está el trabajo.
7. Remuneración del personal: Es un pago justo que se debe hacer según la producción de cada empleado.
8. Centralización: Es un poder central para que crezcan las empresas.
9. Jerarquías: La empresa debe estar organizada según sus mandos del más alto al más bajo.
10. Orden: Todas las cosas deben tener un lugar, y un lugar para cada cosa.
11. Equidad: Ser igual con todos los empleados.
12. Estabilidad de personal: Dar una estabilidad mejora el rendimiento del personal.
13. Iniciativa: Tener la capacidad de dar ideas sin ser pedidas.
14. Espíritu de equipo: Se debe trabajar en equipo para lograr objetivos en común.”<sup>18</sup>

## **2. TALENTO HUMANO.**

### **DEFINICIÓN DE TALENTO HUMANO**

“Se refiere a la persona inteligente y apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación”<sup>19</sup>

El talento se define como: “aquellas personas cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización.”<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.webyempresas.com/los-14-principios-de-henry-fayol/>

<sup>19</sup> Definición según La Real Academia de la Lengua Española

<sup>20</sup> Pilar Jericó (2001)

La administración del Talento Humano “consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”<sup>21</sup>

“Es La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”<sup>22</sup>

## PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Los seis procesos de la Gestión del talento humano:

1. **Admisión de personas**, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
2. **Aplicación de personas**: División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. **Compensación de las personas**: División de beneficios sociales ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.
4. **Desarrollo de personas**: División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. **Mantenimiento de personas**, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración

<sup>21</sup> <http://talentohumanosena.galeon.com/>

<sup>22</sup> <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

- 6. Evaluación de personas**, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.”<sup>23</sup>

### 3. OPTIMIZAR.

#### DEFINICIÓN DE OPTIMIZAR

##### 1. Optimizar

“Es un verbo que designa la acción de buscar la mejor forma de hacer algo. Como tal, es un **verbo transitivo** que se conjuga como realizar”<sup>24</sup>.

##### 2- Optimización

“La optimización está enfocada en mejorar los procesos de trabajo, aumentar el rendimiento y la productividad”<sup>25</sup>. Es la acción y efecto de optimizar. Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad.

#### 4. DESEMPEÑO LABORAL

**Desempeño:** Según el Diccionario manual de la Lengua Española desempeño se define como:

- Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.
- “Se define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización.”<sup>26</sup>

**Laboral:** Se refiere al trabajo o a los trabajadores y a sus condiciones económicas, jurídicas y sociales.

#### DESEMPEÑO LABORAL

“Chiavenato expone que el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés,

<sup>23</sup> <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

<sup>24</sup> <http://www.significados.com/>

<sup>25</sup> <Http://www.gestiopolis.com/definicion-de-optimizacion-de-recursos-recopilacion/>

<sup>26</sup> Idalberto Chiavenato, 2000

creatividad, capacidad de realización y factores operativos, conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, trabajo en equipo.

Según Chiavenato define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Estos tres aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:

**Atributos del cargo:** Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para ejecutar su trabajo.

**Rasgos individuales o de conducta:** Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.

**Factores de rendimiento:** Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, etc.”<sup>27</sup>

Stoner define “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”<sup>28</sup>

“El **desempeño laboral se define** como las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado”. Tiene que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación.

---

<sup>27</sup> Inteligencia Emocional y Desempeño laboral en las Instituciones

## FACTORES DE DESEMPEÑO LABORAL

- “Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral.

- 1) **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador.
- 2) **Ambiente de trabajo:** Consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- 3) **Establecimiento de objetivos:** Técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos.
- 4) **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa.
- 5) **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento.”<sup>29</sup>

## 5. MICROEMPRESA.

### DEFINICIÓN DE MICROEMPRESA.

**Micro:** “El término proviene del griego, y que es normalmente utilizado para denominar aquellos elementos o fenómenos de pequeño tamaño. Puede ser usando simplemente como un adjetivo o como un prefijo de otras palabras a las que se quiere señalar como pequeñas o de tamaño chico”<sup>30</sup>.

**Empresa:** “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”<sup>31</sup>.

**Microempresa:** Pequeña unidad de organización dedicada a la actividad industrial, mercantil o prestación de servicios con fines lucrativos.

**Según el Ministerio de Economía:** Propone una clasificación de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) de la siguiente manera:

<sup>29</sup> <https://es.scribd.com/doc/284356303/Factores-Que-Influyen-o-Intervienen-en-Este-Desempeno-Laboral>

<sup>30</sup> <http://www.definicionabc.com/general/micro.php>.

<sup>31</sup> <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg> (Diccionario de la Real academia de la lengua española).

**Microempresa:** “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.”<sup>32</sup>.

**Pequeña Empresa:** “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores”<sup>33</sup>.

### **Clasificación de las Microempresas.**

La clasificación de las microempresas en dos dimensiones una cuantitativa y una cualitativa. La primera se refiere a elementos como el tamaño de las unidades económicas a partir del número máximo de trabajadores e monto de activo financieros que manejan. La dimensión cualitativa contiene elementos de relacionados a la reglamentación jurídica, forma de organización del trabajo y tipo de establecimiento que utiliza. Categorías básicas de las microempresas:

- **Microempresas de Subsistencia:** tiene como finalidad crear ingresos para consumo inmediato, obteniendo ingresos por debajo de los costos de la canasta de consumo, y cuya dinámica se caracteriza por ser estacional y con poca capacidad de adaptabilidad y respuesta frente a cambios.
- **Microempresa de Acumulación Simple:** tiene como finalidad no solo el consumo si no generar excedente para invertir y crecer, sin embargo sus ingresos alcanzan a cubrir los costos totales que implica la actividad que realiza y un escaso ahorro.
- **Microempresa de Acumulación Ampliada:** Enfatiza la generación de excedentes para invertir y crecer, cuenta con excedentes para ahorro e inversión, posee capital y equipo están adaptados a su actividad específica.”<sup>34</sup>.

### **De acuerdo a la Actividad Económica**

- **“Comercio:** Se refiere al criterio de transacción compra-venta de bienes. En este caso son de consumo inmediato, orientados a satisfacer necesidades básicas, en nuestro medio las actividades más comunes son: venta de cereales, frutas y verduras, calzado, ropa, cosméticos, lácteos, mariscos, carnes y otros.

---

<sup>32</sup> Y <sup>31</sup> [http://www.conamype.gob.sv/?page\\_id=1640](http://www.conamype.gob.sv/?page_id=1640).

<sup>34</sup> <http://www.repo.funde.org/361/1/APD-71-III.pdf>

- **Industria:** Se basa en el criterio de transformación de la materia prima, desarrollándose generalmente en forma artesanal, las actividades más comunes de este sector son: fabricación de calzado, ropa, talleres de estructuras metálicas, panadería, carpintería y otros.
- **Servicios:** Está compuesto por todos aquellos microempresarios que satisfacen necesidades a través de bienes intangibles, entre los más comunes tenemos: servicio de taxis, salas de bellezas, talleres de reparación de electrodomésticos, talleres mecánicos automotrices y otros.”<sup>35</sup>

### **Criterios de clasificación para una microempresa:**

#### **Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según “FUSADES”**

Los principales criterios para la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño se pueden resumir en parámetros cuantitativos y cualitativos.

#### **Parámetros cuantitativos**

##### De acuerdo al número de personas

Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: micro, pequeña, mediana y gran empresa, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.

##### De acuerdo al monto de los activos

Existen aquí dos criterios, 1) tomar en consideración los activos totales y 2) descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

#### **Parámetros cualitativos**

##### Grado de organización

Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.

##### Tecnología utilizada

Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

##### De acuerdo a la participación en el mercado

En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial.

---

<sup>35</sup> Administración de Empresas I. Osmin Ernesto Díaz. Pág. 34

Tamaño	Empleados	Activo Fijo	Organización	Tecnología	Participación en el mercado
<b>Micro</b>	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
<b>Pequeña</b>	De 11 a 20	Hasta \$85, 714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
<b>Mediana</b>	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
<b>Grande</b>	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

**Fuente: Clasificación de las Empresas Salvadoreñas Según “FUSADES”**

El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su Misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña. No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto es un criterio de cada país.

Cuadro de Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR.

Clasificación de las empresas	Criterio institucional	
	N° de empleados	Monto de los activos de las empresas
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña Empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior \$85,714 .42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo Total de activos no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a más empleados	Cuyo activo total sea mayor de \$228,571.41

Según los criterios establecidos, para el caso ilustrativo se determina como microempresa por el número de empleados que posee.

## Clasificación de las Empresas Salvadoreñas “Según la Cámara de Comercio”

La Cámara de Comercio de El Salvador es una organización fundada en 1915. Su Órgano máximo es la Asamblea General de Socios quien delega la conducción institucional a una Junta Directiva. El Director Ejecutivo es el responsable del funcionamiento de la Cámara. La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador es una asociación no lucrativa, constituida con fines de servicio, integrada por personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades productivas. Promueve y defiende permanentemente el sistema de libre empresa, siendo protagonista del desarrollo empresarial, ejecutando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad de nuestros asociados, protegiendo sus derechos. La Cámara está comprometida con la promoción de una mayor competitividad e internacionalización del sector empresarial salvadoreño. La Cámara de Comercio de El Salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía.

A continuación se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales.

Clasificación	Personal remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
<b>Microempresa</b>	Hasta 10 empleados	Hasta \$70,000.00
<b>Pequeña Empresa</b>	Hasta 50 empleados	Hasta \$800,000.00
<b>Gran empresa</b>	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

### 6. TRANSPORTE EJECUTIVO:

#### DEFINICION.

**Transporte:** “Acción y efecto de transportar o transportarse.

**Ejecutivo:** persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección de una empresa.”<sup>36</sup>

**Transporte ejecutivo:** acción y efecto de transportar a personas que desempeñan un cargo de alta dirección de una o varias empresas.

<sup>36</sup> <http://dle.rae.es/?id=aMhvxXP>

**“Transporte de personal:** Es el que se presta en forma exclusiva, para el servicio de traslado de personas de una empresa o Institución, directamente o mediante previo contrato con terceros.

**Servicios Ejecutivos:** son aquellos servicios a ser prestados, en forma exclusiva, en el ámbito interurbano caracterizándose por su elevado nivel de confortabilidad.”<sup>37</sup>

## **7. ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

### **DEFINICIÓN**

#### **ÁREA METROPOLITANA**

**“Área:** espacio de tierra comprendido entre ciertos límites.

**Metropolitana:** perteneciente o relativo al conjunto urbano que engloba una ciudad central.

**Área metropolitana:** Unidad territorial dominada por una gran ciudad o metrópoli en cuyo entorno se integran otros núcleo de población, formando una unidad funcional, con frecuencia institucionalizada. “<sup>38</sup>

### **C. MARCO LEGAL:**

#### **1. MARCO REGULATORIO DE LAS MICROEMPRESAS**

##### **a) CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

#### **“CAPITULO II: DERECHOS SOCIALES**

##### **SECCION SEGUNDA: TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL**

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

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

<sup>37</sup> <http://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/D/2/2000-2009/2002/02/891B6.PDF>

<sup>38</sup> <http://dle.rae.es/?id=3UNKjcA> (Diccionario de la Real academia de la lengua española).

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

1º- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.

2º- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.”

<sup>39</sup>

#### **b) CÓDIGO DE COMERCIO.**

“Dentro del Marco Legal las empresas se regulan por el Código de Comercio como se expresa en el Artículo 1 que establece que:

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

Según esta regulación el Código de Comercio establece que las sociedades deben de constituirse mediante una Escritura Pública como se establece en el Artículo 21: “Las sociedades se constituyen, modifican, disuelven y liquidan por escritura pública salvo la disolución y liquidación judicial”. <sup>40</sup>

#### **c) CÓDIGO DE TRABAJO.**

“En el capítulo único de dicha Ley, están contemplados las disposiciones generales y establece en el Artículo 1 que “El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se

<sup>39</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constitucional No. 38, de fecha 16 de diciembre de 1983.

<sup>40</sup> Código de Comercio. Decreto Legislativo No. 671, de fecha 26 de mayo de 1970.

funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

### **CONTRATO LABORAL.**

**Art. 17.** Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

### **SALARIOS, JORNADAS, DESCANSOS, VACACIONES, ASUETOS Y AGUINALDOS.**

El artículo 161 incisos 3º y 4º del Código de Trabajo, dispone que: “La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete y la semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve”.

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

Art. 173: El día de descanso semanal es el domingo el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

Art. 188: Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde al trabajador de tomarlas.

Art. 190: “Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste. Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

**Art. 302.-** Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las instituciones oficiales autónomas o semi-autónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que deberán someter a la aprobación del Director General de Trabajo, sin cuyo requisito no se considerará legítimo. Toda modificación del reglamento deberá hacerse en la misma forma.

### Finalidad del reglamento interno

**Art. 303.-** Para su aprobación, el reglamento interno de trabajo deberá estar de acuerdo con las disposiciones de este Código, las leyes, contratos y convenciones que lo afecten; y tendrá como fin establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución o desarrollo del trabajo.

### Contenido mínimo

**Art. 304.-** Entre las reglas a que se refiere el artículo anterior, el reglamento interno deberá contener:

- a) Horas de entrada y salida de los trabajadores
- b) Horas y lapsos destinados para las comidas
- c) Lugar, día y hora del pago
- d) Designación de la persona ante quien podrá ocurrirse para peticiones o reclamos en general
- e) Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas
- f) Labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de edad
- g) Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, así como a las medidas profilácticas que dicten las autoridades
- h) Indicaciones y reglas que en atención a la naturaleza de la empresa, negocio o explotación sean indispensables para obtener la mayor higiene, seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo; y
- i) Las demás reglas que a juicio del Director General de Trabajo fueren necesarias”<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Obra citada

## **d) INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL**

### **CAPITULO I**

Campo de aplicación.

Art. 1.- Están sujetos al Régimen del Seguro Social todos los trabajadores que prestan servicios remunerados a un patrono.

### **CAPITULO III**

Afiliación, Inspección y Estadística

Art. 7.- Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen

Obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados para el Instituto. El Patrono deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.

## **e) LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES**

“Art. 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos del micro y pequeña empresa.”<sup>42</sup>

## **f) LEY DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (LEY MYPE)**

### **DECRETO N°48**

#### **ORGANO EJECUTIVO**

CONSIDERANDO:

- I. Que uno de los grandes objetivos nacionales es de convertir a El Salvador en un país de oportunidades, con movilidad social; a cuyo propósito se debe continuar haciendo de la patria un país de empresarios, para obtener logros permanentes tanto en el desarrollo económico como social y especialmente para mejorar el nivel y calidad de vida de los salvadoreños.

---

<sup>42</sup> Naturaleza: Decreto Legislativo N°: 927 Fecha: 20/12/1996 D. Oficial: 243 Tomo: 333 Publicación DO: 23/12/1996 Reformas: (10) D.L. N° 277, del 02 de mayo del 2007, publicado en el D.O. N° 82, Tomo 375, del 08 de mayo del 2007

- II. Que para lograr el objetivo anterior es indispensable apoyar al sector de las micro y pequeña empresa por ser una fuente importante de empleo y riqueza del país, convirtiéndose en un factor estratégico en los esfuerzos de profundizar las relaciones de competencia de una economía de mercado.
- III. Que es necesario procurar el acceso del sector de las micro y pequeña empresa a los mercados, en el contexto de la economía mundial, mediante el cambio tecnológico el incremento de la productividad y calidad de sus productos y servicios, dentro de un desarrollo sustentable y sostenible.
- IV. Que en virtud de los propósitos enunciados en los considerados anteriormente, es menester reestructurar el marco de coordinación de políticas y acciones en favor del sector, establecido mediante Decreto Ejecutivo N° 39 de fecha 2 de mayo de 1991, publicado en el Diario oficial N° 79, Tomo N° 311, de esa misma fecha , para incorporar en dicho marco la participación de las entidades de la sociedad civil dedicadas a la atención y apoyo de ese sector; y
- V. Que paralelamente al marco institucional de apoyo a la MYPE, debe existir una política nacional para el desarrollo de ese sector, que sea congruente con el Plan de Gobierno, especialmente en lo relativo al proceso de constituir una sólida economía de mercado, y con los propósitos de democratización y modernización institucional del país. Esta política nacional deberá promover la participación activa de todas las entidades involucradas en la orientación y ejecución de los planes, programas y proyectos que se establezcan en el sector de la MYPE.

**POR TANTO: EN USO DE SUS FACULTADES:**

DECRETA:

**Art 1:** Crease la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa , CONAMYPE, en lo sucesivo denomina únicamente “ La Comisión Nacional”, cuya misión es impulsar y desarrollar una gama de MYPE modernas, competitivas, rentables, capitalizables con capacidad de crear riqueza y empleo, articulados dentro del sistema económico del país, en el marco de las estrategias de desarrollo nacional.

**Art 2:** La Comisión Nacional estará integrada por once miembros. Será presidida y representada por el Vicepresidente de la Republica y contará con cinco miembros adicionales propietarios y cinco suplentes cuyo periodo de labores será de tres años pudiendo ser reelectos.

**DECRETO No. 667**

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,  
CONSIDERANDO:

I.- Que de conformidad a lo establecido en el Art. 115 de la Constitución de la República, el Estado debe fomentar la protección y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

II.- Que la Constitución de la República en su título V, entre otras cosas establece, que el orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano; por lo que el Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

III.- Que las actividades desarrolladas por la Micro y Pequeña Empresa contribuyen en gran manera al sostenimiento y crecimiento de la economía nacional dentro del marco de la iniciativa privada, al ser una de las principales generadoras de puestos de trabajo debido a su potencialidad de aportar al desarrollo sostenible del país y a la generación de empleo digno en condiciones equitativas entre hombres y mujeres, siendo un factor significativo para el incremento de la producción; un medio de realización de la persona humana; una fuente de estabilidad, seguridad y educación para los sectores en mayores condiciones de vulnerabilidad y un medio para fomentar la cohesión social de las comunidades urbanas y rurales.

V.- Que es prioritario para el Estado, fomentar el desarrollo sostenible y sustentable de la Micro y Pequeña Empresa en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y la capacidad empresarial de las mujeres y los hombres salvadoreños.

VI.- Que es importante que el Estado brinde el apoyo necesario a tales unidades económicas, a fin de fortalecerlas, propiciando su formalización y sostenimiento, para lo

cual debe proveérseles de trámites ágiles y sencillos para su constitución, desarrollo, liquidación y cierre.

## **2. MARCO REGULATORIO DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE EJECUTIVO**

### **a) REGLAMENTO GENERAL DEL TRANSPORTE TERRESTRE DEL OBJETO Y DEFINICIONES**

#### **CAPITULO I: DEL OBJETO**

Art. 1. El presente ordenamiento tiene por objeto regular los servicios de transporte terrestre de pasajeros, turismo, carga y servicios auxiliares y a la totalidad de las prestaciones de servicios de transporte colectivo por automotor de pasajeros por parte de personas naturales y jurídicas autorizadas que desarrollen dicha actividad; por lo que compete a la Dirección General de Transporte Terrestre, para efectos administrativos, la aplicación del mismo. En el texto de este Reglamento dicha Institución podrá denominarse solamente "Dirección" "Dirección General".

Según las regulaciones del Viceministerio de Transporte (VMT), los requerimientos para la creación de una ruta de transporte de personal es la siguiente:

Art. 5.- Las definiciones de los términos contenidos en el presente Reglamento, serán las siguientes:

**AUTOMÓVIL:** Vehículo automotor destinado al servicio de transporte unitario de personas con comodidad y seguridad.

**20. CONDUCTOR:** Es aquel motorista calificado profesionalmente por las Escuelas de Capacitación de Conductores autorizadas.

**21. CONDUCTOR AUTORIZADO:** Persona natural que en virtud de haber cumplido con los requisitos que la normativa exige, tanto en lo referente al tránsito como al transporte, está autorizado mediante la licencia de conducir por la Dirección General de Tránsito y registrado con la credencial respectiva en la Dirección General de Transporte Terrestre, para que preste sus servicios en el transporte público de pasajeros o de carga en cualquiera de sus modalidades autorizadas y cuya principal función es la de conducir la unidad autorizada.

33. PERMISO DE OPERACIÓN O EXPLOTACIÓN: Autorización emitida por el órgano administrativo investido de la competencia necesaria, para la prestación por tiempo determinado de servicios de oferta libre por parte de personas naturales o jurídicas.

64. TRANSPORTE DE PERSONAL: Es el que se presta en forma exclusiva, para el servicio de traslado de personas de una empresa o Institución, directamente o mediante previo contrato con terceros.

## **TITULO IV: DEL REGISTRO, CONTROL, REGULACION Y SUPERVISION EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE**

### **CAPITULO I: DE LOS MOTORISTAS EN EL SERVICIO DEL TRANSPORTE**

Art. 21.- A efecto de regular la adecuada prestación del servicio del Transporte Terrestre y por la alta incidencia que por la naturaleza de sus funciones y/o desempeño de cargos laborales ejercen estas personas en la actividad misma, créase el Registro de Motoristas del Transporte, el cual estará a cargo de la Dirección General, en coordinación con la Dirección General de Tránsito.

### **CAPITULO II**

## **TITULO V**

### **DE LOS OPERADORES DE LOS SERVICIOS**

Art. 27.- Los operadores de los servicios podrán ser personas naturales o jurídicas las cuales libremente se constituirán bajo alguno de los tipos de sociedad establecidos en la legislación mercantil.

Art. 28.- La escritura de constitución o los estatutos deberán incluir como finalidad u objeto social principal la explotación del transporte público colectivo de pasajeros en general, o bien la mención de la prestación específica que corresponda, referida al transporte público de pasajeros.

Art. 32.- La garantía de cumplimiento de la concesión será determinado en el contrato por el Viceministro de Transporte.

Art. 33.- La garantía de cumplimiento de la concesión deberá ser mantenida durante todo el término de la misma y su eventual renovación, adecuándose en todo momento en razón de las variaciones que se produzcan en su monto, acreditándose en forma anual.

### **3. MARCO REGULATORIO DE LA EMPRESA: GRUPO DELFÍN SA DE CV**

Escritura de Constitución. Libro III No.10 Año 2015

La empresa se constituyó como sociedad el día 20 de Diciembre de 2015, quedando establecida como Servicios de Transporte Grupo Delfín SA DE CV.

Esta escritura fue inscrita en el Registro de Comercio con No. 95, folios del 477 al 494 del libro 3569, de Registro de Sociedades, en San Salvador el día 27 de abril de 2016.

### **4. MARCO REGULATORIO DE LA CAPACITACIÓN**

Reglamento de la ley de formación profesional.

DECRETO NO. 43, Decreto Legislativo No. 554, de fecha 2 de Junio de 1993, publicado en el Diario Oficial del 29 de Julio del mismo año, se emitió la Ley de Formación Profesional, que creó al Instituto de Formación Profesional.

#### **Título I: Capítulo I.**

Art 1. El reglamento fue creado para incrementar la Productividad y competitividad de la fuerza laboral y lograr mejores niveles de bienestar para la población.

En el artículo 5, se mencionan las atribuciones del INSAFORP que se relacionaran al tema de investigación las cuales son:

c) Organizar y establecer un Servicio de Información Profesional y de Orientación Vocacional, con el fin de hacer más eficiente la formación, selección y contratación de personal sobre la base de una permanente investigación de las condiciones, requerimientos y posibilidades del mercado de trabajo y de las necesidades de los trabajadores.

d) Facilitar la integración laboral de los recursos humanos formados al mercado laboral, asistir a las empresas en la selección, contratación y seguimiento del personal adecuado y promover estudios de mercado de trabajo.

Impulsar la adopción de un programa o plan operativo anual, en coordinación con las instituciones integrantes del Sistema, de acuerdo a las prioridades que surgieren del estudio del mercado de trabajo, en concordancia con las políticas y estrategias de desarrollo definidas por los sectores gubernamentales y privado, en los campos económico y social.

## **CAPÍTULO II**

### **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL SISTEMA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MICROEMPRESAS DE TRANSPORTE EJECUTIVO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.”**

Este capítulo contiene los hallazgos detectados en las microempresas de Transporte Ejecutivo del Área Metropolitana de San Salvador, realizado con el propósito de conocer la situación actual y la necesidad de brindar un Sistema de Administración del Talento Humano, para lograr mayor rendimiento en el desempeño del personal que labora en la microempresa. Se presenta la metodología, el tipo de investigación, las fuentes, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para obtener la información, los cuales posteriormente se emplearon para elaborar el diagnóstico a la microempresa Grupo Delfín SA DE CV, además realizar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

#### **A) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la situación actual de las microempresas de Transporte Ejecutivo en el Área Metropolitana de San Salvador, en cuanto a un Sistema de Administración del talento humano que optimice el Desempeño laboral.

##### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer las condiciones vigentes en relación a las deficiencias que tienen los empleados por la falta de un sistema de Administración en el área de Gestión del Talento Humano en las microempresas de Transporte Ejecutivo del Área metropolitana de San Salvador.
- Establecer la relación de la administración del talento humano en las microempresas que brindan el servicio de Transporte Ejecutivo en el área Metropolitana de San Salvador.

- Determinar si existe o no la necesidad de un Sistema de administración del talento humano en las microempresas de Transporte Ejecutivo en el Área Metropolitana de San Salvador.

## **B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se considera de importancia la realización del trabajo, porque beneficiará a diferentes microempresas que se dediquen a este rubro de transporte, que está en auge dentro del país ya que debido a las condiciones sociales a las que se enfrenta en la actualidad, se busca tener más seguridad y confortabilidad para los diferentes clientes tanto nacionales como extranjeros que utilicen éste servicio. Y así mismo que sirva como una fuente alterna de empleo ya que algunas empresas son de composición familiar, o de aquellas personas que han sufrido desempleo por diversos motivos.

Se realizará una propuesta de un Sistema de Administración del Talento para que puedan tener una herramienta técnica administrativa para los empleados y éstos sean capacitados y brinden valor agregado en cada servicio que realicen. Y así mismo que permita gestionar el desempeño Laboral del talento humano, conociendo de esta forma las necesidades y errores que generan inestabilidad dentro de la microempresa, desarrollándolas mediante herramientas que contribuyan a la mejora de la situación; el cual ayudará a fomentar los buenos hábitos y relaciones interpersonales entre los empleados y clientes; contribuyendo a un mejor desempeño de cada una de las actividades desarrolladas por el personal de la microempresa.

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

En la investigación se aplicó el método científico, debido a que éste garantiza la objetividad de la investigación, dado que se compone de una serie de pasos ordenados, procedimientos sistemáticos, técnicas científicas que en conjunto conforman la forma metodológica del mismo, el cual implicó que se eligió un camino de manera racional y reflexivo por parte del investigador para poder llevar a cabo la recopilación de información de forma verídica.

Se aplicó de igual forma el método analítico, para descomponer el todo en cada una de sus partes, es decir clasificar ordenadamente todos los elementos que intervienen en el fenómeno para proceder a estudiarlos y analizarlos a cada uno de ellos por separado. La utilización de este método en la investigación contribuyó para dar a conocer las necesidades de un sistema de administración del talento humano que existen en las microempresas de transporte ejecutivo en el área metropolitana de San Salvador para explicar el comportamiento y poder realizar los respectivos análisis.

Se utilizó el método de sintético en el desarrollo de la investigación para poder reunir las partes de un todo y observar de manera integral los diferentes elementos como una unidad. A través de la síntesis se logró incorporar todos los elementos, características y fenómenos que tengan que ver con el desarrollo de la investigación.

También se consideró para el desarrollo de la investigación el método Deductivo ya que éste parte de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares; es decir que se consideró del rubro de transporte en general al transporte ejecutivo.

“La secuencia metodológica propuesta es la siguiente:

- a) Observación y registro de los hechos.
- b) Análisis de lo observado.
- c) Establecimiento de definiciones claras de cada concepto obtenido.
- d) Clasificación de la información obtenida.
- e) Formulación de los enunciados universales inferidos del proceso de investigación que se realizó.”<sup>43</sup>

Siguiendo este método, las investigaciones científicas comienzan con la observación de los hechos, siguen con la formulación de leyes universales acerca de éstos hechos por inferencia inductiva, y finalmente llegan de nuevo por medio de la inducción, a las teorías.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Se utilizó la investigación Descriptiva ya que permitió de forma directa observar y poder describir la situación actual en la cual se encuentran las microempresas de Transporte

---

<sup>43</sup> <http://www.aulafacil.com/cursos/l10763/ciencia/investigacion/ciencia-y-metodo-cientifico/el-metodo-inductivo>

Ejecutivo del Área Metropolitana de San Salvador. Se ocupa de estudiar los hechos en tiempo presente, es decir aquellos que ocurren en la actualidad, Éste permitió obtener información sobre la administración del talento humano en las microempresas.

Este método implicó la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Las ventajas que tiene este estudio es que la metodología es fácil de corto tiempo y económica.

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.”<sup>44</sup>

El diseño de la investigación que se utilizó fue no experimental, debido a que no se requirió fundamentar los datos mediante el uso de métodos estadísticos.

### **3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

La investigación necesitó información de tipo teórica en cuanto al talento humano y Transporte Ejecutivo. Para ello se recopiló información utilizando fuentes como las siguientes:

#### **a) FUENTES PRIMARIAS.**

Constituidas por información proporcionada en forma directa por:

- Propietarios de las microempresas.
- Observación directa.

#### **b) FUENTES SECUNDARIAS.**

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones. Las fuentes secundarias será toda la información que pueda recopilarse de forma bibliográfica, llámese éstos: libros, trabajos de graduación, e inclusive de sitios web que permitan recopilar información sobre la Administración del Talento Humano en las microempresas que brindan servicio de transporte ejecutivo.

---

<sup>44</sup><http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

#### **4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

La técnica es la aplicación específica del método, mediante el procedimiento o conjunto de procedimientos, medios para recolectar, conservar, ordenar, reelaborar datos para la investigación<sup>45</sup>.

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron las siguientes: Entrevista y Observación Directa

##### **a) ENTREVISTA.**

Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa. La entrevista se realizó a los propietarios de las microempresas de transporte ejecutivo que se encuentren dentro del área metropolitana de San Salvador (AMSS), donde se buscó obtener información en cuanto al aspecto administrativo que se emplea, de ésta forma se podrá determinar cuáles son las necesidades o si es necesario una mejora e incluso una implementación de un sistema de administración.

##### **b) OBSERVACIÓN DIRECTA.**

Es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos, es decir el establecimiento de la microempresa.

Este tipo de técnica se utilizó durante el tiempo que perduró la investigación. Se hizo uso de instrumentos como libretas de apuntes, grabadoras, las cuales sirvieron como material de apoyo al momento de realizar la investigación de campo. Se observó el comportamiento laboral de los empleados de la microempresa.

#### **5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

##### **a) GUÍA DE ENTREVISTA.**

Es un instrumento que permite recopilar información suficiente y fundamental sobre un tema determinado, caracterizado por estandarizar las preguntas en su contenido.

Para la realización de la entrevista se utilizó la guía de preguntas. Con el fin de detectar las necesidades de un sistema de administración. El instrumento se compone de 14 preguntas, diseñadas para recabar información sobre el funcionamiento, problemas y

---

<sup>45</sup> Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico y Tesis. Quinta edición. Imprenta Universitaria. 2006

situación actual del desempeño del personal de microempresa de Transporte Ejecutivo, la información obtenida se utilizó para la elaboración del diagnóstico.

La guía de entrevista contiene los puntos claves de la investigación, las preguntas son abiertas y bien estructuradas, diseñadas para que el entrevistado no se sintiera presionado y de esa manera dio respuestas aceptables a la temática.

#### b) LISTA DE COTEJO.

En la lista de cotejo se encuentran tres cuadros de evaluación el primero se relaciona con la filosofía que se maneja; el segundo cuadro evalúa las herramientas con las que se cuenta para realizar el trabajo y el tercer cuadro se relaciona con las relaciones interpersonales cada uno de ellos tienen el concepto observado y las columnas respectivas para su evaluación.

## **6. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.**

#### **a) UNIVERSO.**

Es la totalidad de elementos en estudio, que poseen la misma característica o cualidades sujetas en estudio. El universo de estudio está conformado por 13 microempresas de transporte ejecutivo ubicadas en el área Metropolitana de San Salvador. Se delimitará a este número ya que las demás existentes abarcan otras ramas de servicio como transporte turístico, alquiler de autos, entrega de encomiendas y transporte de carga pesada por lo que no serán tomadas en cuenta además de estar clasificadas como medianas o gran empresa.

#### **b) MUESTRA.**

Es una parte representativa del universo. En este caso debido a la población que es finita y accesible al grupo investigador, ya que cuenta con 13 microempresas de transporte ejecutivo en el área metropolitana de San Salvador, no fue necesario calcular una muestra, sino que se llevó a cabo un censo, en el cual se estudiaron y analizaron las microempresas en su totalidad; definidas porque cumplen con los parámetros siguientes:

- i. Que brinden transporte ejecutivo y transporte de personal.
- ii. Que se encuentren dentro del área metropolitana de San Salvador.

## 7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

La información obtenida a través de las entrevistas fue analizada para concluir en ideas centrales para obtener información verídica del fenómeno en estudio. La información resultante fue interpretada para elaborar el diagnóstico de la situación actual de las microempresas de Transporte Ejecutivo del Área Metropolitana de San Salvador.

### a) ENTREVISTA.

Dentro del análisis de las entrevistas se ha tomado la idea principal de cada una de las respuestas proporcionada por los propietarios de las trece microempresas y relacionándolas entre si formado así una respuesta general.

La ubicación de microempresas en estudio se encuentran en los municipios de: San Salvador se encuentran nueve microempresas; dentro de Ayutuxtepeque; Ciudad Delgado; Santa Tecla y San Marcos solo se encontró una microempresa de transporte ejecutivo.

Se realizó una encuesta dirigida a los propietarios de las microempresas que brindan el servicio de Transporte Ejecutivo en el Área Metropolitana de San Salvador a los cuáles se les formularon una serie de preguntas en relación a la Administración del desempeño laboral utilizando como herramienta la guía de preguntas en lo cual se interpretó lo siguiente:

**Pregunta 1:** ¿La microempresa, cuenta con filosofía empresarial, y que nivel de importancia le dan a su aplicación?

### INTERPRETACIÓN.

Según la información proporcionada en la entrevista, las trece microempresas de transporte ejecutivo a nivel del área metropolitana de san salvador, poseen filosofía empresarial pero incompleta.

Cuentan en algunos casos con misión y visión, y otros solamente con valores, además aseguran que es importante para ellos porque dá a conocer como deben de tratar a los clientes, en el caso de los valores, y hacia donde deben de dirigir la microempresa.

**Pregunta 1.1:** ¿Es conocida por sus colaboradores?

**CUADRO Nº 3**

RESPUESTA	SI	NO	TOTAL
FRECUENCIA	9	4	13
PORCENTAJE	69%	31%	100%

**GRÁFICO Nº 1.**



### **INTERPRETACIÓN.**

Como se observa tanto en la tabla de frecuencia como en el gráfico, se comprueba que el 69% de los entrevistados afirman que los colaboradores conocen de la filosofía empresarial mientras que el resto afirma que los colaboradores no conocen su filosofía empresarial, debido a que aún no la poseen.

**Pregunta 2:** ¿Dentro de la microempresa, qué tipo de estructura organizacional se implementa?

#### **INTERPRETACIÓN.**

Según lo expresado por los encargados de las microempresas de transporte que fueron entrevistados, el 100% llegó a conclusión que maneja una estructura jerárquica lineal ya que por ser microempresas, las funciones se asignan de jefe a subordinados.

**Pregunta 2.1:** (Si la respuesta es negativa) ¿Por qué no se ha implementado?

#### **INTERPRETACIÓN.**

El 100% de los entrevistados llegaron a la conclusión de que no consideran relevante la parte administrativa, específicamente lo que a poseer un organigrama se refiere, consideran que ellos como encargados y colaboradores conozcan su función no tienen necesidad de mantener un “cartel” que les diga en qué nivel de la estructura jerárquica se encuentra identificado su puesto de trabajo.

**Pregunta 3:** ¿Las funciones del colaborador, están determinadas o son asignadas en el momento de su ejecución?

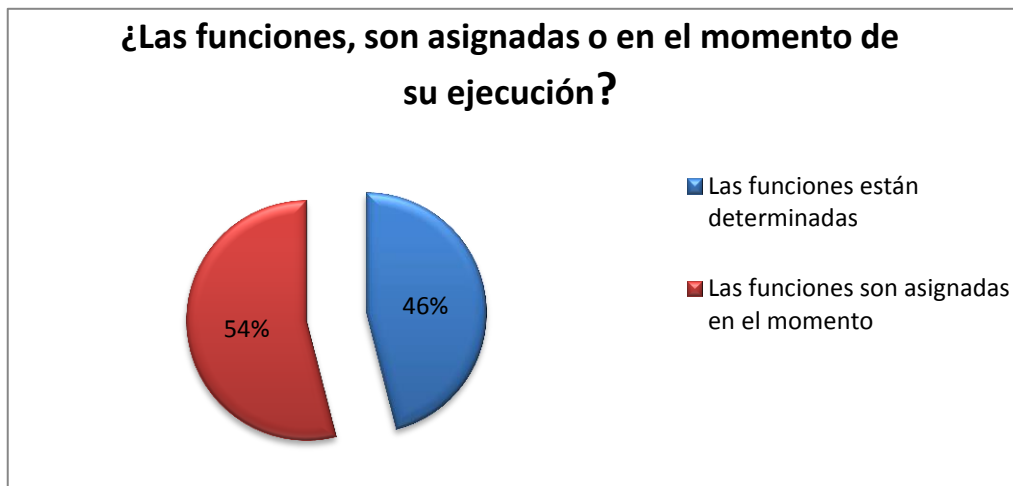
#### **INTERPRETACIÓN.**

Los propietarios entrevistados afirman en un 54% que las funciones de los colaboradores son asignadas hasta el momento en que un cliente llama para solicitar el servicio, y el resto asegura que debido a la clase de servicio que ellos brindan, las funciones se asignan con anterioridad.

#### **CUADRO N° 4**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SON DETERMINADAS</b>	<b>SON ASIGNADAS EN EL MOMENTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FRECUENCIA</b>	6	7	13
<b>PORCENTAJE</b>	46%	54%	100%

GRÁFICO Nº 2



**Pregunta 4:** ¿Qué nivel de importancia se le brinda al talento humano?

**INTERPRETACIÓN:** Según los propietarios de las microempresas de transporte entrevistados el nivel de importancia que dan a los colaboradores es alto, porque consideran que en su labor y servicio a los clientes son una pieza clave ya que sin ellos no existiría la microempresa.

**Pregunta 5:** ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus colaboradores?

CUADRO Nº 5.

FACTOR		%
EXCELENTE	1	8%
MUY BUENA	5	38%
BUENA	7	54%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO Nº 3

**INTERPRETACIÓN.**

La mayoría de las microempresas no presenta dificultades en cuanto a la comunicación entre el personal ya que en un 54% se determinó que la relación de comunicación es buena, porque se crea un ambiente donde los empleados se sientan cómodos realizando el trabajo que les corresponde y esto contribuye a mantener un clima laboral muy ameno; en este sentido se implementa una coordinación mayor en el trabajo para obtener resultados favorables para la microempresa.

**Pregunta 5.1:** ¿Cómo califica la relación con los demás?

CUADRO Nº 6

FACTOR		%
MUY BUENA	5	38%
BUENA	8	62%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO Nº 4

**INTERPRETACIÓN.**

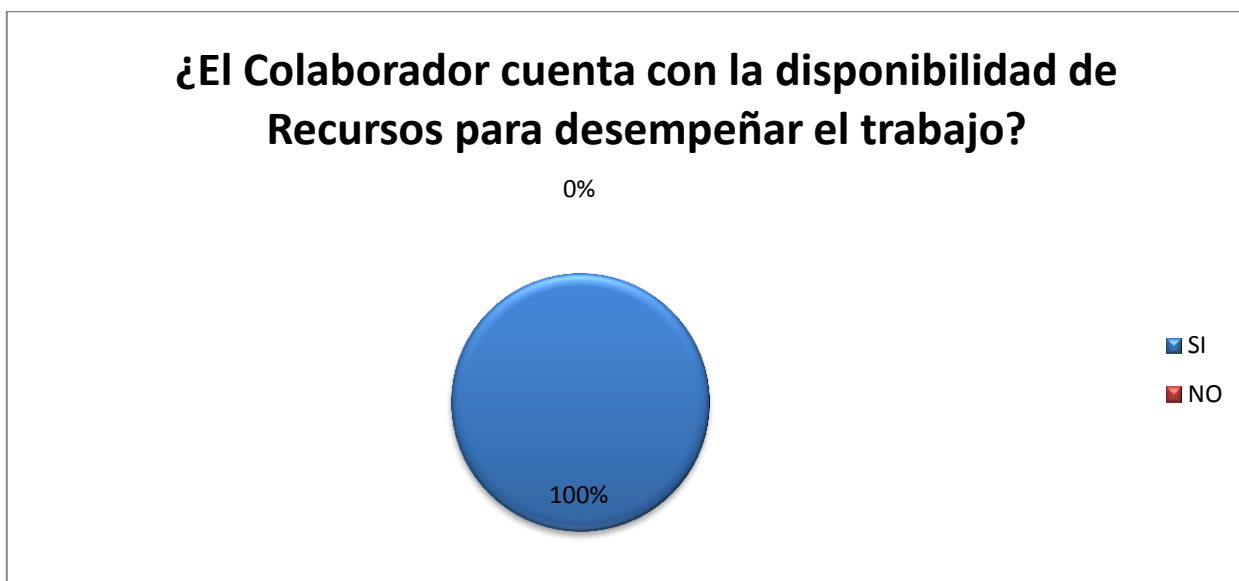
De las 13 microempresas en estudio el 62% equivalente a 8 microempresas de la totalidad implementan una Buena relación entre compañeros de trabajo, el cual refleja un clima organizacional aceptable dentro de las microempresas porque es así como dan a conocer los valores que practican como empleados y como seres humanos; donde fomentan el trabajo en equipo en la mayoría de ocasiones que se ha requerido.

**Pregunta 6:** ¿El colaborador cuenta con la disponibilidad de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?

CUADRO Nº 7

FACTOR		%
SI	13	100%
NO	0	0
TOTAL	13	100%

GRÁFICO Nº 5

**INTERPRETACIÓN.**

En general el 100% de las microempresas en estudio cuenta con los recursos necesarios para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones, se cuenta con todo el equipo necesario para atender los viajes solicitados por la cartera de clientes, es importante aclarar que no se cuenta con abastecimiento de recursos pero si con lo indispensable para desempeñar sus funciones.

**Pregunta 7:** ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?

CUADRO Nº 8

FACTOR		%
EXCELENTE	2	15%
MUY BUENA	5	38%
BUENA	6	46%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO Nº 6

**INTERPRETACIÓN.**

El desempeño de los empleados de las 13 microempresas que se han estudiado del área metropolitana de San Salvador, determina en un 46% es buena, debido a que no se han obtenido observaciones que den mal prestigio sobre el rendimiento de los empleados aunque el desempeño que ellos realizan es aceptable con respecto a las expectativas que se tienen; se deben considerar medidas para mejorar y reforzar en ciertos aspectos como mayor control en el record de viajes y control de los horarios establecidos.

**Pregunta 7.1:** ¿Cuenta con estrategias para optimizarlo?

CUADRO Nº 9

FACTOR		%
SI	3	23%
NO	10	77%
TOTAL	13	100%

GRÁFICO Nº 7

**INTERPRETACIÓN.**

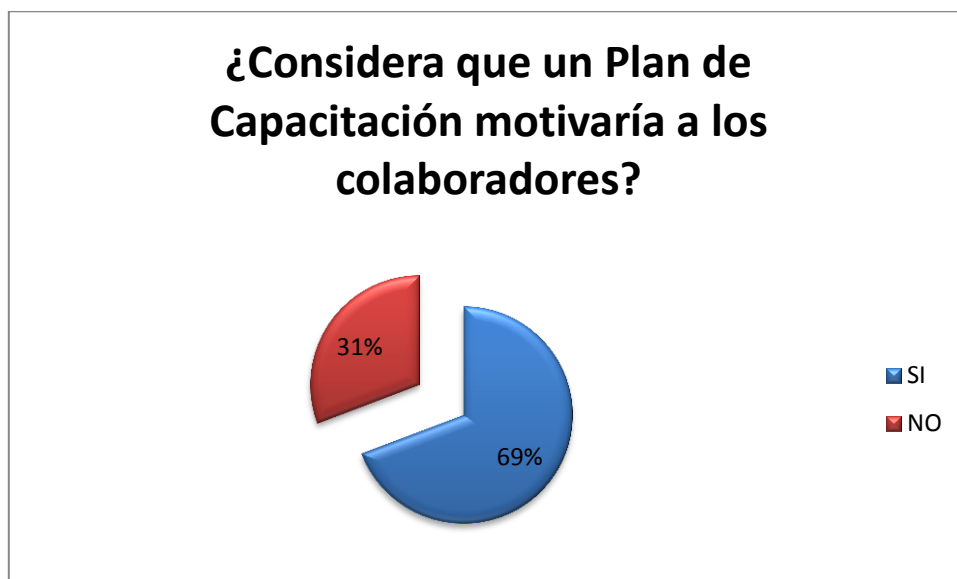
El 77% representa que la mayoría de propietarios de las microempresas no cuentan con estrategias para optimizar el desempeño laboral de los empleados; se toman en cuenta formas de motivar al personal para que realicen de manera correcta y efectiva las funciones de su puesto de trabajo.

**Pregunta 8:** ¿Considera que un plan de capacitación motivaría a sus colaboradores?

CUADRO Nº 10

FACTOR		%
SI	9	69%
NO	4	31%
TOTAL	13	100%

GRAFICO N° 8

**INTERPRETACIÓN.**

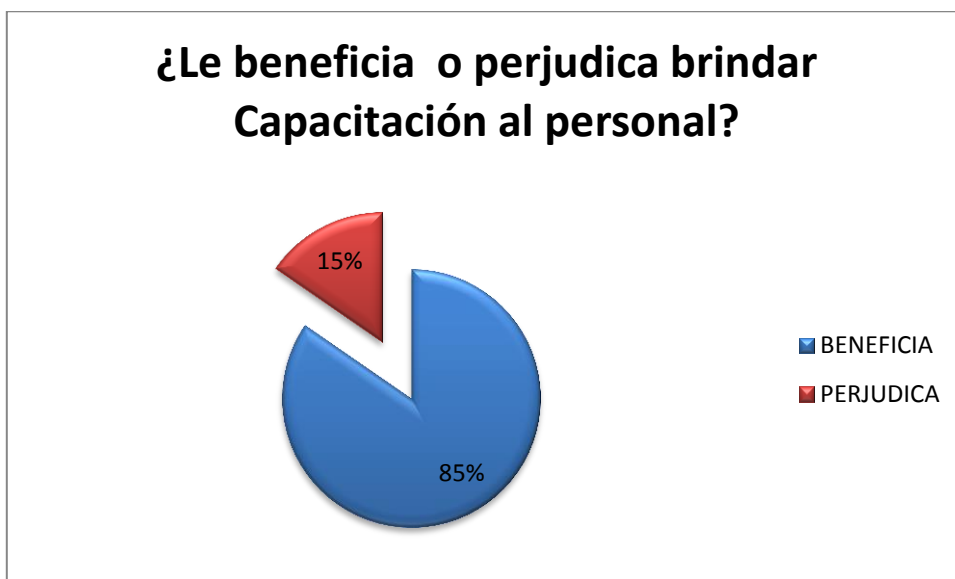
Del total de las 13 microempresas entrevistadas; 9 de ellas representan un 69% en el cual se determinó que implementar planes y programas de capacitación son una excelente idea de motivar a los empleados el cual beneficiaría el rendimiento de los mismos ya que se les brindaría oportunidades de adquirir nuevos conocimientos, así mismo se obtendría mayor productividad para la microempresa porque se contaría con personal capacitado, el cual impactaría en la satisfacción del cliente.

**Pregunta 9:** ¿Le beneficia o perjudica el brindar capacitación al personal?

CUADRO N° 11

FACTOR		%
BENEFICIA	11	85%
PERJUDICA	2	15%
TOTAL	13	100%

GRÁFICO Nº 9

**INTERPRETACIÓN.**

Sin lugar a duda para la mayoría de las microempresas beneficiaria brindar capacitación al personal, en el estudio realizado se determinó un 85% positivo, porque de esa manera contarían con personal capacitado y con mayores potenciales para desempeñar el trabajo porque sería una inversión que podría mejorar la prestación del servicio y plasmar el crecimiento de la cartera de clientes, es importante mencionar que para el resto es un contra ya que perjudicaría debido al tiempo que se debe invertir.

**Pregunta 10:** ¿Ha contratado servicios de capacitación para el personal de la microempresa?

**CUADRO Nº 12.**

<b>Contratación de Servicios de Capacitación.</b>		
SI	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

GRAFICA Nº 10

**INTERPRETACIÓN:**

Un 77% de las microempresas de transporte ejecutivo no ha realizado contratación de servicios de capacitación, consideran que es más fácil desarrollar reuniones informativas en el cual se informe los aspectos positivos y negativos a mejorar o mantener, el resto sin embargo piensan que la contratación de servicios de capacitación beneficiaría al empleado, para el desarrollo de su potencial.

**Pregunta 10.1** ¿Qué tipo de capacitación es la que se ha desarrollado?

**INTERPRETACIÓN.**

Dentro de las capacitaciones que se han brindado a este tipo de empresas son relacionadas con base a la atención al cliente, servicios profesionales, primeros auxilios, mantenimiento básico de vehículos y algunos incursionan en la de idiomas.

**Pregunta 11.** ¿Dentro de la microempresa cuenta con un sistema de comunicación con el usuario?

**CUADRO N° 13.**

Sistema de comunicación con el usuario.		
nº de contacto	3	23%
Correo electrónico		0%
Buzón de sugerencias	1	8%
Forma directa	2	15%
Todas	7	54%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 11.**



#### **INTERPRETACIÓN.**

Si ¿Por qué medio? Los medios de comunicación usados por el personal de la microempresas se encuentran al alcance del cliente por medio de vía telefónica, buzón de sugerencias y de forma directa en 15% y en algunas casos solamente usan la vía telefónica y el contacto directo.

**Pregunta 12.** ¿Cuenta con medios informáticos para mantener una mayor relación de comunicación?

**INTERPRETACIÓN.**

Si, estos ayudan a mantener y mejorar la relación de una forma directa en esta presenta los servicios que ofrecen e incluso presentan evaluación de parte de sus clientes.

**Pregunta 12.1** ¿Tiene enlaces que permitan al usuario hacer sugerencias?

**INTERPRETACIÓN.**

Si, por medio de correo electrónico, teléfono fijo y celular, redes sociales e inclusive Whatsapp.

**Pregunta 13.** ¿Qué tipo de observaciones reciben por parte del usuario?

**INTERPRETACIÓN.** La mayoría de observaciones son de aspectos positivos que resultan del servicio que presta la empresa. En otras circunstancias son consultas acerca de la cotización de servicios.

Reciben comentarios puntuales en cuanto a la mejora de aspectos de servicio como por ejemplo: la forma de conducir, los valores que son reflejados entre colaborador y el cliente.

**Pregunta 14** ¿Cómo microempresa considera relevante las opiniones recibidas o hace caso omiso de ellas?

**INTERPRETACIÓN.**

Si se toman en cuenta cada opinión, observación de los clientes ya que son de fuentes fidedignas que les dicen que aspectos a mejorar o incluir dentro del servicio. Estas mismas sirven de motivación alterna para los colaboradores y así sigan desempeñando su trabajo de forma eficiente.

**14.1** ¿En caso de ser consideradas en qué medida ha mejorado a la situación de la microempresa?

### **INTERPRETACIÓN.**

Al adoptar las observaciones han mejorado la situación de la microempresa. Cuando son dirigidas al colaborador se le hace conocer y se les solicita esforzarse en cuanto a mejorar o disminuir el aspecto que ha sido identificado, cuando son observaciones generales se han mejorado y estas al ver que son escuchadas generan confianza y credibilidad lo que impulsa a los clientes a sugerir el servicio de la empresa ampliando así a cartera de clientes y abriendo campo en el mercado de transporte.

### **b) LISTA DE COTEJO.**

La lista de cotejo comprende de tres apartados los cuales son: Estructura Organizacional, Disponibilidad de Recursos y Comunicación. Cada una de ellas tiene factores distintos sujetos a evaluación.

Utilizando este instrumento se desarrollara un análisis al aplicar la técnica de observación directa.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Este apartado está dividido en siete factores los cuales se evaluarán en “SI” y “NO”.

#### **Cuenta de Misión, Visión y Valores.**

<b>VARIABLES OBSERVABLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Cuenta Misión, Visión y Valores</b>	7	6	13
<b>%</b>	54%	46%	100%

### **INTERPRETACIÓN.**

De acuerdo a lo observado por el equipo investigador, se denota según el factor graficado anteriormente, que del total de las microempresas de transporte entrevistadas, un porcentaje mayor a la media (54%) posee misión, visión y valores lo cual nos permite corroborar que tienen un conocimiento administrativo, aunque del total de las mismas

también hay una proporción menor a la media que no posee ninguno de los factores anteriormente indicados.

#### **Cuenta con equipo informático.**

<b>VARIABLES OBSERVABLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Cuenta con equipo informático</b>	13	0	13
<b>%</b>	100%	0%	100%

#### **INTERPRETACIÓN.**

Según lo establecido en el presente cuadro el 100% de las microempresas entrevistadas poseen equipo informático, lo cual indica que cuentan con recursos para poder desarrollar de una forma eficiente su labor y servicio, así también disponer de diversos medios para poder publicitarse.

#### **Los empleados visten ropa adecuada o uniforme.**

<b>VARIABLES OBSERVABLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme</b>	11	2	13
<b>%</b>	85%	15%	100%

#### **INTERPRETACIÓN.**

Se ha identificado por medio de la realización de una lista de cotejo a la par de la entrevista factores que nos permiten conocer las ventajas y desventajas que poseen las microempresas de transporte en el mercado, uno de ellos es la identificación física de los colaboradores de las microempresas por medio de la portación de un uniforme; según lo indica el gráfico anterior el 85% de dichas microempresas sí lo utilizan, el resto aún no cuentan con este recurso.

**Iluminación en el departamento.**

VARIABLES OBSERVABLES	SI	NO	TOTAL
Iluminación en el Dpto.	13	0	13
%	100%	0%	100%

**INTERPRETACIÓN.**

De acuerdo a lo observado todas las microempresas de transporte cuentan en sus establecimientos con una buena iluminación, es decir que no existe un impedimento que limite sus labores.

**Ventilación en el departamento.**

VARIABLES OBSERVABLES	SI	NO	TOTAL
Ventilación en el Dpto.	12	1	13
%	92%	8%	100%

**INTERPRETACIÓN.**

Al igual que la iluminación, las microempresas cuentan con excelente ventilación, es decir que no tienen problemas al momento de esperar por el servicio, tanto clientes como colaboradores.

**Tiene su estructura jerárquica a la vista.**

VARIABLES OBSERVABLES	SI	NO	TOTAL
Tiene su estructura jerárquica a la vista.	2	11	13
%	15%	85%	100%

**INTERPRETACIÓN.**

La mayoría de las microempresas demuestran que no poseen una estructura jerárquica definida, por lo tanto no la tienen a la vista de ninguna persona que desee ver ese tipo de información, esto se ampara en lo expresado en la entrevista en donde los entrevistados expresan que no creen necesario contar con un organigrama.

### Cuenta con la estructura inmobiliaria necesaria.

VARIABLES OBSERVABLES	SI	NO	TOTAL
Cuenta con la estructura inmobiliaria necesaria. (parqueo, y oficina adecuada)	9	4	13
%	69%	31%	100%

### INTERPRETACIÓN.

El 69% de las microempresas observadas demuestra que si cuenta con estructura inmobiliaria que le permite llevar a cabo sus funciones sin mayor dificultad. Sin embargo existen algunas microempresas que todavía carece de alguno de los recursos antes mencionados (parqueo u oficina adecuada).

### DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.

Dentro de la disponibilidad de recursos se encuentran detallados en cinco columnas una con el factor y cuatro con la evaluación correspondiente.

### Accesibilidad a la Microempresa.

Para este aspecto se consideró la ubicación física de las microempresas dentro del área metropolitana de san salvador, esta se presenta si es fácil de encontrar con la información brindada por cada una de ellas.

FACTOR	EVALUACIÓN				TOTAL
	Excelente	Buena	Regular	Mala	
ACCESIBILIDAD A LA MICROEMPRESA					
TOTAL	4	9	0	0	13
%	31%	69%	0%	0%	100%

### INTERPRETACIÓN.

La accesibilidad de la microempresa se entiende como aquella en la que no se dificulta encontrar al dirección exacta de su ubicación y no se circula por zonas de alto riesgo en esta categoría se encuentran cuatro que son accesibles. Ubicando las otras cinco en zonas de tránsito peatonal pero un poco extraviado.

### Mobiliario y Equipo Utilizado.

FACTOR	EVALUACIÓN				
MOBILIARIO Y EQUIPO UTILIZADO	Excelente	Buena	Regular	Mala	TOTAL
TOTAL	7	5	1	0	13
%	54%	38%	8%	0%	100%

### INTERPRETACIÓN.

En el mobiliario y equipo utilizado por la microempresas de transporte se encuentran en tres categorías de excelente a regular en la primera se cuenta con un 54% se ubican las microempresas que cuentan con un el inmobiliario y equipo de última generación dentro de la era informática; en la segunda categoría se conoce por buena es aquel que pesar de última generación cumple las expectativas necesarias para desarrollar actividades necesarias y en la última categoría se encuentra la regular que a pesar de servir para su propósito no es exactamente lo necesario para la entidad.

En la última categoría se estima que la microempresa no cuenta con el recurso económico necesario para la compra de nuevo mobiliario y equipo por lo que no es un factor que genere obstáculo en la investigación realizada.

### Equipo informático utilizado

FACTOR	EVALUACIÓN				
EQUIPO INFORMATICO UTILIZADO	Excelente	Buena	Regular	Mala	TOTAL
TOTAL	7	4	2	0	13
%	54%	31%	15%	0%	100%

**INTERPRETACIÓN.** Del equipo informático utilizado solo el 54% de los encuestados cuenta con el equipo necesario que comprende computadora, fotocopador, impresora, escáner, teléfono fijo y teléfono celular y/o radio con los colaboradores. Estos sirven para el desarrollo de las actividades de la microempresa.

El resto de microempresas cuentan con los equipos necesarios y adecuados como lo son computadora, impresora escáner y teléfono fijo y radios para los colaboradores, y el resto cuenta con el equipo de computadora, impresora y teléfono celular.

### Áreas de Descanso.

FACTOR	EVALUACIÓN				
AREA DE DESCANSO	Excelente	Buena	Regular	Mala	TOTAL
TOTAL	0	7	5	1	13
%	0%	54%	38%	8%	100%

### INTERPRETACIÓN.

En el factor de área de descanso, se tomaron aquellos requerimientos como el tener una habitación que sirva de esparcimiento para los colaboradores y que estos hagan uso de ellas en sus omentos libres.

Dentro del área de descanso el 54% de las microempresas se ubican en el área de bueno cuentan en una habitación con sillones y televisión que sirve como esparcimiento sano además de contar con una cafetera y cocina par que prepare sus alimentos, para aquellos que deben realizar viajes nocturnos y no tienen tiempo para ir y regresar a su casa, a pesar de contar con una pequeña área física para esto.

Una parte se ubica en el aspecto de evaluación regular que consta de mantener una cafetera, televisión y sillón para que gocen de un breve descanso.

### Ornato y Limpieza.

FACTOR	EVALUACIÓN				
ORNATO Y LIMPIEZA	Excelente	Buena	Regular	Mala	TOTAL
TOTAL	6	6	1	0	13
%	46%	46%	8%	0%	100%

### INTERPRETACIÓN.

Dentro del factor de ornato y limpieza se encuentra que la mayoría de empresas cuenta con la limpieza adecuada en cuanto a su oficina y recepción de igual forma en el aspecto interno de sus vehículos y el externo también.

**Baños.**

FACTOR	EVALUACIÓN				
BAÑOS	Excelente	Buena	Regular	Mala	TOTAL
TOTAL	4	7	2	0	13
%	31%	54%	15%	0%	100%

**INTERPRETACIÓN.**

Las microempresas cuentan con servicios sanitarios para el uso de los necesario de los trabajadores, ya que es un recurso indispensable, mientras que el 54% presenta lo usual de contar con el inodoro nada más en un espacio adecuado y el resto si bien cuenta con el pero con el espacio reducido lo que genere incomodidad.

**Cafetería.**

FACTOR	EVALUACIÓN				
CAFETERIA	Excelente	Buena	Regular	Mala	TOTAL
TOTAL	1	2	4	6	13
%	8%	15%	31%	46%	100%

**INTERPRETACIÓN.**

La mayoría de microempresas no cuenta con una cafetería propia por lo que el colaborador tiene que salir de las instalaciones para poder conseguir algo que degustar en sus momentos libres siendo esto un 46% que se ubican dentro de una variable clasificada como mala.

Existen microempresas clasificadas en regular esto es porque la tienda o cafetería está cercana a las instituciones por lo que el colaborador no debe alejarse mucho de a instalación, el otro 15% tiene convenios con chalet cercanos los cuales permiten tener artículos de consumo para que sus colaboradores puedan tomarlos y luego cancelar a final de mes el consumo de estos mismos. Mientras que en la última categoría cuenta con una cafetería dentro de las instalaciones lo que es de conveniencia para el colaborador.

### Botiquín de Emergencia.

FACTOR	EVALUACIÓN				
BOTIQUIN DE EMERGENCIAS	Excelente	Buena	Regular	Mala	TOTAL
TOTAL	3	6	1	3	13
%	23%	46%	8%	23%	100%

### INTERPRETACIÓN

De las microempresas observadas un 46% cumplen con las expectativas de tener un botiquín de emergencia con los medicamentos necesarios para instancias no tan graves que puedan ocurrir en la jornada laboral, un 23% cuenta con un botiquín completo para solventar las emergencias que sean de un nivel alto el otro 23% no cuenta con el botiquín necesario ni adecuado para atender emergencias mientras el ultimo 8% contiene solamente medicamentos para tratar dolores de cabeza y espalda nada mas además de medicamento para dolencias estomacales.

### COMUNICACIÓN.

Para este apartado se tomaron en cuenta cuatro factores que influyen dentro de la comunicación dentro de la microempresa.

### NIVEL OBSERVADO RESPECTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
TOTAL	9	4	0	13
%	69%	31%	0%	100%

### INTERPRETACIÓN

En la aplicación de la técnica de Observación Directa, en las 13 microempresas de Transporte Ejecutivo que se estudiaron del área Metropolitana de San Salvador mantiene un nivel alto de relaciones interpersonales reflejando un 69%. Según se observa en el cuadro # 1, la mayoría ha fomentado una muy buena comunicación entre empleados y así mismo con los clientes, ello ha provocado un impacto en el crecimiento de la cartera de clientes debido a la conducta ética profesional de los empleados de las microempresas.

**NIVEL OBSERVADO DE RUIDO (MÚSICA, TONO DE VOZ).**

FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>13</b>
<b>%</b>	<b>0%</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN**

El cuadro muestra que de las 13 microempresas en estudio, en 7 de ellas se observó que el nivel de ruido en las instalaciones físicas es medio lo que indica que es un factor positivo para los empleados porque de esa manera desarrollan el conjunto de habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas en su máximo potencial con mayor concentración, y el 46% correspondiente a 6 microempresas es bajo; es decir tienen un buen comportamiento dentro de las instalaciones.

**NIVEL OBSERVADO RESPECTO A DESÓRDENES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS.**

FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>13</b>
<b>%</b>	<b>0%</b>	<b>23%</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN**

El nivel de desorden que muestran los empleados de las microempresas de Transporte Ejecutivo en su hora laboral es bajo, según el cuadro # 17 un 77% de los empleados expresa un comportamiento serio, y muestra mucha dedicación en su desempeño, un 23% muestra un comportamiento relajado y con mucha más confianza entre compañeros, lo que indica que son empleados con buena conducta.

**NIVEL DE PROTOCOLO MANEJADO POR LOS EMPLEADOS**

FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>13</b>
<b>%</b>	<b>61%</b>	<b>31%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

El nivel de protocolo que manejan los empleados en todas las empresas sean estas pequeñas, medianas o grandes debe ser vital como parte de la cultura organizacional, en esta técnica aplicada en las 13 microempresas se puede observar que en la mayoría el nivel de protocolo es Alto el cual representa un 62% equivalente a 8 microempresas, como se muestra en el cuadro # 18, esto quiere decir que la implementación de un protocolo mejora el accionar de los empleados ante los usuarios o clientes y esto conlleva beneficios a las microempresas entre los cuales, el crecimiento esto debido al buen trato y amabilidad que ofrecen los empleados, así mismo un 31% maneja un protocolo de nivel medio que también es válido y expresa una buena presentación de la microempresa.

## D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS DE TRANSPORTE EJECUTIVO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

La guía de preguntas se ha analizado con base a factores que tienen mayor relevancia dentro de la investigación realizada a las trece diferentes Microempresas de Transporte Ejecutivo del Área Metropolitana de San Salvador.

### 1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE LAS MICROEMPRESAS

Del Total de preguntas de la entrevista se ha considerado algunas específicas a la parte de filosofía empresarial de las cuales podemos mencionar la opinión dada por parte de los encargados de las microempresas de transporte respecto al tema siendo así **las preguntas 1, 1.1, 2 y 2.1** las que hacen referencia a lo siguiente:

**El 100%** de los microempresarios consideran importante mantener una filosofía empresarial aunque no relevante, podemos mencionar que no poseen un organigrama o al menos no está visible, aseguran que en cuanto a misión y visión como los valores permiten conocer lo que son como microempresas, sin embargo no creen como una necesidad el poseer una estructura que especifica el nivel de cada cargo y que describe los mismos como lo demuestra el organigrama.

## 2. UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS

En la entrevista podemos denotar dentro de **la pregunta 3** la importancia que debe tener para las microempresas la utilización de un manual de puestos: Según la información brindada por parte de los entrevistados podemos mencionar que hay una igualdad ya que un **54%** de los entrevistados aseguran que las funciones son asignadas en el momento de su ejecución, al igual que un 46% menciona que están determinadas, pero ambas se justifican en que es por el tipo de giro de la empresa.

## 3. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS MICROEMPRESAS

En cuanto al talento humano **la pregunta 4** indica el grado de importancia que las microempresas de transporte le brindan al talento humano, de lo cual **el 100%** de los microempresarios nos contestaron es muy importante porque sus colaboradores representan la razón de ser de la organización y son quienes dan el empuje y la fuerza para seguir laborando.

## 4. RELACIONES INTERPERSONALES

En el estudio realizado en **el 100%** de las microempresas de transporte ejecutivo del área Metropolitana de San Salvador, y según lo establecido en **la pregunta 5** se determinó que la comunicación entre jefe y empleados en el total de entrevistadas es muy buena esto indica que la comunicación es vital; en toda empresa sea ésta grande mediana o pequeña ya que debe intervenir y enfatizar porque así se desarrolla el buen desempeño de los empleados y se tendrá un resultado beneficioso para la misma; hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales permiten alcanzar ciertos objetivos que son necesarios para el desarrollo de la microempresa, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas.

## 5. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Para que una empresa cumpla su misión, logre sus objetivos y le entregue resultados favorables a los propietarios, es necesario que cuente con recursos suficientes para que contribuyan a una gestión adecuada incrementando la productividad de la empresa. En las microempresas en estudio el 100 % de ellas estableció que los empleados de las microempresas cuentan con los recursos que son esenciales para desempeñar su trabajo, entre ellos se pueden mencionar recursos que corresponden a la tecnología que se requiere armar rutas para la prestación del servicio, cuenta con vehículos confortables

para mayor comodidad del empleado y para el usuario esto se corrobora por medio de la observación directa.

#### 6. DESEMPEÑO LABORAL.

Las observaciones que son realizadas por la utilización de servicio son de suma importancia ya que son favorables y resalta el compromiso y servicio observado en cada uno de los colaboradores el cual es transmitido al cliente. Este tipo de observaciones inclusive sirve de medio de motivación para el colaborador ya que lo impulsa a seguir prestando y mejorando sus servicios

En algunas de ellas hacen observaciones puntuales como estilo de manejar del conductor, la forma en que es tratado el cliente, aspectos a mejorar o la inclusión de nuevas ideas, obtenida de las preguntas 13 y 14.

El conocer y ejecutar las observaciones de sus clientes tanto de su empresa y a colaboradores ha mejorado la situación ya que ha mejorado en la cobertura de la cartera de clientes ya que al ver que son escuchados estos mismos los recomiendan con otras personas lo que contribuye a ganar campo en el mercado de transporte ejecutivo.

#### 7. CAPACITACIÓN.

Dentro de las microempresas de transporte ejecutivo un 69 % no han realizado la contratación de servicios de capacitación, ya que algunas realizan reuniones informativas con las que detallan aspectos a mejorar más sin embargo el otro 31 % de ellas piensan que la capacitación es un factor importante en su funcionamiento.

Las capacitaciones que brindan las microempresas hacen énfasis en la atención al cliente, servicios profesionales, primeros auxilios, mantenimiento básico de automóviles y algunas están incursionando en brindar la capacitación de idiomas.

#### 8. COMUNICACIÓN.

Un 54% de las microempresas ponen a disposición de los clientes diversos medios de comunicación como redes sociales, números telefónicos para darse a conocer aunque no todos han optado por ambos medios ya que un 38 % solo cuentan con números telefónicos y comunicación directa.

Estos medios sirven para ayudar a las microempresas a tener una cercanía más directa con sus clientes, las microempresas que han optado por ambos medios pueden presentar su servicio por medio de imágenes en su galería personal, presentando incluso clientes

satisfechos. Los medios utilizados para conocer a sus clientes son las redes sociales, correo electrónico teléfono fijo y celular para utilizar la aplicación de Whatsapp.

### **E. ANÁLISIS FODA.**

Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. Por lo que se presentan las cinco más relevante de cada aspecto mencionado.

El análisis FODA se ha realizado conforme a la información recopilada por medio de las entrevistas realizadas y la lista de cotejo, obteniendo así la siguiente información:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Renuevan la flota de vehículos constantemente.</b></li> <li>- <b>Consolidación de una cartera de clientes de alto prestigio.</b></li> <li>- <b>Cuentan con personal bilingüe.</b></li> <li>- <b>Disponen de contrataciones a largo plazo.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un servicio que está emergiendo.</li> <li>- Poca competencia en el mercado</li> <li>- Publicidad en las diversas redes sociales</li> <li>- Ampliar la ruta del servicio</li> <li>- Incorporación de nuevos servicios.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>No dispone de servicio de mantenimiento automotriz propio</b></li> <li>- <b>No posee un estructura física adecuada</b></li> <li>- <b>No cuenta con estacionamiento para los vehículos.</b></li> <li>- <b>Deficiencia en el sistema administrativo</b></li> <li>- <b>Posee personal insuficiente para cubrir la demanda de viajes.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación del servicio por parte de las grandes empresas de transporte.</li> <li>- Posible duplicidad de identidad de la empresa.</li> <li>- Exposición al ambiente social (delincuencia).</li> <li>- Inconvenientes en viajes.</li> <li>- Inestabilidad económica en el precio del combustible.</li> </ul>

## **F. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **1. ALCANCES.**

- a) Con la investigación se pretendió cubrir la expectativa de datos verídicos que contribuyan a una clara y precisa información sobre la situación actual de las microempresas en el rubro de la prestación de servicios de Transporte Ejecutivo del área Metropolitana de San Salvador, la cual será extraída por medio de una entrevista dirigida a los propietarios de 13 microempresas.
- b) En la realización de la investigación se efectuó una entrevista para lograr obtener información verídica acerca de factores que ayudan o afectan al desarrollo administrativo y del talento humano, mediante la lista de cotejo se recolectó información que ampara lo obtenido en la entrevista dentro de cada una de las microempresas de transporte ejecutivo.
- c) Con el diagnóstico realizado en la investigación se pretende generar un sistema administrativo que permita optimizar el desempeño laboral en las microempresas de transporte ejecutivo.

### **2. LIMITACIONES.**

- a) No se cuenta con una base de datos exacta de las microempresas del Área Metropolitana de San Salvador ya que algunas comienzan no están legalmente registradas.
- b) La investigación se limita a 13 microempresas ya que estas cumplen los requisitos establecidos como grupo investigador las cuales son que brinden servicio de transporte Ejecutivo y que se encuentren dentro del Área Metropolitana de San Salvador.
- c) Al momento de efectuar la investigación y por ende la recolección de la información, los encargados de las microempresas no querían brindar la información que se les pedía dentro de la entrevista, ya que daban a demostrar cierto temor por la situación social que se vive actualmente.

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. CONCLUSIONES.**

- a) Como resultado de la investigación de campo realizada es posible concluir que existe una necesidad de implementar un Sistema de Administración del Talento Humano debido al estudio de factores principales analizados; considerando que no se cuenta con una estructura organizacional que permite obtener los objetivos propuestos por las microempresas. Además sustentado en la teoría expuesta en el capítulo uno, también queda de manifiesto la necesidad de dicho sistema dentro de las microempresas en general.
- b) Al llevar a cabo la investigación de donde se obtiene la información sobre la situación actual de las microempresas, se llega a la conclusión de que, los empleados que trabajan brindando servicios de Transporte ejecutivo, en su mayoría no han recibido capacitaciones durante el periodo que han laborado en la microempresa, no cuentan con un refuerzo de conocimientos, razón por la cual no desarrollan un nivel de desempeño óptimo en sus labores, y que es necesario dentro de las mismas poseer un plan de capacitación como el que el grupo investigador propone que les dirija en su labor de optimizar el talento humano.
- c) Los propietarios de las Microempresas consideran que implementar planes de Capacitación para el personal y los demás planes contenidos dentro de la propuesta del grupo investigador traería beneficios ya que de esta manera ayudará a desempeñar el trabajo con mayor eficiencia; y contribuirá para la adquisición de nuevos conocimientos, mejorar su desempeño, desarrollar habilidades y brindar una excelente atención al cliente, tanto dentro como fuera del área de trabajo.

## 2. RECOMENDACIONES.

- a) Como grupo investigador se recomienda a las microempresas implementar el diseño de un sistema de administración de gestión de talento humano como el que se propone, que contribuya a la optimización del desempeño laboral, ya que a través de ello se puede fortalecer y obtener una ventaja competitiva dentro del mercado.
- b) Se sugiere a las microempresas de transporte ejecutivo llevar a cabo los planes de capacitación planteados en el área de atención al cliente para sus colaboradores que se adecuen a la disponibilidad de tiempo para ser utilizadas y aprovechadas al máximo, logrando de esta manera la satisfacción total de sus clientes.
- c) Se recomienda la implementación del sistema de administración del talento humano, éste fortalecerá los aspectos de trabajo en equipo, atención al cliente, liderazgo y comunicación, permitiendo un óptimo desarrollo de sus actividades laborales y mejorando sus habilidades.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO GRUPO DELFÍN SA DE CV.**

#### **A. OBJETIVOS**

##### **1. GENERAL.**

Proponer un Sistema de Administración del Talento Humano que contribuya a la optimización del desempeño laboral de los empleados que brindan el servicio de transporte ejecutivo de la microempresa GRUPO DELFIN SA DE CV.

##### **2. ESPECÍFICOS**

- a) Definir la estructura organizacional que permita establecer funciones y departamentos, con la finalidad de prestar servicios mediante un orden y eficiente control para alcanzar las metas y objetivos.
- b) Elaborar un plan de capacitación que permita ampliar los conocimientos requeridos en atención al cliente, para desarrollar y evaluar la mejora de la microempresa, y cubrir las deficiencias detectadas en el diagnóstico de necesidades que se desarrolló.
- c) Diseñar un Sistema de Control como herramienta administrativa para los empleados de GRUPO DELFÍN SA DE CV.

#### **B. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La Microempresa Grupo DELFÍN S.A de C.V. no dispone de un sistema de gestión de talento humano, por lo que se propone el siguiente Sistema en el cual la toma de decisiones permitan la participación de sus colaboradores; en donde la comunicación sea un elemento importante y no presente limitantes en la relación patrono – colaborador, depositando confianza en cada uno de ellos y reconociendo el valor del desempeño de sus funciones; pues el éxito de la microempresa depende en gran medida de lo que hacen las personas y cómo lo hacen, es decir, que invertir en el talento Humano traerá grandes beneficios.

### ESQUEMA N° 1: SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.



Elaborado por el grupo de investigación.

El sistema de gestión se detalla a continuación:

**Entradas:** Dentro del sistema propuesto por el grupo investigador se incorporará la filosofía empresarial, crear una planificación del área de gestión del talento humano, además de la organización de la microempresa contratar personal de apoyo para impartir capacitaciones que beneficien a los colaboradores, así mismo contar con los recursos disponibles para brindar el servicio de transporte.

**Proceso:** Dentro de esta etapa se utilizara la socialización e inducción de los colaboradores, apoyando el desarrollo profesional se brindará capacitación y entrenamiento para los nuevos colaboradores que ingresen a la microempresa además de detallar los análisis y diseño de cargos que se tendrán internamente, la requisición y el reclutamiento al momento de realizar oferta laboral.

La selección de personal, y contratación del mismo se deben de tener definidos; considerando también los incentivos y beneficios que se brindaran además de ello la evaluación del desempeño que se manejará dentro de la microempresa y el respectivo monitoreo o supervisión que se utilizara.

**Salida:** Se obtendrá como producto final la disminución de carga laboral para los colaboradores y un personal eficiente.

Por ello se tendrá un resultado de la herramienta la evaluación de desempeño y la respectiva identificación de los puestos dentro de la microempresa, contratación de nuevo personal basada en una estructura formal de requerimiento del mismo.

**Retroalimentación:** esta se realizará por los aspectos que sea necesario reforzar con el colaborador.

## **C. PROCESO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL**

### **1. PLANEACIÓN**

Se propone la filosofía empresarial para Grupo Delfín, debido a que es la guía para actuar al momento de desempeñar las funciones establecidas.

A continuación se presenta la filosofía empresarial que ha sido diseñada por el grupo de investigación que servirá para desarrollar de manera estratégica las actividades de la microempresa Grupo Delfín SA DE CV.

#### **a) FILOSOFÍA EMPRESARIAL.**

##### **i. MISIÓN.**

Somos una microempresa que trabaja constantemente ofreciendo un servicio de calidad en transporte Ejecutivo generando la preferencia, satisfacción y confianza de nuestros clientes, con la mejor flota de vehículos y reconociendo además el valor de nuestros empleados que proporcionan el mejor servicio con cobertura a nivel del Área Metropolitana de San Salvador

##### **ii. VISIÓN**

Toda microempresa debe visualizar lo que quiere llegar a ser en el futuro, por lo cual se le propone establecer una visión, así mismo presentarla a los empleados.

Ser reconocidos como el medio terrestre, con capacidad técnica y operativa de brindar un servicio de cobertura a nivel Nacional con las mejores soluciones de Transporte, brindando seguridad y confort a la cartera de clientes buscando la excelencia y rentabilidad en el mercado.

## iii. VALORES

<b>COMPROMISO</b>	Actuar más allá de cumplir con una obligación, Trabajar a conciencia, con la mejor voluntad logrando todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva para cumplir con la satisfacción de los clientes y comprometerse a actuar y superar las expectativas.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Ser responsable en lo que debe hacerse y asumir la obligación de responder por los resultados, considerando las propias decisiones.
<b>RESPECTO</b>	Tratar a las personas de igual forma, sin importar su raza, religión, sexo, edad o país de origen, apreciar todo lo que les rodea, esforzándose por comprender de manera empática los puntos de vista y situaciones particulares
<b>PUNTUALIDAD</b>	Disciplina de estar a tiempo para cumplir las obligaciones.
<b>ÉTICA</b>	La forma en la que se comportan; creando principios y criterios acerca de cómo se debe actuar.
<b>TRANSPARENCIA</b>	Inspirar confianza en el uso óptimo de los recursos ante el entorno y ser claros, evidentes, y no expresarse con ambigüedad lo que permita una mala interpretación.
<b>SEGURIDAD</b>	Cuidar a los clientes. En todo el actuar y las decisiones que deben tomar, la seguridad es un pilar, cumpliendo los más altos estándares del servicio de transporte.
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	Trabajar permanentemente en la gestión y la calidad de los procesos internos y externos de la microempresa.

## **b) OBJETIVOS**

### **i. GENERAL**

- Prestar excelentes servicios de transporte de personal y excelente calidad de atención que satisfagan plenamente las necesidades de nuestros clientes, generando confianza y garantizando la seguridad, rapidez y cobertura a nivel del área metropolitana de San Salvador, el cual permita mantener satisfechos a los mismos.

### **ii. ESPECÍFICOS**

- Cubrir las expectativas de la cartera de clientes ya que se considerará al cliente como el centro y motivo de nuestros negocios, las sugerencias serán vistas como una oportunidad de mejora al servicio de transporte y crecimiento de la microempresa.
- Capacitar en forma permanente al personal que conforma la microempresa, mejorando sus competencias y logrando favorecer el crecimiento profesional que nuestros clientes esperan.
- Fomentar la Comunicación entre empleados a fin de poder trabajar en conjunto e involucrar los objetivos personales en el propósito de crecimiento de Grupo Delfín SA DE CV.

## **c) POLÍTICAS.**

Establecer políticas de control de nuestro Sistema de Servicio de Transporte Ejecutivo basado en el reglamento interno de la microempresa el cual nos permitirá cumplir con los diferentes servicios que ofrece nuestra microempresa.

Identificar las oportunidades de mejora y prevenir posibles inconvenientes en las distintas jornadas laborales, generando confianza y seguridad.

Garantizar el bienestar de los empleados y de los clientes de la microempresa de transporte ejecutivo, Grupo Delfín SA DE CV.

Mantener un proceso sistemático de mejora continua que permitan contribuir al desarrollo de las actividades de manera eficiente, obteniendo buenos resultados por parte de los empleados como es la satisfacción de los clientes.

Está estrictamente prohibido prestar servicio de transporte si el conductor se encuentra bajo los efectos de sustancias prohibidas.

El objetivo es fomentar la confianza en el desarrollo de las actividades laborales, la cual debe generar condiciones seguras y adecuadas durante el desplazamiento.

Restringir la movilización del personal atendiendo servicio de transporte de personal ajeno a la organización en los vehículos asignados, considerando de igual manera la prohibición del uso de los recursos fuera de los horarios establecidos dentro de la microempresa.

Proporcionar servicios con calidad de precisión, cumpliendo con los requisitos de calidad necesarios para satisfacer las expectativas y requerimientos de nuestros clientes.

#### **d) NORMAS**

La microempresa en estudio debe supervisar estrictamente los procedimientos establecidos por la gerencia para determinar los parámetros de operación en cuanto a consumo de combustible, lubricantes y llantas, para la asignación las rutas de trabajo diarias.

Es responsabilidad directa del empleado que tenga asignada la unidad en el uso de cualquier vehículo propiedad de Grupo Delfín SA DE CV.

#### **e) ESTRATEGIAS**

Formar procedimientos organizacionales que fortalezcan las funciones y actividades que desarrollen los empleados para lograr mayor eficiencia en el desempeño laboral.

Aumentar la flota de vehículos, tarea a la que la microempresa debe abocarse éste aumento puede ser efectuado a través de la incorporación de vehículos propios o

mediante la búsqueda de equipos aportados por terceros; porque contribuiría a cubrir mayores rutas a nivel del área metropolitana de San Salvador.

Ampliar la publicidad de la microempresa: por medio de la página de Facebook, crear un blog o sitio web que contenga la información más relevante de la microempresas además de incursionar en las demás redes sociales como instagram, twitter presentando el tipo de servicio ofertado. Brindar tarjetas de presentación donde se encuentre el número de teléfono e icono de las redes sociales en donde el usuario pueda buscarlos.

Además de presentar los modelos de los vehículos con los que cuenta y la comodidad que este presenta al momento de realizar un viaje de largo trayecto.

Ampliar ruta de servicios: extender la ruta de viaje a realizar siempre y cuando sea solicitada por el cliente. Además de ello realizar pruebas pilotos de otros servicios a incursionar, dependiendo de la demanda que este obtenga e implementarlo como servicio permanente.

Brindar un servicio con personal bilingüe: a través de curso en idiomas a aquellos colaboradores que cuenten con un conocimiento básico y de esta forma se estaría dando un agregado a las personas que realicen el uso del servicio y que sean extranjeros.

Realizar un convenio con un taller automotriz que pueda brindar servicio cuando sea requerido por la microempresa.

Seleccionar un local que cumpla con los requerimientos de espacio para estacionamiento y oficinas administrativas.

Implementar un sistema administrativo que evite o minimice las deficiencias del sistema y de esta manera lograr un mejor trabajo por parte de todos los colaboradores de las microempresas. Adquiriendo el personal suficiente para desempeñar las funciones de los colaboradores y administrativos.

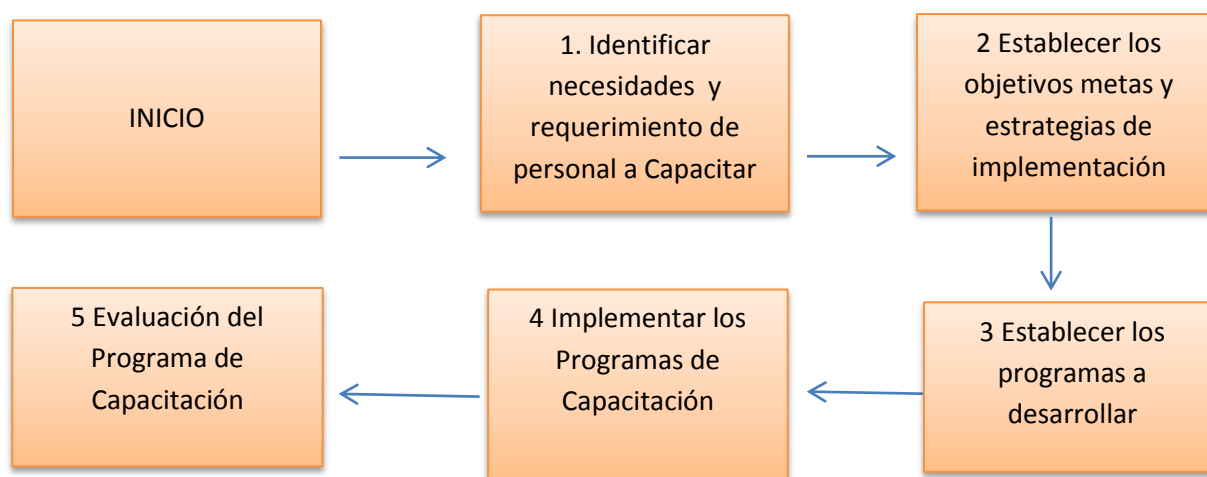
Crear planes de contingencias ante cualquier inconveniente que ocurra en los viajes como por ejemplo: crear rutas alternas en caso de manifestaciones en las calles que deba circular, Llevar siempre un neumático de repuesto, y una caja de herramientas indispensables para poder hacer reparaciones en cualquier situación que se presente.

## f) PLAN DE CAPACITACIÓN.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal involucrado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas son de gran importancia para que una organización alcance los objetivos propuestos.

### ESQUEMA N° 2: FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación con base a libro de Administración Gary Dessler, 8ta Edición.

## g) PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

El proceso de selección de personal es de suma importancia, ya que por medio de ello la unidad encargada de seleccionar posibles candidatos a un puesto dentro de GRUPO DELFIN tendrá la oportunidad de seleccionar a los mejores prospectos, es decir aquellos candidatos que se acoplen mejor a los puestos de trabajo en caso sea necesario y así

también la microempresa lo considere conveniente. Dentro del contenido del mismo se detallan los pasos consecutivos para llevar a cabo la selección facilitando así el desarrollo de dicha actividad.

A continuación se presenta de forma diagramada los pasos que contiene el proceso de selección y contratación del personal.

### ESQUEMA N° 3: PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.



Fuente: Elaborado por equipo de Investigación con base al libro de administración de personal de Idalberto Chiavenato. 11va edición.

Se presenta el comentario a cada uno de los procesos de selección y Contratación que se propone a Grupo Delfín SA DE CV.

El primer paso dentro del proceso de selección de personal, es la especificación del perfil del puesto, que contiene los requisitos para cada puesto de trabajo dentro de la microempresa. Luego se hace un acercamiento a la cultura de la microempresa la cual especifica su razón de ser y es importante ya que al momento de la selección de personal se debe tomar en cuenta tanto la misión, visión y valores para poder contar con personal que comparta lo que la empresa pretende ser.

Luego de identificar el perfil y relacionar la cultura de la microempresa, se realiza el tercer paso que es la generación de la vacante, que identifica la necesidad de solicitar los servicios de personal, y se efectúa publicidad en diferentes medios (si es necesario) así como también la requisición dentro de la misma empresa; posteriormente se lleva a cabo la revisión de todos los perfiles de posibles candidatos a lo que dentro del proceso se le ha nombrado como valoración de los resultados, es decir se escogen los mejores perfiles que cumplen con los requerimientos dentro del puesto solicitado, para así llevar a cabo las respectivas pruebas evaluatorias y posterior de ello desarrollar las entrevistas de selección.

Finalizando los pasos anteriores se reciben las posibles candidaturas que son las que cumplen con los perfiles así como también los mejor evaluados tanto en pruebas como en entrevistas, luego se realiza una selección preliminar y la verificación de referencias y antecedentes que define quien es el que cumple con los requisitos presentados; el evaluador levanta un informe que contiene un resumen de todas las pruebas realizadas, así finalmente se efectúa la selección definitiva para posteriormente elaborar el contrato y culminar con el candidato contratado.

## **2. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

Etapa del proceso Administrativo que detalla la importancia de una estructura jerárquica dentro de las empresas; por ello como grupo de investigación se propone a Grupo Delfín un organigrama que se adecúe a las necesidades de la microempresa porque se considera esencial ya que promueve la interacción y comunicación frecuente entre las áreas que conforman la microempresa.

## a) ORGANIGRAMA

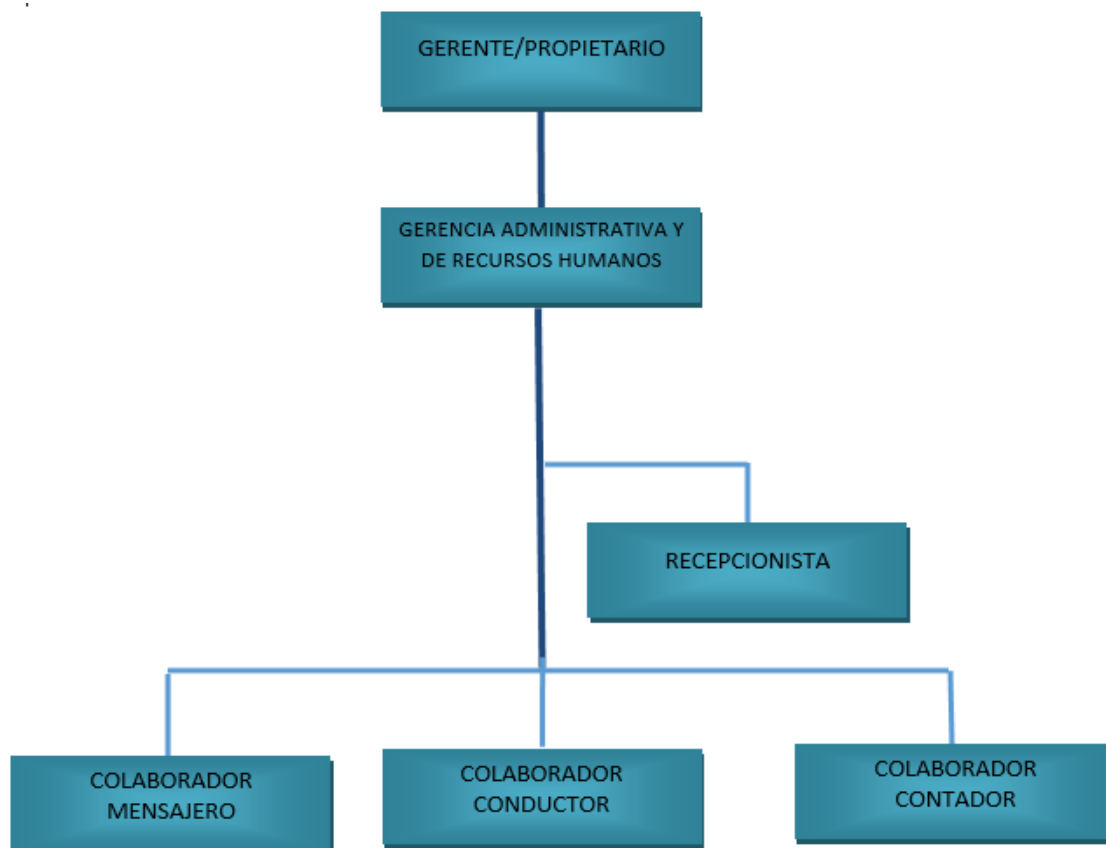
### DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE GRUPO DELFÍN S.A. DE C.V. (PROPUESTO)

A continuación se presenta el modelo de organigrama que como equipo investigador se le propone a la microempresa de Transporte Ejecutivo grupo DELFÍN S.A. DE C.V. Basado en una estructura funcional ya que agrupa las actividades según su función para lograr una mayor eficiencia del personal. Su modelo es lineal porque la autoridad está en una sola persona que toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando en la entidad. Además de ser un organigrama vertical debido a que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

#### ORGANIGRAMA

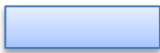


GRUPO DELFÍN S.A. DE C.V.

(Microempresa de Transporte Ejecutivo)



Fuente: Organigrama elaborado por equipo investigador.

### Especificación de los símbolos del organigrama

Simbología	Significado
	Contienen la información referente a los cargos dentro de la organización. El colocar un rectángulo sobre otro representa autoridad o jerarquía
	Las líneas llenas continuas representan autoridad lineal sobre un cargo, además indican relación de mando y comunicación
	Las líneas llenas horizontales y continuas indican correlación y especialización

#### **b) DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES.**

Las funciones presentadas dentro del organigrama propuesto para GRUPO DELFÍN S.A. de C.V. busca que tanto el propietario como sus colaboradores tengan una fuente organizada que les permita conocer quiénes son los responsables de determinadas áreas, lo cual servirá para que ellos sepan a quién deben dirigirse en cualquier circunstancia que se presente dentro de las actividades laborales. Además de ello, se agregaron áreas y puestos de apoyo para descentralizar actividades que no puede cubrir solamente el propietario.

#### **GERENTE/PROPIETARIO**

Sus funciones se dirigen a la de tener control sobre todo lo que ocurre dentro de la microempresa, ya que es el propietario, debe mantener la comunicación con sus colaboradores y directamente con el gerente administrativo y el contador, además mantener una constante comunicación con sus clientes.

#### **GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS**

El gerente administrativo es quién tendrá como cargo cumplir todo lo referente a la propuesta que como grupo investigador se presenta a Grupo Delfín, es decir que será el encargado de todo lo referente a recursos humanos, de distribuir las funciones de los puestos de trabajo y de hacer las contrataciones respectivas, siempre tomando en cuenta la opinión y lo que el propietario decida. Además deberá de actualizar todos los documentos contenidos en la propuesta.

## RECEPCIONISTA

Será quién colabore al gerente administrativo en asuntos de oficina, llevará a cabo la redacción de documentos, y atenderá llamadas, se encargará de realizar los pagos respectivos a recibos, facturas y otros.

## CONDUCTORES

Dentro del área operativa son quienes tienen la mayor función ya que son ellos los encargados de brindar los servicios que la empresa ofrece a sus clientes, siendo el medio entre cliente y microempresa.

## MENSAJERO

Dentro de la propuesta se busca que la microempresa contrate un mensajero propio para que agilice la entrega y recepción de documentos de la microempresa.

## CONTADOR

La propuesta realizada a la microempresa también busca que posean registros en los procesos contables que también incluyen declaraciones en el ministerio de hacienda y la realización de los estados financieros de la microempresa, lo cual permitirá llevar un control formal de las operaciones y como toda empresa legalmente registrada debe poseer contabilidad formal.

### **c) MANUALES PROPUESTOS.**

#### **MANUAL DE BIENVENIDA**

El manual de bienvenida e inducción es creado para que el colaborador tenga una idea al inicio de sus labores sobre lo que la empresa realiza día a día.

Además de las obligaciones y derechos que conlleva el trabajar dentro de la empresa GRUPO DELFIN S.A de C.V. (ver anexo N° 2). Como grupo investigador se hacen dos propuestas en este apartado la primera consiste en un manual por escrito de bienvenida y la segunda es la planificación de una charla inductiva en la cual se detalla los aspectos de mayor relevancia a tomar el formato también se muestra en el anexo correspondiente.

## **MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Pretende mantener un orden dentro de las funciones a realizar en la microempresa, se busca que sea una herramienta que permita a los responsables de la misma saber hacia qué documento referirse cuando exista la necesidad de: asegurarse que se cumplan las funciones tal y como han sido asignadas, y cuando se requiera la contratación de más personal.

### **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Es necesario Conocer el entorno en que Grupo Delfín se moviliza, realizar un análisis de los factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales que puedan afectar el desarrollo de las actividades.

Es necesario analizar factores de cambio dentro de la microempresa

1. Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
2. Diseño de la organización
3. Cultura organizacional
4. El reconocimiento y la recompensa social

## **3 DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA MICROEMPRESA GRUPO DELFÍN SA DE CV**

### **a) COMUNICACIÓN**

La comunicación debe ser la base para un buen desempeño, en donde emerja el trabajo en equipo, y de esa manera se optimizaría el desempeño laboral y un buen ambiente de trabajo.

Entre las ventajas de tener comunicación efectiva es que genera un ambiente de trabajo útil entre las áreas de la microempresa y mejora la armonía entre los diferentes niveles jerárquicos de la misma.

**CIRCULARES**

Medio por el cual los empleados estarán informados de manera puntual, fomentando relación entre jefe-empleados. También puede ser vía electrónico por medio de correo corporativo.

 <p><b>GRUPO DELFIN</b></p>	<p>CIRCULAR INTERNA</p>
<p>FECHA: _____</p>	
<p>PARA: _____</p>	
<p>ASUNTO: _____</p>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<p>ATENTAMENTE</p>	
<p>GERENTE/ PROPIETARIO</p>	

**PRESENTACIÓN DE INFORMES O REPORTES:**

Documento por medio del cual, el empleado mantendrá informado al gerente de la carga de trabajo laboral que tendrá cada mes, ya que este servirá para realizar una mejora en la distribución de las funciones.

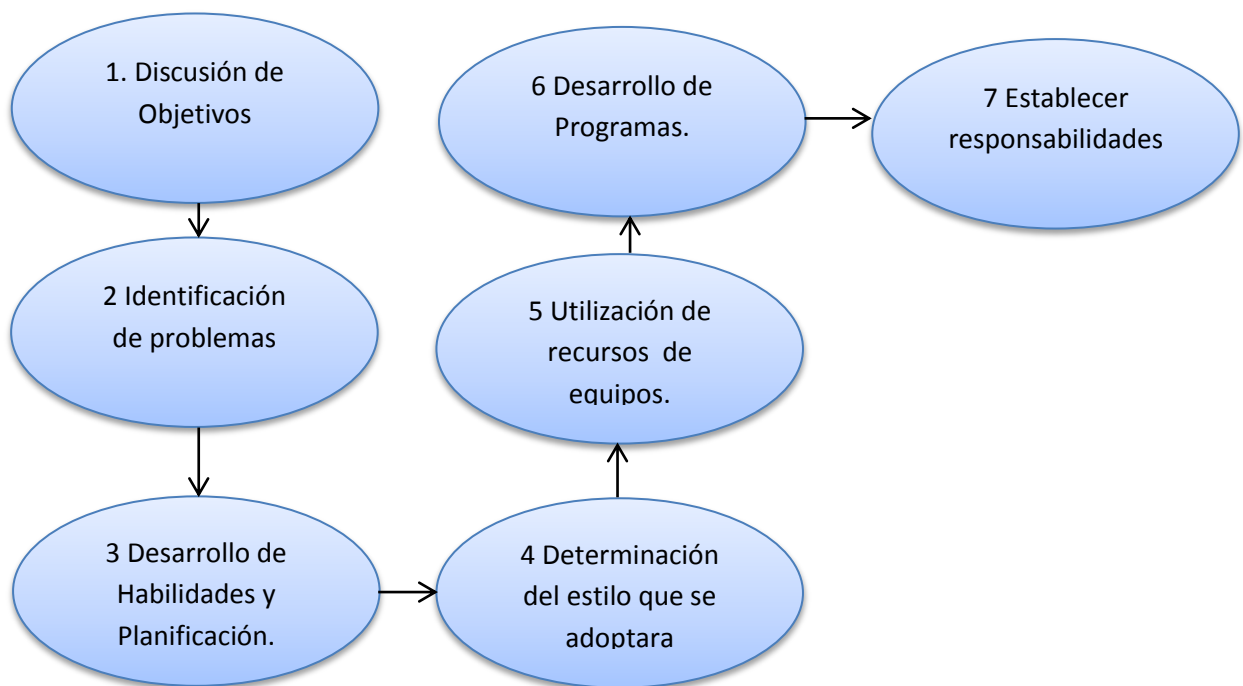
## REUNIONES

Se sugiere realizar reuniones de 1 a 2 veces por semana, en donde se reúna todo el personal de la microempresa, con el objetivo de dar a conocer situaciones o experiencias en relación al desarrollo de las actividades.

Como retroalimentación, se considerarán las observaciones diarias que los empleados reciban en el transcurso del desarrollo de sus funciones; esto fomentaría un mejor desempeño de los empleados.

Se propone un bosquejo de los puntos importantes a considerar en las reuniones, como medio de comunicación interno:

### ESQUEMA N° 4: MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNO



Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

## CHARLAS, EVENTOS CONVIVIOS

Una manera de mantener un clima laboral estable en donde lo que se perciba a flor de piel sea la confianza expresada, en la interrelación con los jefe-empleados y entre empleados es aceptable llevar a cabo convivios para fomentar la comunicación, esto

permitiría conocer con mayor facilidad el personal que labora en la microempresa y contribuiría a buscar solución de las posibles conductas laborales de los trabajadores al interior de la empresa, así mismo generar una conciencia colectiva de sana convivencia laboral dentro de la organización con el fin de promover un trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía y el buen ambiente laboral para todos los trabajadores. Estas podrían desarrollarse en las temporadas bajas que se presenta en la prestación del servicio.

Para mejorar la relación con los clientes la Comunicación externa es clave porque se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado y así mantener la cartera de clientes que es parte de la microempresa, para lograr mayor eficacia y estabilidad de clientes se propone:

#### **HOJA DE PROTOCOLO:**

El empleado de Grupo Delfín SA DE CV, implemente un protocolo que realce y dé mayor confianza al momento de prestar el servicio de Transporte.

#### **VOLANTES**

Generaría mayor confianza para los clientes, y se daría a conocer la microempresa.

#### **TARJETAS DE PRESENTACIÓN**

El empleado será reconocido por su buen desempeño y estará identificado como parte de la microempresa, es por ello que se debe de enfatizar en dar información sobre su negocio.



## CATÁLOGOS

Éste documento será de utilidad para los clientes a los cuales se les brinda el servicio de transporte Ejecutivo en sus diferentes rutas que se abarcan dentro de la Zona Metropolitana de San Salvador.

### b) MOTIVACIÓN

No hay mejor forma de mantener contentos a los empleados que implementar formas de motivación, por lo cual el grupo investigador propone formas ideales de motivación:

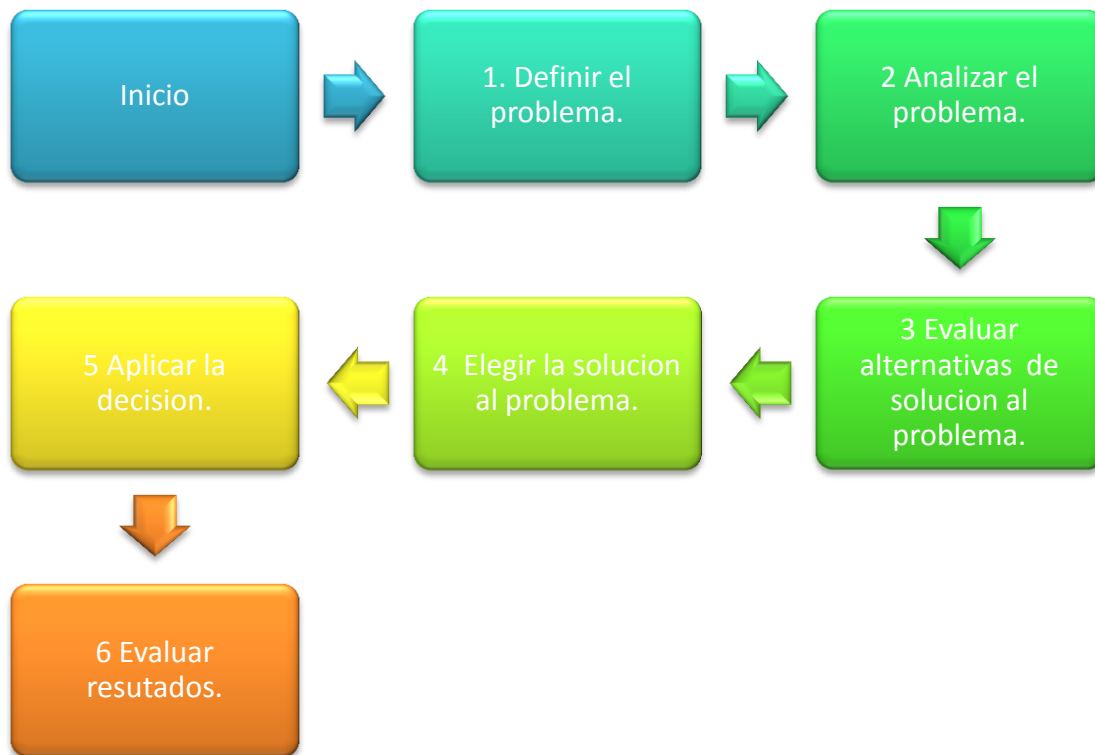
- i. Impartir capacitaciones.
- ii. Si cumple con las metas establecidas de viajes al mes, se le daría una regalía
- iii. Se hacen reuniones sociales si cumplen la meta.
- iv. Realizar pequeños convivios que fomenten la unidad como familia laboral.
- v. Otros Incentivos (ver el manual de Bienvenida en anexos N° 2).

### c) TOMA DE DECISIONES

Mediante el proceso de Toma de Decisiones de manera efectiva contribuirá a la microempresa a obtener resultados que beneficien la productividad de Grupo Delfín SA DE CV, se le recomienda aplicar un tipo de decisión cualitativo en donde considere las características y experiencias a las que ya se han presentado.

Es importante porque se podrá distinguir muchas situaciones que se presenten en la empresa, por lo cual nosotros ya sabremos qué criterio debemos seguir para tomar la mejor decisión, aplicando las técnicas más adecuadas que minimicen errores y maximicen resultados. Se propone tomar en cuenta el proceso para la toma de decisiones, ya que de manera efectiva se lograrán los objetivos de la microempresa; quiera lograr

### ESQUEMA N° 5: PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES



**Fuente: Elaborado por grupo de Investigación.**

En la toma de decisiones se debe de tener claro e identificar de forma rápida y concreta todos los aspectos que generan relevancia.

**Definir el problema:** debe establecer la existencia o no de un problema ya sea de menor o de gran magnitud ya que independientemente del tamaño generara inconvenientes en la microempresa.

**Analizar el problema:** Una vez identificado el inconveniente se debe analizar de diferentes puntos de vista para lograr tener escenarios diferentes (es decir aquello que podría o no ocurrir).

**Evaluar alternativas de solución:** una vez identificado y analizado de diferentes formas se podrán tener diversidad de alternativas que podrán ayudar a minimizar o solucionar el problema encontrado.

Elegir solución al problema: se deben de seleccionar aquellas alternativas que sean más viables y rápidas que generen beneficios a la microempresa y a la vez solución en el problema encontrado.

Aplicar la decisión: teniendo claro la solución del problema solo queda la aplicación de esta misma esperando optimizar los beneficios.

Evaluación de resultados: es la verificación que la alternativa seleccionada este brindando los rendimientos esperados.

#### **4 CONTROL.**

##### **a) MÉTODOS Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL**

Una correcta y oportuna evaluación del desempeño laboral permitirá a GRUPO DELFIN poseer herramientas para contar con personal altamente calificado ya que a partir de éste tipo de control, el encargado de elaborar dicha evaluación podrá identificar no solo las deficiencias que posean cada uno de los colaboradores sino que además identificar las fortalezas, talentos y habilidades que cada uno de los mismos posean, de esta forma y por medio del análisis realizado de los resultados se podrá llegar a diferentes conclusiones, como por ejemplo qué tipo de capacitaciones son necesarias para mejorar u optimizar el desempeño, y las necesidades de nuevo personal e inclusive si se llegará a posibles asensos en los cargos.

Así como el resto de documentos antes mencionados, también una propuesta de proceso de evaluación del desempeño se mostrará dentro de los anexos.

##### **b) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Existen diferentes métodos de evaluación los cuales se clasifican de acuerdo a aquello que miden: con base a características, conductas o resultados.

“Dentro de los métodos enfocados a características se encuentran:

- Método de escala grafica de calificaciones.
- Método de escalas mixtas.
- Método de distribución forzada.
- Método de forma narrativa.

Dentro de los métodos basados en el comportamiento o conductas están

- Método de incidente crítico.
- Escala fundamental para la medición del comportamiento.
- Escala de observación de comportamiento.

Y en el método basado en resultados están:

- Medición por productividad.
- Administración por objetivos.

Por lo que se ha seleccionado el método de escala grafica de calificaciones el cual se encuentra en los métodos basados en características en el cual se miden la confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. <sup>46</sup>

La escala grafica de calificaciones consiste en evaluar cada característica mediante una escala en el que el evaluador indica el grado que el colaborador posee de acuerdo a las características requeridas. Además de ser de fácil y de rápido diseño y es de un menor coste y fácil de utilizar. El encargado o evaluador asignado deberá de calificar al subordinado marcando la calificación que describa mejor su desempeño realizado para luego sumar la calificación de cada una hasta formar un valor total.

Para este tipo de evaluación se tomara como base las dimensiones genéricas, como comunicación, trabajo en equipo, conocimientos de su trabajo. (Ver el formato en anexos N° 4). Además de ello se presenta también el formato de evaluación para la micro empresa esto con el fin de tener la opinión del colaborador en cuanto a su lugar de trabajo. Se proporciona además la información con respecto a las características que deben de cumplir la persona encargada de las evaluaciones dentro de la microempresa. (Ver en anexo N° 4).

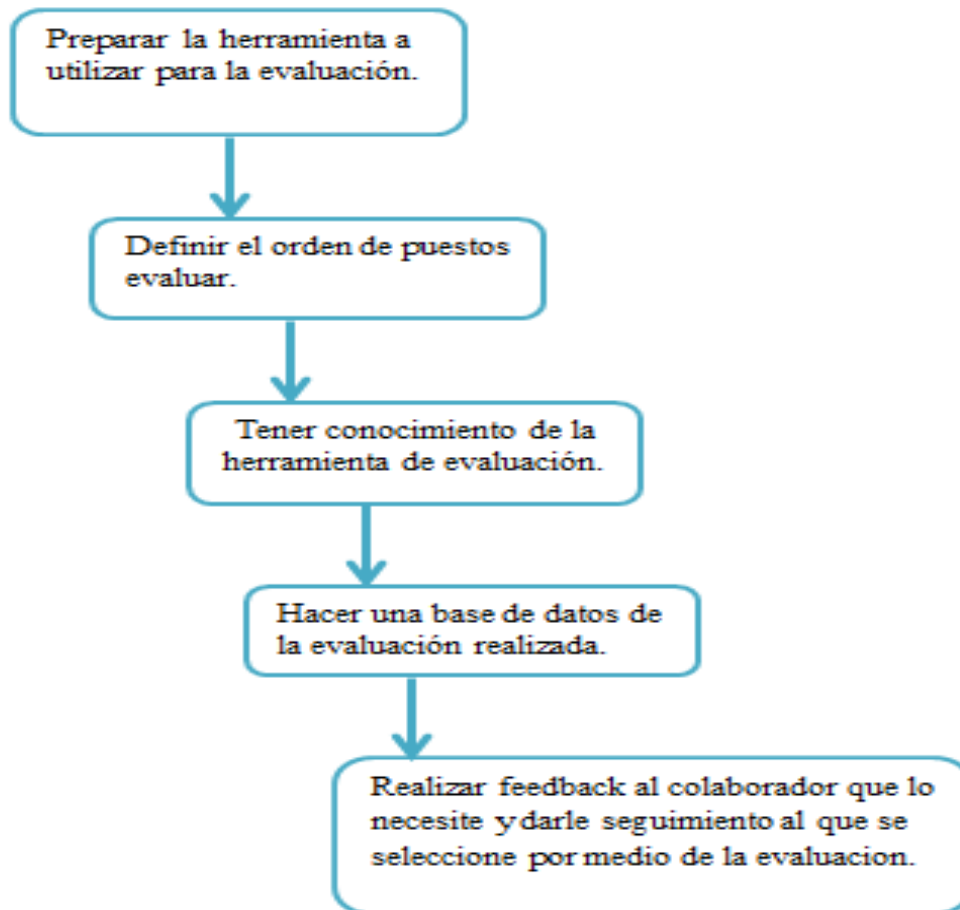
Presentado el formato de evaluación tanto al personal como al propietario de la microempresa en estudio, considerando que la persona que desempeñe el cargo de evaluar al personal cumpla los requisitos establecidos para que éstas sean efectivas. Para lo que se desarrolló un apartado con respecto a las características que debe de cumplir dicho colaborador. También presentado en el apartado de anexos N° 4

---

<sup>46</sup> Desempeño por competencias, evaluación 360°. Martha Alicia Alles, pág. 32 y 33

## ESQUEMA N° 6: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

### Proceso de evaluación del personal



**Fuente:** Elaborado por el equipo de investigación con base a libro de Martha Alicia Alles *Desempeño por Competencias*.

#### c) MONITOREO

La supervisión en toda microempresa es un proceso de retroalimentación que se considera como control para que las actividades se lleven a cabo de la manera establecida, es necesario contar con un Supervisor, que no sólo debe ser alguien experimentado en el área que se le ha asignado, sino que además debe tener la **autoridad suficiente** para dirigir a los colaboradores.

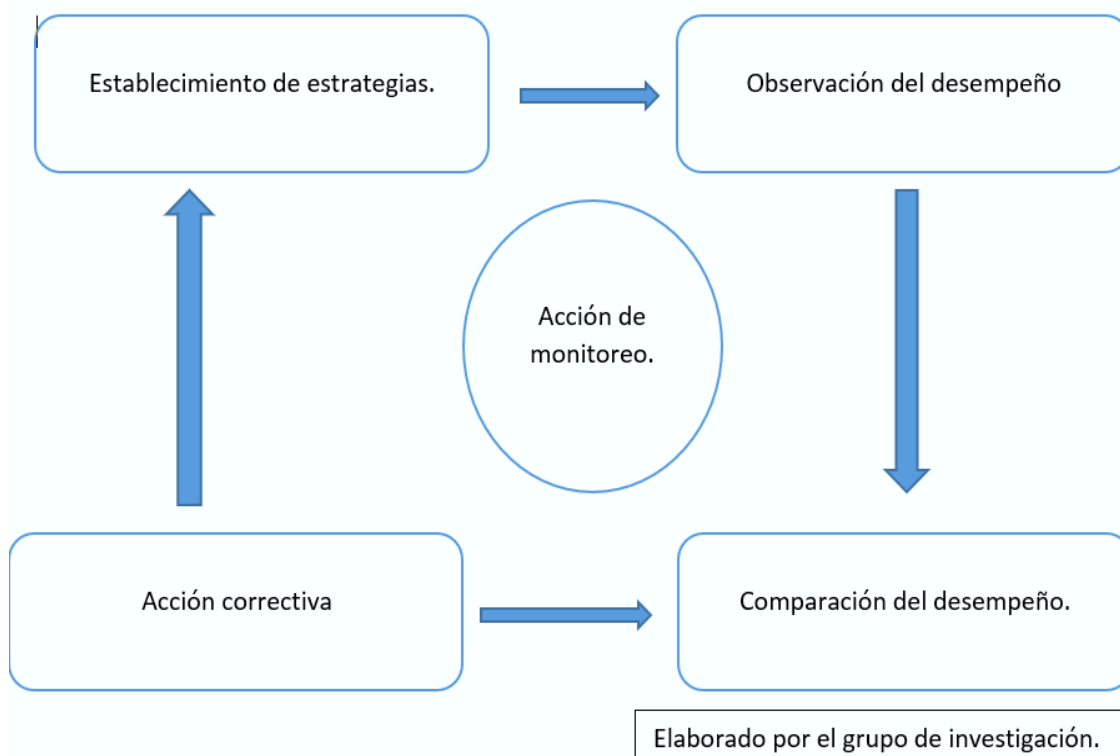
Se le recomienda a Grupo Delfín desarrollar la Supervisión respectiva; en relación al trabajo que realizan los empleados.

Se le sugiere emplear algunas técnicas:

- i) Revisión de documentos.
- ii) Dar Seguimiento a las Observaciones de parte de los clientes
- iii) Observaciones
- iv) Tormenta de ideas
- v) Conversaciones informales
- Vi) Recursos sociales, servicios y oportunidades de la localidad
- vii) Recorridos, mapas.
- viii) Esquemas de los problemas

### ESQUEMA N° 7: PROCESO DE MONITOREO

PROCESO DE MONITOREO.



#### Proceso de Monitoreo.

Establecimiento de estrategias: colocar las estrategias mencionadas en anteriormente para la fase de monitoreo.

Observación del desempeño: se desarrollara conforme al desempeño del colaborador si necesita que sea retroalimentado con respecto a su desempeño.

Comparación del desempeño: se confrontara con las actividades que el colaborador desempeña con el manual de puestos para comparar para ver si cumple con los parámetros.

Acción correctiva: se realizara cuando el colaborador cumpla con un desempeño ineficiente o incumpla algún aspecto relevante en sus labores. Se deberá de retroalimentar al colaborador con la información necesaria.

#### **d) HERRAMIENTAS DE CONTROL**

Son consideradas herramientas que contribuirán a la optimización del desempeño del colaborador.

##### **CONTROL DE ROTACIÓN DEL PERSONAL**

Consiste en rotar al personal dentro de la empresa de un puesto a otro durante un tiempo, a fin de que conozca las diferentes funciones dentro de la organización. Antes de asumir un nuevo puesto se le instruye sobre sus funciones.

##### **CARNET DE IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Como parte de la cultura organizacional de la Microempresa Grupo Delfín SA DE CV, se le propone que los empleados porten un carnet de identificación; lo cual será de importancia y relevancia para el personal así como para los clientes de la Microempresa; debido a que se sentirán con mayor confianza; en un apartado del Manual de Bienvenida se muestra la propuesta del Carnet de Identificación para los empleados (ver anexo Manual de Bienvenida).

##### **CUMPLIMIENTO DE AGENDA DE VIAJES**

Se propone una herramienta básica, donde se lleve el registro de la carga de trabajo por parte de los empleados ya que permitiría al encargado organizar el tiempo de cada uno de los empleados de la microempresa.



## AGENDA DE TRABAJO

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

FECHA DE INICIO \_\_\_\_\_

	RUTA DE TRABAJO	HORA DE SALIDA	HORA DE LLEGADA	HORAS ASIGNADAS	DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	FIRMA
1						
2						
3						
4						

FECHA DE FINALIZACIÓN \_\_\_\_\_

FIRMA RESPONSABLE \_\_\_\_\_

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

## **D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO GRUPO DELFÍN SA DE CV.**

El plan de implementación consiste en proponer el orden de ejecución de la propuesta, detallando los aspectos claves como los recursos a utilizar para su desarrollo, técnicas y estrategias que mejoraran el desempeño en la microempresa. Como objetivos se tienen los siguientes:

### **1. OBJETIVOS**

Objetivo General.

- Proponer el plan de implementación de un sistema de gestión de talento humano que facilite la optimización el desempeño laboral de la microempresa de transporte ejecutivo Grupo Delfín S.A. de C.V.

Objetivos Específicos.

- Detallar los aspectos que comprenden el plan de implementación, determinando el orden a seguir en cada uno de ellos.
- Identificar los aspectos que generen mayor relevancia e influencia en el desarrollo del plan de implementación.
- Sugerir estrategias que aporten al desarrollo de la microempresa, que se propondrán dentro de la implementación.

### **2. ESTRATEGIAS.**

Para que los colaboradores acepten el plan de implementación se debe de tener una charla en la cual se presenten los objetivos que se tienen y las metas a lograr de esta forma no sentirán que se les impone algo que es desconocido. De igual manera se les puede fomentar que se tendrá un período de experimentación en el que si se desarrolla sin ningún inconveniente se optará por darle seguimiento.

### 3. ACTIVIDADES.

Las actividades a realizar para la implementación del sistema de gestión del talento humano en la microempresa, se tienen:

**Presentar el sistema:** El sistema debe de ser presentado ante el propietario de la empresa y el asociado del mismo debido a que de ellos dependerá si debe realizarse alguna modificación, corrección o eliminación de las propuestas realizadas, se tiene estimado que se realice en un día.

**Correcciones o modificaciones:** Dependerá de la corrección si se realiza algún cambio, modificación dentro del plan para realizar este procedimiento se tiene estimado un mínimo de tres días y máximo una semana. Acatando las observaciones del dueño de la microempresa.

**Presentación de correcciones:** Luego de realizar las correcciones o modificaciones solicitadas por el dueño se deberá presentar nuevamente para que el de el visto bueno del plan y proceder a la presentación a los colaboradores y luego la implementación en la microempresa.

**Presentación a los colaboradores de la microempresa:** Al haber realizado las observaciones por parte del dueño; se debe de presentar ante los colaboradores de la microempresa para que tengan conocimiento de ello. De esta forma no pensarán que se les impone algo desconocido si no que ellos también tendrán conocimiento sobre ello.

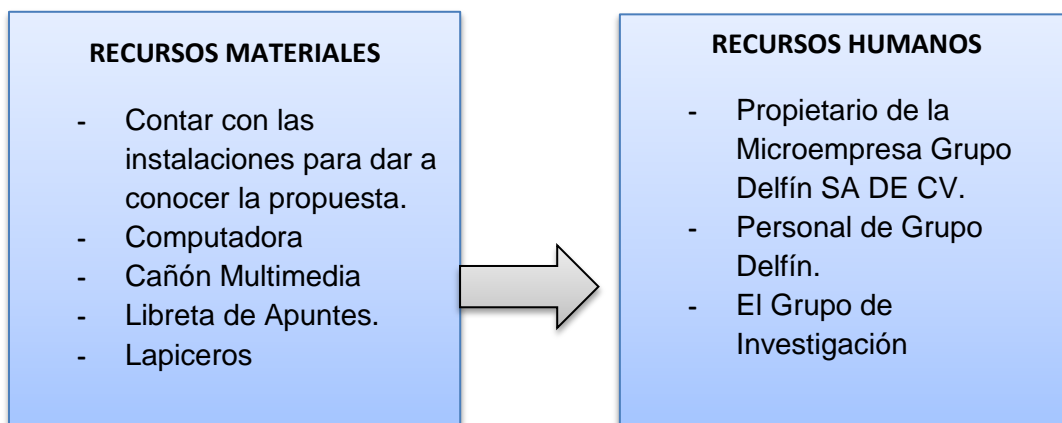
**Periodo de prueba o implementación:** Una vez presentado y corregido según las observaciones del dueño de la microempresa y haberse presentado ante los colaboradores se realizará un periodo de prueba de tres a seis meses para poder ver el funcionamiento de dicho sistema.

**Seguimiento de las herramientas:** Las herramientas que han sido propuestas deben de estar modificándose en un periodo mínimo de un año y máximo de tres años esto con el fin de ir actualizando los procesos; y que se vayan acoplado a la necesidad de la microempresa.

#### 4. GESTIÓN DE RECURSOS

Para llevar a cabo la implementación de la Propuesta del Sistema de Administración del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral para Grupo Delfín SA DE CV; es indispensable contar con recursos Materiales y Humanos; por lo cual se muestra un listado de dichos recursos entre ellos:

#### ESQUEMA N°8: DETALLE DE RECURSOS



Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

#### 5. ESTIMACIÓN DE GASTOS

Para implementar el sistema de Administración del Talento Humano, es importante contar con el recurso monetario, ya que es éste el que tiene impacto para llevar a cabo su puesta en marcha, tomando en cuenta el costo en el que incurrirá la microempresa Grupo Delfín y así optimizar el desempeño de los empleados; razón por la cual el grupo de investigación presenta una estimación de posibles gastos.

DESCRIPCIÓN	ESTIMACIÓN
Presentación de la propuesta (renta de equipo, material didáctico incluyendo una copia del trabajo de grado)	\$ 85.00
Implementación de la capacitación (considerando una aportación del 20% por parte del propietario de la microempresa)	\$ 162.00
Viáticos	\$ 20.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 265.00</b>

**Fuente:** Elaborado por el Grupo de Investigación.

**Es importante aclarar** que para el financiamiento del presupuesto de implementación de la propuesta se recurrirá a fondos propios de la Microempresa de Transporte Ejecutivo Grupo Delfín, puesto que se cuenta con la aportación necesaria, para solventar los gastos; tomando en cuenta que son datos estimados.

## **6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Se presenta un esquema básico donde se distribuye y organiza en el tiempo y de forma secuencial las actividades que se desarrollarán para llevar a cabo el Sistema de Administración del Talento Humano; es considerada una herramienta clave para gestionar proyectos.

		DICIEMBRE DE 2016																
N°	ACTIVIDAD	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	PRESENTACIÓN DE PROPUESTA AL PROPIETARIO DE GRUPO DELFIN SA DE CV	■																Grupo investigador
2	IMPLEMENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES SEGÚN ORGANIGRAMA Y MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			■														Propietario y Gerente administrativo
3	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN PROPUESTO			■	■													Propietario y Gerente Administrativo
4	IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL Y/O CHARLAS DE INDUCCIÓN PROPUESTOS											■						Gerente Administrativo
5	MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA															■	■	Propietario y Gerente Administrativo
6	EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA																■	Gerente Administrativo

**CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL. GRUPO DELFÍN SA DE CV.**

**Fuente: Elaborado por el grupo de investigación**

## BIBLIOGRAFIA.

### LIBROS

- Anzola rojas, Sérvulo; Administración de pequeñas empresas, año 2010, 3° edición.
- Boulding, Kenneth; La teoría general de sistemas y la estructura científica. 1945
- Chiavenato, Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración".
- Chiavenato, Idalberto; Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.
- Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 1999
- Cuevas, Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. 2011.
- Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal
- Del pozo Navarro, Fernando. La dirección por Sistemas .Editorial Limusa, 1ra edición, 1976, México D.F.
- Díaz, Osmin Ernesto; Administración de Empresas I.
- Ferrar Mora, José. Diccionario de filosofía. Alianza Editorial 1979. 6° edición
- Hitt Michael, Black Stewart y Porter; "Administración", 9ª Edición, Pearson Educación, 2006
- Jiménez Castro, Wilburg; Introducción a la teoría administrativa
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- Libro Blanco de la Microempresa, LMB 1996.
- Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary; Administración, 8va edición.

- Reyes Ponce, Agustín; Administración Moderna. 1ª edición, editorial Limusa.
- Enrique Benjamín, Franklin Fincowsky, Organización de Empresas 3ª edición, 2009.

### **TRABAJOS DE GRADUACIÓN.**

- Autor: Maldonado, Griselda Elizabeth; Diseño de un Sistema Administrativo para dar asistencia técnica a las microempresas, Universidad de El Salvador, 2003.
- Autor: José marcos Benítez Orellana; Diseño de un sistema de procedimientos administrativo financiera. Universidad de El Salvador, 2000.
- Autor: Merino Alas, Karla Lizeth; Diseño de un sistema Administrativo aplicable a función de recurso Humano, Universidad de El Salvador, 1999.
- Autor: Cabías Lazo, Elizabeth Maribel: Diseño de un Plan Administrativo para la Gestión del Talento Humano, Universidad de El Salvador, 2015
- Autor: Aguilar Guardado, Patricia Esmeralda: Diseño de un Plan Administrativo para la Gestión del Talento Humano, Universidad de El Salvador, 2014
- Autor: Rivas Guardado, Zoila Beatriz: Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desarrollo. Universidad de El Salvador, 2014
- Autor: Barrera Mercado Mayra Beatriz: Diseño de la unidad de Recursos Humanos para fortalecer la administración del personal del fideicomiso. Universidad de El Salvador, 2013

### **SITIOS WEB**

- <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/02/principios-de-la-administracion.html>
- <https://conapes.wordpress.com/base-de-datos-mype/CONAPEScooperativa-nacional-de-la-pequeña-empresa-de-el-Salvador>.

- [http://www.conamype.gob.sv/?page\\_id=1640](http://www.conamype.gob.sv/?page_id=1640)
- <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>.
- <http://consejosytips.com/concepto-de-sistema-administrativo>
- <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg> (Diccionario de la Real academia de la lengua española).
- [http://www.evivienda.gob.sv/Emergencias/Descargas/presentaci%C3%B3n\\_opamss\\_final.pdf](http://www.evivienda.gob.sv/Emergencias/Descargas/presentaci%C3%B3n_opamss_final.pdf).
- <https://es.scribd.com/doc/284356303/Factores-Que-Influyen-o-Intervienen-en-Este-Desempeno-Laboral>.
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1239/concepto-sistemas.html>
- <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- <http://www.gestiopolis.com/definicion-de-optimizacion-de-recursos-recopilacion/>
- <http://gepsea.tripod.com/sistema.htm>
- <http://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/D/2/2000-2009/2002/02/891B6.PDF>
- [http://www.opamss.org.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=183&Itemid=169](http://www.opamss.org.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=183&Itemid=169)
- <http://www.repo.funde.org/361/1/APD-71-III.pdf>
- <http://talentohumanosena.galeon.com/>
- <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19064/Capitulo3.pdf> Pilar Jericó (2001)
- <http://tgsistemas.galeon.com/aficiones1833052.html>
- <http://www.tiposde.org/general/727-sistemas/Protaleducativo>
- <http://www.webyempresas.com/los-14-principios-de-henry-fayol/>

## GLOSARIO

### A

**ADMINISTRAR:** es utilizar de modo eficiente, eficaz los recursos disponibles y alcanzar los objetivos, propósitos organizacionales.

**ADMINISTRACIÓN:** puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos, ya sean materiales o humanos en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo específicos. Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

**ABASTECIMIENTO:** es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad,

**AMSS:** Área metropolitana de San Salvador

### C

**CAPACITACIÓN:** es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

**COAMSS:** Comisión Nacional del Área Metropolitana d San Salvador

**CONAMYPE:** Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

**CONFIANZA:** se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

**CARTERA DE CLIENTES:** Es el conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto.

**COTIZACIÓN:** Es aquel documento o información que el departamento de compras usa en una negociación. Es un documento informativo que no genera registro contable.

Cotización es la acción y efecto de cotizar (poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota). El término suele utilizarse para nombrar el documento que informa y establece el valor de productos o servicios.

## D

**DESEMPEÑO:** Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones

**DESARROLLO PROFESIONAL:** Es una necesidad inherente de la persona, fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de autorrealización

**DIAGNÓSTICO:** recaba datos para analizarlos e interpretarlos, lo que permite evaluar una cierta condición.

**DEFICIENCIA:** Es una falla o un desperfecto. El término, que proviene del vocablo latino deficiencia, también puede referirse a la carencia de una cierta propiedad que es característica de algo.

## E

**EFICIENCIA:** enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas o métodos, con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

**EFICACIA:** El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización

**ENTREVISTA:** Es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

## F

**FORMACIÓN PROFESIONAL:** se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

**FEEDBACK:** es retroalimentación es un instrumento que debe de analizar e implantará o manejar una metodología que permite mejorar las condiciones que desee cambiarse o mejorar.

## G

**GESTIÓN:** Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo ejecutando una iniciativa o proyecto.

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

**GUÍA DE ENTREVISTAS:** Herramienta que sirve al entrevistador para guiarse sobre las preguntas que debe realizar al momento de una entrevista.

## H

### **HALLAZGO:**

Acción de hallar o conseguir, ver o saber dónde está una cosa o persona ue se quería obtener o recuperar, cosa o persona que se halla o se descubre, especialmente si es de gran valor.

## I

**IMPLEMENTACIÓN:** poner en funcionamiento o aplicación de métodos y medidas para llevar algo a cabo.

## L

**LISTA DE COTEJO:** Consiste en un listado de aspectos a evaluar, contenidos, capacidades, habilidades, conductas, etc.), al lado de los cuales se puede calificar (“O” visto bueno, o por ejemplo, una "X" si la conducta no es lograda) un puntaje, una nota o un concepto.

## M

**META:** es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos es un resultado deseado que una persona o un sistema imaginan, planea y se compromete a lograr.

**MICROEMPRESA:** Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta de 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía.

**MIPYMES:** Micro, pequeña y mediana empresa

**MYPE:** Micro y Pequeña empresa

**MOTIVAR:** Es crear fuerzas que induzcan el comportamiento hacia el logro de los objetivos propuestos.

**MAXIMIZAR:** realizar, hacer o intentar que algo o alguien alcance su máximo rendimiento en la realización de una función o tarea.

**MINIMIZAR:** reducir lo más posible una situación o función que no genere ningún cambio.

**MUESTRA:** Parte o cantidad pequeña de una cosa que se considera representativa del total y que se toma o se separa de ella con ciertos métodos para someterla a estudio, análisis o experimentación.

**MÉTODO CIENTÍFICO:** Todas las ideas, hipótesis, teorías; todo el conocimiento científico está sujeto a revisión, a estudio y a modificación. El conocimiento que tenemos representa las hipótesis científicas y teorías respaldadas por observaciones y experimento.

**METODO ANALITICO:** aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar

las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho particular.

**MÉTODO DEDUCTIVO:** que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

**MÉTODO INDUCTIVO:** Es un método científico que elabora conclusiones generales a partir de enunciados observacionales particulares y parte de lo particular a lo general.

## N

**NECESIDAD:** Hecho de que sea necesaria una cosa o haga falta de manera obligatoria.

## O

**OBJETIVOS:** es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos

**OPTIMIZAR:** Se refiere a la forma de mejorar alguna acción o trabajo realizada para buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea.

**OPTIMIZACIÓN:** está asociada a procurar mejorar los procesos de trabajo y aumentar el rendimiento y la productividad es decir, buscar la mejor manera de realizar o ejecutar una actividad determinada

**ORGANIZACIÓN:** es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr objetivos.

**OBJETIVIDAD:** es la cualidad de lo objetivo, de tal forma que es perteneciente o relativo al objeto en sí mismo.

**OBSERVACIÓN DIRECTA:** es aquella donde se tienen un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales.

**P**

**PLAN:** es una serie o de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección.

**POLÍTICAS:** Son planes en la medida en que constituyen reglas o normas que permiten conducir el pensamiento y la acción de quienes se tenga a cargo.

**PRINCIPIO:** Son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización.

**PROCESO:** es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

**PROCEDIMIENTO:** establecen un método o forma habitual para manejar actividades futuras, es decir, son planes relacionados con métodos de trabajo o ejecución. Sirven como guías de acción más que de pensamiento pues señalan el cómo deben hacerse ciertas actividades.

**PRODUCTIVIDAD:** es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida

**PROTOCOLO:** es un conjunto de reglas que se establecen en el proceso de comunicación entre dos entes diferentes

**PREFERENCIA:** Es un concepto usado en ciencias sociales, particularmente en economía. Asume una elección real o imaginaria entre ciertas alternativas y la posibilidad de ordenarlas. Más generalmente, puede verse como una fuente de la motivación.

**R**

**REGLAS:** reflejen una decisión administrativa de que se tome o no cierta acción. Casi siempre son planes operacionales que buscan sustituir el proceso de decisión individual limitando el grado de libertad de las personas en determinadas circunstancias.

**RENDIMIENTO:** refiere al beneficio económico que ofrece cada unidad productiva.

**RECURSOS:** es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente los recursos son material u otros activos que son transformados

**RELACIONES INTERPERSONALES:** son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros.

**RECOLECCIÓN DE DATOS:** Se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, entre otros.

**S**

**SISTEMA:** Es un conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo, para lograr objetivos en común.

**SISTEMA ADMINISTRATIVO:** es una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización.

**SUBSISTEMA:** Es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor

**SOCIALIZACIÓN:** adaptación de un individuo a las normas de un lugar en específico.

**SERVICIO:** es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente, incluyen una diversidad de actividades que se pueden planificar

desempeñadas por un gran número de personas que trabajan para el estado o particulares.

## T

**TALENTO HUMANO:** Se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver e determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

**ANEXOS**

**ANEXO**  
**Nº 1**  
**GUÍA DE**  
**ENTREVISTA**



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



**GUIA DE ENTREVISTA.**

**TEMA: SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO  
DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

**I. OBJETIVO GENERAL:** Conocer e identificar la situación actual de las Microempresas de Transporte Ejecutivo en el Área Metropolitana de San Salvador.

**II. GENERALIDADES:**

Nombre del Encargado/propietario: \_\_\_\_\_

Nombre de la Entidad: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

**III. GUÍA DE PREGUNTAS**

**Objetivo 1:** Identificar cual es la filosofía empresarial aplicada por las microempresas de transporte ejecutivo.

**Pregunta 1:** ¿La microempresa, cuenta con filosofía empresarial, y que nivel de importancia le dan a su aplicación?

**Pregunta 1.1:** ¿Es conocida por sus colaboradores?

**Objetivo 2:** Conocer el tipo y estructura jerárquica que implementa la microempresa de transporte ejecutivo.

**Pregunta 2:** ¿Dentro de la microempresa, qué tipo de estructura jerárquica se implementa?

**Pregunta 2.1:** (Si la respuesta es negativa) ¿Por qué no se ha implementado?

**Objetivo 3:** Conocer sobre la existencia del manual de puestos en la microempresa de transporte ejecutivo.

**Pregunta 3:** ¿Las funciones del colaborador, están determinadas o son asignadas en el momento de su ejecución?

**Objetivo 4:** Analizar el nivel de satisfacción del personal de las microempresas de transporte ejecutivo.

**Pregunta 4:** ¿Qué nivel de importancia se le brinda al talento humano?

**Objetivo 5:** Conocer la relación entre colaboradores, y jefe – colaborador.

**Pregunta 5:** ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus colaboradores?

**Pregunta 5.1:** ¿Cómo califica la relación con los demás?

**Objetivo 6:** Identificar si el personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar su labor.

**Pregunta 6:** ¿El colaborador cuenta con la disponibilidad de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?

**Objetivo 7:** Analizar el desempeño que los colaboradores tienen dentro de la microempresa de transporte ejecutivo y si poseen herramientas para optimizarlo.

**Pregunta 7:** ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?

**Pregunta 7.1:** ¿Cuenta con estrategias para optimizarlo?

**Objetivo 8:** Identificar si las capacitaciones son una buena forma de motivar a los colaboradores de las microempresas de transporte ejecutivo.

**Pregunta 8:** ¿Considera que un plan de capacitación motivaría a sus colaboradores?

**Objetivo 9:** Conocer sobre la disponibilidad con la que cuenta el propietario de la microempresa de transporte ejecutivo para brindar capacitaciones a sus colaboradores.

**Pregunta 9:** ¿Le beneficia o perjudica el brindar capacitación al personal?

**Objetivo 10:** Identificar si el propietario de la microempresa de transporte ejecutivo ha contratado el servicio de capacitación para sus colaboradores.

**Pregunta 10:** ¿Ha contratado servicios de capacitación para el personal de su microempresa?

**10.1** ¿Qué tipo de capacitación es la que se ha desarrollado?

**Objetivo 11.** Conocer el tipo de comunicación que establece la microempresa con el usuario.

**Pregunta 11.** ¿Dentro de la microempresa cuenta con un sistema de comunicación con el usuario? Por qué medio: Numero de contacto. \_\_\_\_\_

Buzón de sugerencias físico o electrónico. \_\_\_\_\_ De forma directa \_\_\_\_\_

Todas: \_\_\_\_\_

**Objetivo 12.** Conocer los medios que posee la microempresa para mantener comunicación directa con el usuario.

**Pregunta 12.** ¿Cuenta con medios informáticos para mantener una mayor relación de comunicación?

**12.1** ¿Tiene enlaces que permitan al usuario hacer sugerencias?

**Objetivo 13.** Determinar las fortalezas o debilidades que son identificados por los usuarios, para buscar alternativas que beneficien a la microempresa.

**Pregunta 13.** ¿Qué tipo de observaciones reciben por parte del usuario?

**Objetivo 14.** Conocer el grado de importancia que se le da la satisfacción del usuario

**Pregunta 14** ¿Cómo microempresa considera relevante las opiniones recibidas o hace caso omiso de ellas?

**14.1** ¿En caso de ser consideradas en qué medida ha mejorado a la situación de la microempresa?

**ANEXO**

**N° 2**

**LISTA DE COTEJO**

## LISTA DE COTEJO

### TEMA: SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Ficha de observación

Se utilizará la técnica de observación directa para complementar información que no se pueda obtener mediante la entrevista, esta técnica se realizará a través de visitas y un recorrido en las instalaciones de la microempresa de Transporte Ejecutivo.

#### FILOSOFÍA EMPRESARIAL

VARIABLES OBSERVABLES	SI	NO
Cuenta Misión, Visión y Valores		
Cuenta con equipo informático		
Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme		
Iluminación en el Dpto.		
Ventilación en el Dpto.		
Tiene su estructura jerárquica a la vista.		
Cuenta con la estructura inmobiliaria necesaria. ( parqueo, y oficina adecuada)		

## DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Accesibilidad a la empresa.				
Mobiliario y Equipo utilizado.				
Equipo informático utilizado.				
Áreas de descanso.				
Ornato y limpieza				
Baños				
Cafetería				
Botiquín de emergencias.				

## COMUNICACIÓN

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel observado respecto a las relaciones interpersonales.			
Nivel observado de ruido ( música , tono de voz)			
Nivel observado respecto a desordenes por parte de empleados en su área de trabajo (bromas, lenguaje, etc.)			
Nivel de protocolo manejado por los empleados.			

**ANEXO N° 3**

**PLAN DE**

**CAPACITACIÓN**

# PLAN DE CAPACITACIÓN



## **PLAN DE CAPACITACIÓN.**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal involucrado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas son de gran importancia para que una organización alcance los objetivos propuestos.

## **FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Siendo el propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

1. Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
2. Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
3. Satisfacer fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
4. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo.
5. Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro que lleva a actitudes y comportamientos más estables.
6. Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa, la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

El procedimiento para la realización del plan de Capacitación es el medio que permite generar el aprendizaje, en el cual se obtienen resultados por el esfuerzo de cada empleado.

## 1. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los programas de Capacitación para Grupo Delfín SA DE CV, se adecuan de acuerdo a las necesidades que el personal requiere; como grupo investigador se propone impartir programas que refuercen los conocimientos de cada empleado para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.

Entre los programas sugeridos dentro del plan de Capacitación están:

Módulo 1: Trabajo en Equipo

Módulo 2: Comunicación Efectiva

Módulo 3: Inteligencia Emocional

Módulo 4: Servicio al Cliente

Módulo 5: Manejo básico de Tecnología

En anexo se detalla los programas de Capacitación que mejorarán el sistema de desempeño del personal de Grupo Delfín SA DE CV.

### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**


N°	MÓDULO	JORNADA	CALENDARIZACIÓN PARA IMPARTIR MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN									
			Enero				Febrero					
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Trabajo en Equipo	Matutino										
		Vespertino										
2	Comunicación Efectiva	Matutino										
		Vespertino										
3	Inteligencia Emocional	Matutino										
		Vespertino										
4	Atención al Cliente	Matutino										
		Vespertino										
5	Manejo de la Tecnología	Matutino										
		Vespertino										

\*Cada módulo tendrá una duración de 8 horas; los días que impartirán serán martes y jueves.

**Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación**

Se propone también utilizar herramientas para llevar el registro de asistencias a los módulos que serán impartidos porque de esta manera contribuirá con facilidad realizar la evaluación correspondiente, y determinar el nivel de rendimiento y productividad de los empleados.

Elaborar una herramienta que permitirá llevar un control de la asistencia a la capacitación que se llevaran en cabo, obteniendo información verídica en tiempo y lugar en que se desarrolle.

	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN							
	Horarios: Martes y Jueves							
	Nº DE ASISTENTES							
CURSO/MES	ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Trabajo en Equipo</b>								
<b>Inteligencia Emocional</b>								
<b>Comunicación Efectiva</b>								
<b>Servicio al Cliente</b>								
<b>Manejo básico de Tecnología</b>								

**Fuente: Equipo de Trabajo.**

## PRESUPUESTO DE GASTOS

Se estima un Presupuesto total del plan de capacitación para la microempresa Grupo Delfín SA DE CV.

N°	CURSOS	GASTOS				
		ALIMENTACIÓN	IMPARTIR EL CURSO	TOTAL	80%	20%
					INSAFORP	GRUPO DELFÍN
1	Trabajo en Equipo	\$45	\$150	\$195	\$156.0	\$39.0
2	Comunicación Efectiva	\$45	\$95	\$140	\$112	\$28.0
3	Inteligencia Emocional	\$45	\$95	\$140	\$112.0	\$28.0
4	Atención al Cliente	\$45	\$175	\$220	\$180.0	\$44.0
5	Manejo de la Tecnología	\$45	\$70	\$115.0	\$92.0	\$23.0
	TOTAL	\$225	\$585	\$810	\$652	\$162

\*Valores estimados

Fuente: Grupo de Investigación.

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Es importante considerar que para llevar a cabo La Capacitación que serán brindadas a los empleados de la microempresa Grupo Delfín SA DE CV, es necesario contar con fuentes de financiamiento internas y externas; por ello se Gestionará a través de INSAFORP con un 80% y el 20% restante lo cubrirá la microempresa Grupo Delfín SA DE CV.

El Financiamiento externo tendrá un costo de \$ 652, proporcionados por INSAFORP. El Financiamiento Interno de la Empresa GRUPO DELFÍN, S.A. DE C.V., para llevar a cabo este plan de capacitación será la cantidad de \$162. Es necesario aclarar que estos montos son datos estimados.

## **EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

Se propone una hoja de Evaluación de la Capacitación, porque es una herramienta de control necesaria de aplicar cuando se realiza una Capacitación ya que sirve como elemento de retroalimentación útil para la consecución de los objetivos establecidos por la microempresa porque determina la eficacia en su aplicación, así mismo mide los beneficios que conlleva para el personal de la microempresa.

Se pretende alcanzar las expectativas en el desarrollo de la capacitación y así mismo obtener resultados favorables y mejorar el desempeño de los empleados de la microempresa.

Como grupo investigador se propone un formulario para evaluar la Capacitación. La Capacitación debe evaluarse para medir su efectividad.

## HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN				
Nombre del Participante: _____				
Fecha: _____				
Cargo: _____				
<p><b>Objetivo:</b> Recopilar información con la finalidad de analizar si los programas de capacitación brindados fueron satisfactorios y cumplieron las expectativas de los empleados de la microempresa de Transporte Ejecutivo, Grupo Delfin SADE CV.</p>				
E	EXCELENTE	SUPERÓ LAS EXPECTATIVAS		
MB	MUY BUENO	CUMPLIÓ LAS EXPECTATIVAS		
B	BUENO	APRENDIÓ LO NECESARIO		
R	REGULAR	NO CUMPLIÓ LAS EXPECTATIVAS AL 100%		
<p><b>Indicaciones:</b> Coloque una "x" la opción que considere conveniente según la Escala de Valores.</p>				
PREGUNTAS / PUNTAJE	E	MB	M	R
Puntualidad a la Jornada de capacitación establecida				
Mostró un comportamiento adecuado durante el desarrollo de la temáticas				
Favoreció una buena experiencia de aprendizaje				
Durante la capacitación fue activa la participación				
Se fomentó la confianza con los demás participante				
Interés por parte de los participantes				
El material proporcionado fue pertinente y de utilidad				
En qué medida se comprendieron los contenidos temáticos				
Se expresa la relación de los contenidos teóricos con las situaciones laborales diarias				

**Fuente:** Elaborado por Grupo Investigador

## HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

Con el objetivo de verificar el desempeño de los facilitadores se propone el formulario de evaluación, en el que el personal de Grupo Delfín SA DE CV, reflejará el resultado de la Capacitación que se brindó.

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

**NOMBRE DEL FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

**GRADO ACADÉMICO:** \_\_\_\_\_

El propósito es mejorar la calidad en las Capacitaciones posteriores, se desea conocer la opinión acerca del desempeño del facilitador, por lo que se les solicita a responder marcando con una X el casillero, tomando en cuenta los criterios siguientes:

EXCELENTE	Mostró un desempeño aceptable		
MUY BUENO	Bastante dominio en el manejo de la temática		
BUENO	Faltó un poco de dedicación		
CRITERIO	ESCALA		
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO
Respetar los Horarios de Entrada y Salida en cada Módulo a impartir			
Manejo de conocimientos con fluidez			
Muestra actitud de empatía ante las necesidades del grupo			
Fomenta un clima de confianza, respeto y armonía en el grupo			
Propicia la integración del grupo para facilitar el proceso de aprendizaje			
Fomenta el análisis, la reflexión y evaluación de los participantes en relación al proceso aprendizaje			
Utiliza técnicas grupales que faciliten el proceso de aprendizaje			
Establece estrategias de aprendizaje que faciliten la comprensión de los contenidos			
Retroalimenta la participación y trabajos de los participantes			

**Observaciones:**


---

---

---

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación.

**PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>GRUPO DELFIN SA DE CV</b>	
<b>ALCANCE</b>		
El presente Plan de Capacitación es de aplicación para todo el personal que labora en la microempresa Grupo Delfín SA DE CV		
<b>OBJETIVOS</b>		
<b>GENERAL</b>		
Lograr que los empleados adquieran conocimientos básicos para brindar un mejor desempeño en las áreas funcionales de la microempresa, para contribuir de forma efectiva en el rendimiento de los resultados esperados en la microempresa.		
<b>ESPECIFICOS</b>		
Proporcionar orientación e información adecuada relacionada a otras funciones a los objetivos de la microempresa, aplicando normas y políticas		
Suministrar una guía de las actividades encaminadas al mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo y seguridad de los trabajadores.		
Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad.		
Mejorar la interacción entre los colaboradores y de esa manera incrementar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.		
<b>METAS</b>	<b>POLITICAS</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>
<b>Capacitar al 100% Gerentes/ Propietario y personal que brinda el servicio de Transporte Ejecutivo de la empresa GRUPO DELFIN S.A. DE CV</b>	<p>Todo el personal deberá participar, en el horario que se impartirá la capacitación de acuerdo a la programación.</p> <p>Será responsabilidad del empleado (a), agendar, asistir y aprobar los cursos obligatorios de acuerdo a lo establecido.</p>	<p>Ejecutar programas bien definidos, en donde se desarrollen actividades prácticas.</p> <p>Metodología de exposición, mediante diálogos.</p>

**PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A DESARROLLAR**

N°	NOMBRE DEL MÓDULO	OBJETIVO	CURSOS A DESARROLLAR	DIRIGIDO A	RECURSOS A UTILIZAR	LUGAR DE LA CAPACITACIÓN PROPUESTO
1	Módulo 1: Trabajo en equipo	Lograr un clima laboral agradable, en donde los empleados demuestren solidaridad y compañerismo entre ellos.	1.1 Que es Trabajo en equipo. 1.2 Diferencia entre grupo y equipo. 1.3 Importancia de Trabajo en Equipo. 1.4 Beneficios del Trabajo en Equipo.	JEFE/ EMPLEADOS	Guía de Trabajo. Documentos sobre Trabajo en Equipo.	Instalaciones de FEPADE
2	Módulo 2: Comunicación Efectiva	Fomentar en los empleados, una relación efectiva de comunicación, que beneficie el desempeño de las labores cotidianas.	1.1 Que es la Comunicación 1.2 La Comunicación en la Empresa, 1.3 Aprender a Hablar en Público 1.4 Fomentar Relaciones Interpersonales. 1.5 Actitudes que favorecen la Comunicación.	JEFE/ EMPLEADOS	Equipo audiovisual. Documentos sobre la Comunicación.	Instalaciones de FEPADE
3	Módulo 3: Inteligencia Emocional	Conocer técnicas para que el personal de Grupo Delfín SA DE CV, logren una Actitud positiva para controlar las emociones en situaciones difíciles.	1.1 ¿Qué es la Inteligencia Emocional? 1.2 La naturaleza de la Inteligencia Emocional 1.3 ¿Cómo manejar las emociones en el lugar de Trabajo? 1.4 Descubre tus Aptitudes.	JEFE/ EMPLEADOS	Equipo audiovisual. Documentos sobre la Inteligencia Emocional.	Instalaciones de FEPADE

4	Módulo 4: Servicio al Cliente	Fomentar al personal a una disciplina de comportamiento adecuado hacia la atención a los clientes.	1.1 ¿Qué es Cliente? 1.2 Importancia del Cliente 1.3 La Empresa y El Cliente 1.4 Calidad en la atención al cliente 1.5 Cómo desarrollar una actitud de Atención al Cliente.	EMPLEADOS DE MICROEMPRESA	Guía de Trabajo. Documentos sobre atención al cliente.	Instalaciones de FEPAE
5	Módulo 5: Manejo de la Tecnología	Lograr que el personal de la microempresa de transporte ejecutivo; tenga personal capacitado en cuanto a la tecnología para que pueda hacer buen uso de ésta y se obtengan resultados favorables.	1.1 Importancia de la Tecnología 1.2 Beneficios de la Tecnología 1.3 La tecnología como herramienta de Trabajo.	EMPLEADOS DE MICROEMPRESA	Computadora. Cañón Multimedia. Guía de Trabajo.	Instalaciones de FEPADE

**Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación**

FECHA DE FINALIZACIÓN \_\_\_\_\_

FIRMA DE RESPONSABLE \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

**ANEXO N°4**  
**MANUAL DE**  
**INDUCCION Y**  
**BIENVENIDA**

# **MANUAL DE INDUCCION Y BIENVENIDA**



BIENVENIDA.

A quien corresponda.

Partir de este momento eres parte fundamental de la empresa tus cualidades y aptitudes han permitido tenerte en cuenta para formar parte de la familia del “Grupo DELFIN S.A de C.V.”

Creemos que tu aporte será importante en la marcha de la empresa, nos complace tenerte con nosotros y esperamos que una vez que conozcas el MANUAL DE INDUCCION, entres a formar parte activa de este grupo humano que está trabajando para mejorar empresarial y personalmente junto contigo.

Deseamos que Grupo DELFIN, sea un importante medio que permita tu superación mediante la interacción con personal con un alto sentido del compromiso dispuesto a la mejora continua.

Al ingresar a la familia DELFIN has contraído una serie de deberes y responsabilidades que es necesario cumplir y respetar, así como también has adquirido derechos la empresa gustos amen te reconocerá.

¡BIENVENIDO A TU NUEVA FAMILIA, GRUPO DELFIN!!!

Atentamente.

La administración.

## **INTRODUCCION.**

El manual que le ha sido entregado, se ha elaborado con el propósito de servir de guía para su adecuada integración al que ahora es su lugar de trabajo.

Dentro del manual se encuentra la información primordial para la adaptación al ambiente del trabajo.

Al formar parte del grupo de trabajo te hace- participe de alcanzar el logro de nuestra visión, misión al brindar un trabajo de calidad atreves de su persona.

### **1. Historia.**

Grupo Delfín comenzó a brindar sus servicios el 20 de diciembre del año 2013. La idea de negocio no era clara para dicha fecha, comenzó a tomar forma a partir de una necesidad ya que el transporte generaba intranquilidad igual que optar por los servicios de un taxi comercial por lo que se recurría a buscar alguien de confianza, que brindara seguridad y tranquilidad en la realización de los viajes privados.

A partir de este suceso los servicios del señor Carlos Rodríguez fueron solicitados por conocidos más los cuales habían sido recomendados por su primer cliente en este entonces solo bastaba contar con un solo automóvil.

A mediados del 2014; fue necesaria la incorporación de otras dos personas más para abastecer la demanda de viajes programados. A finales de dicho año se contaba con una flota de tres vehículos propios y dos sub arrendados que son propiedad de familiares del sueño de la microempresa.

Para el año 2015 con la entrada de un nuevo banco comercial y el reconocimiento de clientes de diferentes empresas. Fue contratada para brindar sus servicios a altos ejecutivos, clientes y programadores extranjeros de dicho banco. Por lo que fue necesario ampliar aún más su flota de vehículos, siendo así que crecía la contratación de servicios se exigió de igual manera mayor compromiso y entrega de la empresa por lo que fue sugerido que se registraría formalmente como empresa jurídica siendo así que el 20 de diciembre del 2015 fue registrada en el Centro Nacional de Registro, siendo conocida como Grupo Delfín, S.A de C.V.

## **2. Misión.**

Somos una microempresa que trabaja constantemente ofreciendo un servicio de calidad en transporte Ejecutivo generando la preferencia, satisfacción y confianza de nuestros clientes, con la mejor flota de vehículos y reconociendo además el valor de nuestros empleados que proporcionan el mejor servicio con cobertura a nivel del Área Metropolitana de San Salvador.

## **3. VISIÓN**

Ser reconocidos como la microempresa de transporte de personal líder en el medio terrestre, con capacidad técnica y operativa de brindar un servicio de cobertura a nivel Nacional con las mejores soluciones de transporte, brindando seguridad y confort a la cartera de clientes buscando la excelencia y rentabilidad en el mercado.

### **1. Políticas**

La microempresa grupo Delfín S.A de C.V. cuenta con ciertas políticas que deben de ser acatadas por todo el personal para que el desempeño de su trabajo sea de manera agradable y de forma clara y sencilla.

Dar a conocer por medio de una reunión informativa el primer día la filosofía empresarial como Grupo DELFIN S.A de C.V. Como la presentación de los compañeros de trabajo, presentación del encargado de la empresa y de otras áreas.

Presentación de los diferentes clientes que se les provee servicio; recorrido por las instalaciones.

Todo colaborador debe de crear un ambiente agradable, de cortesía ayudando a los de nuevo ingreso que necesitan solventar alguna duda de lo contrario también puede realizarla a su encargo.

Ante cualquier vacante que surja dentro de la microempresa se tomara como prioridad al personal interno.

Se dará prioridad a las personas que cumplan con la mayoría de requisitos.

Se tomara en cuenta a personas con un mínimo de estudios de clase media. (Bachiller).

Aquella persona que tenga un conocimiento en cuanto a nomenclaturas de calles y avenidas tanto en el Área Metropolitana de San Salvador como a nivel del municipal.

En la selección de personal **NO** tomara en cuenta la religión, sexo política y aquellos aspectos que no tengan que ver con el desempeño efectivo del colaborador en su ambiente de trabajo.

Toda persona que aspire ser miembro de la microempresas someterá al proceso d selección establecido por la misma.

Implementar y conservar un proceso de selección adecuado a los perfiles que sean puestos en ofrecimiento como plazas.

### **Objetivo.**

Dar a conocer las diferentes áreas que comprenden al grupo DELFIN S.A de C.V. los beneficios que cuentan los colaboradores al igual que las responsabilidades y políticas a las que deben cumplirse dentro de la microempresa.

### **Derechos generales.**

- a. Recibir un trato respetuoso.
- b. Contar con las herramientas necesarias para el cumplimiento de las labores requeridas.
- c. Recibir camisas por parte de la empresa como uniforme para utilizar en su trabajo.
- d. Goce de permisos para diligencias de salud con constancia de su realización.
- e. Vacaciones anuales de 15 días con goce de sueldo
- f. Contar con el salario correspondiente a su trabajo devengado.
- g. Tener un día y medio de descanso semanal sujeto cambios debido a la demanda del servicio.

### **Obligaciones**

#### **Jornada de trabajo.**

Los horarios de trabajo se asignaran dependiendo la demanda de viajes con los que cuenta la empresa.

De lunes a domingo con un día y medio de descanso rotativo en la semana; se contará con una tolerancia de 15 minutos de tardanza por viaje con causa justificada y a su vez contarán con 60 minutos para consumir sus alimentos este podría ser si en dado caso entra de madrugada el desayuno y si esta de la mañana a la tarde el almuerzo, y la cena si cubre horario nocturno). La jornada consistirá de 44 horas semanales.

### **Credencial de identificación.**

Al ser parte de nuestra empresa se proporcionará una credencial, la cual representa una medida de identificación y seguridad, tanto para nuestros usuarios del servicio y del mismo colaborador.

Dicha credencial debe estar siempre a la vista y acompañar al colaborador en sus labores diarias.

**Frente.**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

TELEFONO: \_\_\_\_\_

Nº de COLABORADOR. \_\_\_\_\_

Sello.      Firma de colaborador.

**GRUPO DELFIN**

FOTO

**Reverso.**

**GRUPO DELFLIN S.A de C.V.**

Dirección: Av. la divina providencia psje 11 block #5 "C" cgl. Santísima trinidad 3ra etapa. Casa #9, ayutuxtepeque, san salvador.

Telefono de contacto: #####-#####

Firma del encargado.

**GRUPO DELFIN**

## PERMISOS

En el caso de que un empleado necesite retirarse antes de su horario de salida o entrada después de su horario habitual de ingreso por motivos distintos a la enfermedad debe de hacer lo siguiente:

¿Qué debe hacer el empleado?

- Pedir permiso a su jefe inmediato con anticipación a menos que se una emergencia.
- Si el jefe autoriza el permiso, deberá completar el formato de permiso y hacerlo firmar por el jefe inmediato superior (antes de retirarse o el día anterior a su llegada tarde).

Grupo DELFIN S.A de C.V.  
Formato de permiso personal.

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

Nº de colaborador: \_\_\_\_\_

Permiso de motivo: Horas: \_\_\_\_\_ Día: \_\_\_\_\_

Personal.  Salud.  Familiar.  Otro.

Firma del encargado. \_\_\_\_\_

¿Cómo afectará los permisos en las percepciones del empleado?

- Si el jefe otorga el permiso a cuenta de vacaciones, se pagará el día como si fuera de vacaciones.
- En el caso de ser un permiso justificado, se descontará un día más el proporcional de sábado y domingo.

- En caso de ser por motivo de duelo se le brindaran tres días en los familiares que sean de primer y segundo grado de consanguinidad, sin generar ningún descuento en la percepción salarial del colaborador.

### **Generales**

a. Portar el uniforme indicado por la empresa que consta de:

- ✓ Pantalón negro, azul negro e inclusive azul oscuro .(vestir o janes)
- ✓ Camisa blanca de vestir o tipo polo con el logo de la empresa.
- ✓ Zapatos color negro.
- ✓ Portar a la vista el gafete de empleado.

b. Portar las herramientas de trabajo proporcionado por la empresa:

- Toalla para limpiar el automóvil
- Extintor de fuego.
- Señalización vial en caso de emergencia.
- Neumático de refacción en caso de accidentes

c. Cuidar de sus herramientas de trabajo

Estar pendiente obre el estado del automóvil y sus partes.

Las herramientas de mecánica básica que le sean asignadas por la empresa.

El talonario de facturas.

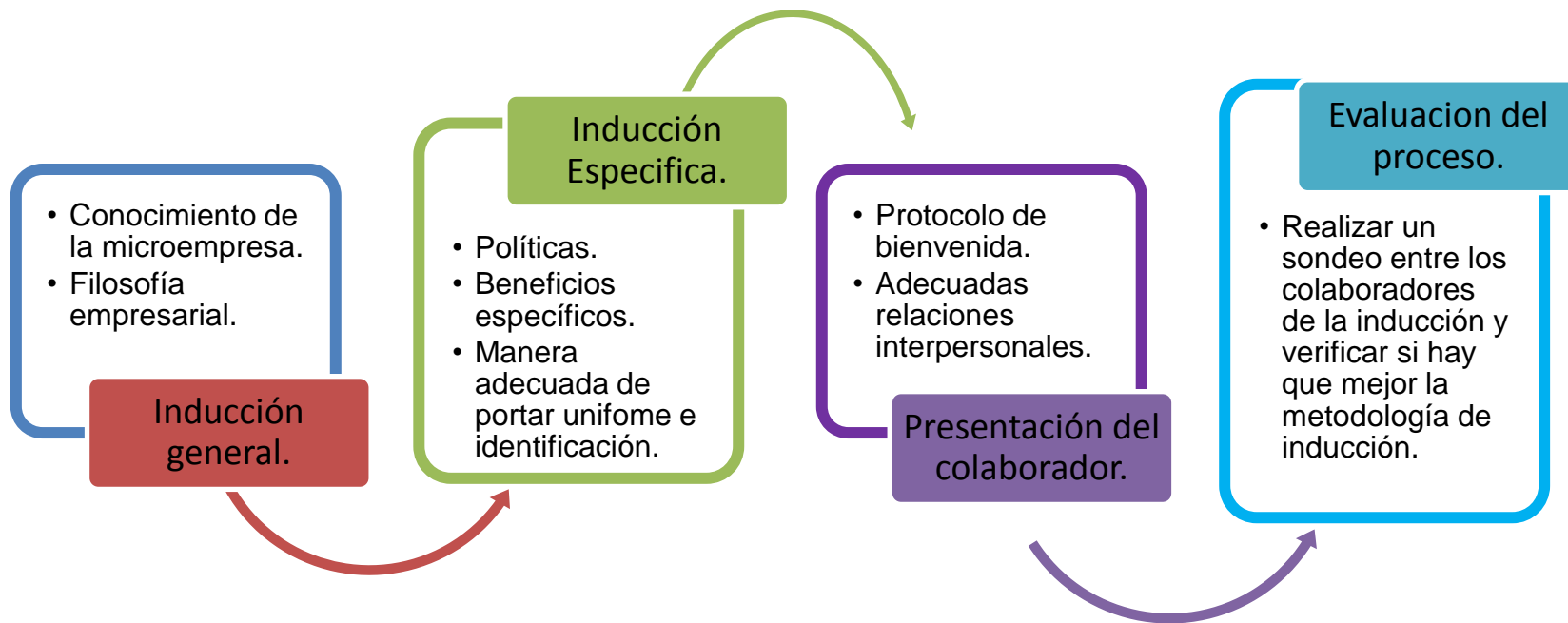
### **TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES**

1. Terminación de contrato individual de trabajo.
2. Tres faltas consecutivas sin previo aviso ni justificación son motivo de baja en el trabajo.
3. Inasistencias, permisos y retardos consecuentes.
4. Bajo de desempeño laboral.
5. Contrariedad o falta de respeto con algún cliente (si estos exceden de tres veces)

Esperando que la breve e importante información recopilada acá sea de tu ayuda y que pueda orientarte a realizar de mejor forma tus actividades diarias.

**Cualquier duda o comentario que surja puede realizarla a su jefe inmediato.**

## INDUCCION PRESENCIAL



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

## **INDUCCIÓN PRESENCIAL**

Se propone realizar la inducción presencial; esto quiere decir realizar una reunión entre los nuevos colaboradores que se contraten. De esta forma será necesario medio día para poder convivir con el colaborador y que éste se entere de la información de la empresa haciéndolo más interactivo, en vez de brindarle un manual escrito.

Se considera que sea de medio día ya que no es muy extensa la temática a tratar por lo que se tomará el inicio de 8:00 am a 10:00 a.m., se tendrá dos recesos de 15 min cada uno para que se tenga estable la atención del personal y no tienda a aburrirse y no escuchar la información que se le detalle ya que servirá para que desempeñe sus labores diarias.

Para ello, se tomará en cuenta todos los puntos realizados en la reunión de inducción; al finalizar se realizará un sondeo entre los participantes retomando preguntas de lo dicho en la capacitación si las respuestas son afirmativas se tomará como una inducción aceptable. Pero si el colaborador no hubiese entendido la temática se debe de perfeccionar o mejorar la capacitación de inducción para que sea favorable en un futuro.

Además de ello cada colaborador debe de llenar la ficha de inducción de personal (presentada a continuación), la cual será archivada en cada expediente del personal de la empresa.



REGISTRO DE INDUCCION DE PERSONAL  
GRUPO DELFIN S.A de C.V.

Nº de Registro:

<b>Fecha.:</b>			
<b>1. DATOS DEL NUEVO COLABORADOR.</b>			
<b>Apellidos y Nombres:</b>			
<b>Profesión:</b>		<b>Edad:</b>	
<b>Fecha de ingreso:</b>			
<b>Tipo de licencia y nº</b>			
<b>Motivo de contratación.</b>	Nuevo Cargo: <input type="radio"/>	Reemplazo. <input type="radio"/>	Motivo:
<b>Tiempo de duración del contrato:</b>			
<b>Forma de selección:</b>	Interna. <input type="radio"/>	Externo. <input type="radio"/>	Mixta. <input type="radio"/>
<b>2. DATOS PARA EL PROCESO DE INDUCCION.</b>			
<b>Persona Responsable :</b>			
<b>¿Acompañara a un colaborador para conocer las rutas de viaje que no conoce?</b>		Sí <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
<b>Lugar donde se desarrolla la inducción.</b>			
<b>Firma del colaborador</b>		<b>Firma de encargado de inducción.</b>	

**ANEXO N°5**

**MANUAL DE**

**ANALISIS Y**

**DESCRIPCION DE**

**PUESTOS**

# **MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**



## **INTRODUCCIÓN**

En la búsqueda de la optimización del desempeño laboral por medio de la gestión del talento humano, se ha tomado a bien diseñar la propuesta de un Manual de Análisis y Descripción de puestos de trabajo, que servirá de apoyo al desempeño en las labores que realiza la microempresa de transporte ejecutivo, específicamente Grupo DELFÍN S.A. de C.V., a su vez se pretende que por medio del presente manual se clarifiquen las áreas y funciones a desempeñar dentro de la misma.

Un manual de descripción de puestos facilita a una empresa aspectos en la toma de decisiones, específicamente el área de recursos humanos, dando a conocer los perfiles de puestos en donde se hace mención de las características de los cargos dentro de la organización, constituyéndose como un instrumento para los diversos procesos de gestión del trabajo como lo son: selección, contratación e inducción, capacitación permanente, evaluación del desempeño, así como definición de los incentivos basados en resultados.

### **I. PROPÓSITO DEL MANUAL.**

El presente manual tiene por objeto documentar las funciones y requerimientos de los puestos de trabajo existentes y futuros dentro de la microempresa de transporte ejecutivo grupo DELFIN S.A. de C.V., es fundamental contar con un manual de descripción de puestos para lograr los objetivos propuestos dentro de la institución.

Debido a que el transporte ejecutivo como tal es un mercado emergente, la competencia es bastante fuerte, por lo tanto se busca que Grupo Delfín posea las herramientas necesarias para hacerle frente a sus competidores, a través de un ordenamiento de las áreas administrativas y operativas. También permitirá a sus colaboradores identificar bien las funciones a realizar.

Además de definir responsabilidades de cada puesto de trabajo de una forma ordenada y estructurada, que sirva como base para fortalecer los procesos de inducción de personal.

Aportar a su vez información necesaria para el éxito en procesos de selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño.

## II. ALCANCE DEL MANUAL

El manual tiene como alcance permitir la definición de todos los puestos de trabajo existente y futuro en las dependencias de Grupo DELFIN, independientemente de la modalidad y fuente de contratación.

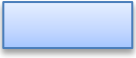


## III. RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA

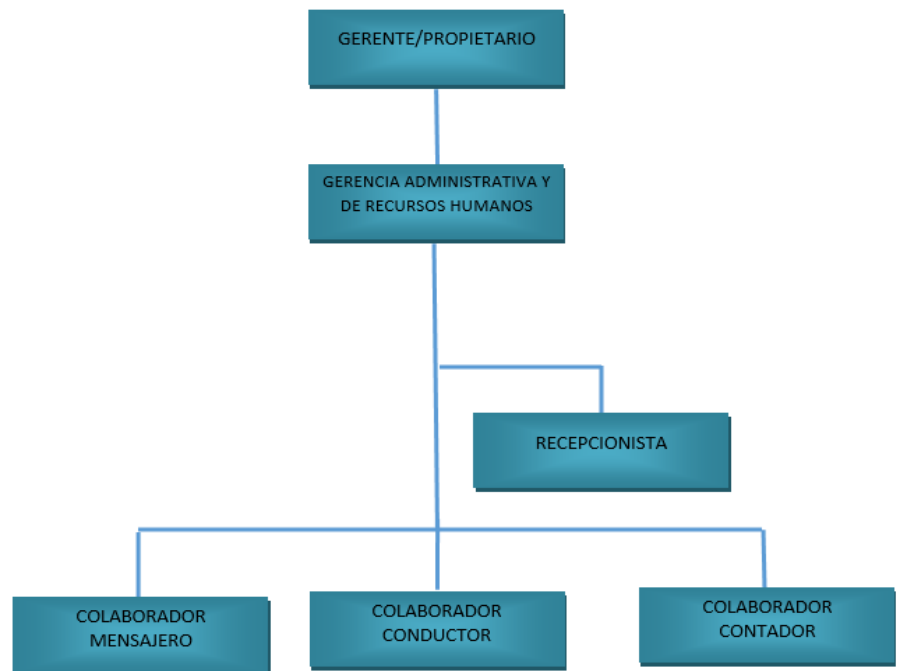
El área de recursos humanos será la encargada de velar por la aplicación del manual y asegurar que el documento se mantenga actualizado, de forma tal que permita a la organización mantenerse a la vanguardia en el mercado de transporte ejecutivo, permitiendo así ampliar sus servicios con calidad y eficiencia.

## IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### ORGANIGRAMA GRUPO DELFIN S.A. DE C.V.

(Microempresa de Transporte Ejecutivo)

Simbología	Significado
	Contienen la información referente a los cargos dentro de la organización. El colocar un rectángulo sobre otro representa autoridad o jerarquía
	Las líneas llenas continuas representan autoridad lineal sobre un cargo, además indican relación de mando y comunicación
	Las líneas llenas horizontales y continuas indican correlación y especialización



FUENTE: ORGANIGRAMA ELABORADO POR GRUPO DE INVESTIGACIÓN

## **POLITICAS QUE REGIRAN EL MANUAL**

-El Manual de Descripción de puestos servirá como apoyo a la empresa al momento de asignar las actividades a los trabajadores según el cargo que desempeñan.

-El Manual de Descripción de puestos además servirá como instrumento para ejercer control sobre el desempeño de las funciones.

-El área administrativa se guiará del Manual de Descripción de puestos al momento de seleccionar personal nuevo dentro de la Empresa.

-El Administrador General en su función de encargado del Recursos Humanos, será quien se encargue de la revisión periódica de los perfiles de puestos contenidos dentro del Manual para su posterior actualización.

-Un equipo seleccionado de personal capacitado y con experiencia dentro de la empresa serán los encargados de revisar y realizar las actualizaciones correspondientes al presente Manual.

-Los perfiles de puestos deben ser elaborados apegándose a la realidad de la empresa.

-Al contratar nuevas personas, la gerencia entregará una copia de las funciones y responsabilidades del puesto para el cual haya sido contratado.

**Unidad Responsable:**  
**Gerencia General**

**1. Identificación del Puesto**

<b>Título del Puesto:</b>	Gerente/ propietario
<b>Número de Personas en el Puesto:</b>	1 Persona.
<b>Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece:</b>	Gerencia General
<b>Sede o Lugar de Ubicación:</b>	Oficinas Administrativas ubicadas en Ayutuxtepeque.
<b>Denominación del Puesto Superior Inmediato:</b>	Verificar que cada sub-gerencia y área dentro de la organización, cumpla con los objetivos propuestos para realizar con eficiencia las labores específicas de cada uno de los puestos de trabajo.
<b>Objetivo del puesto de Trabajo:</b>	

**2. Función Principal del Puesto**

Estudiar cada uno de los informes brindados por el responsable del área administrativa sobre el funcionamiento de la organización para la toma de decisiones.

**3. Indicador de la Función Principal**

- Informes brindados por parte del encargado del área administrativa sobre cada una de las unidades de trabajo dentro de la organización.

**4. Funciones Específicas del Puesto**

**Descripción de Funciones Diarias:**

- Revisar cada una de las funciones de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
- Buscar la forma de conservar las buenas relaciones laborales
- Verificar las salidas y rutas de las unidades
- Apoyar a la gerencia de línea en cuanto a administrar a sus propias personas

**Descripción de Funciones Periódicas:**

- Control de las rutas de viajes
- Verificación de la cantidad de esquelos a cancelar (si las hubiere)
- Programación y ejecución de actividades laborales y recreativas
- Revisión y firma de contratos de trabajo

**Descripción de Funciones Eventuales:**

- Elaboración de informes de los contratantes acerca de cómo se les brinda el servicio
- Envía reporte de plazas vacantes a gerente administrativo que es el encargado del recurso humano
- Programa reuniones para planificar los eventos laborales durante el año
- Realiza alianzas con nuevos contratantes de servicio
- Analiza plan sobre apertura de nuevas rutas de servicio

**5. Requisitos**

<p><b>Educación Formal:</b> Nivel Universitario cursado en Administración de Empresas  <b>Edad:</b> Mayor de 35 años  <b>Experiencia en puestos similares:</b> No es requerida  <b>Habilidades o destrezas requeridas:</b> Facilidad de comunicación  <b>Características personales requeridas:</b> Responsable, ética, Respeto  <b>Competencias requeridas:</b> No es necesario</p>	
<p><b>6. <u>Responsabilidades:</u></b></p>	
<p>Supervisión ejercida sobre:   Total de personas bajo su supervisión:  Poder de decisión ejercido sobre:  Equipos:  Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto:  Responsable de administrar el proceso:  Contactos del puesto:</p>	<p>Gerencia de personas  Gerencia financiera  2 personas  Gerente de personal y gerente de finanzas   Computadora de escritorio, equipo de oficina  Control <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externos</li> <li>▪ Internos</li> </ul> </p>
<p><b>7. <u>Iniciativa y Creatividad</u></b></p>	
<p>Iniciativa en prever eventos en los que se vea en riesgo la buena relación entre persona y evitar situaciones que entorpezcan con el funcionamiento de la organización</p>	
<p><b>8. <u>Esfuerzo Mental:</u></b></p>	
<p>El puesto requiere un 100% de esfuerzo mental, análisis de variables que afectan el proceso de forma normal para poder darles una solución inmediata.</p>	
<p><b>9. <u>Esfuerzo Físico:</u></b></p>	
<p>El esfuerzo físico ronda un 20%, tomando la supervisión de algunos puestos de trabajo</p>	
<p><b>10. <u>Condiciones Ambientales</u></b></p>	
<p>Buena iluminación  Ruidos, regular ventilación, exposición a diversos factores que permiten el desarrollo de enfermedades.</p>	
<p><b>11. <u>Riesgo de Enfermedades o Accidentes:</u></b></p>	
<p>El riesgo a enfermedades es de un 25% a un 50%.</p>	
<p><b>12. <u>Comentarios Adicionales:</u></b></p>	
<p>Realizar inspecciones periódicas sobre la realización de actividades diarias para mantener un mejor control, para lograr eficacia y eficiencia en el servicio.</p>	
<p><b>13. <u>Autorizaciones:</u></b></p>	
<p>Lic. _____  Gerente General</p>	<p>Lic. _____  Gerente Administrativo</p>

**Unidad Responsable:**  
**Gerencia**  
**Administrativa**

### 1. Identificación del Puesto

<b>Título del Puesto:</b>	Gerente Administrativo Una Persona
<b>Número de Personas en el Puesto:</b>	Gerencia Administrativa
<b>Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece:</b>	Oficinas Administrativas ubicadas en Ayutuxtepeque
<b>Sede o Lugar de Ubicación:</b>	Gerente/Propietario
<b>Denominación del Puesto Superior Inmediato:</b>	Administrar de forma adecuada cada uno de los bienes y funciones confiados bajo su responsabilidad y promover el orden y respeto a las funciones de cada colaborador dentro de la microempresa.
<b>Objetivo del puesto de Trabajo:</b>	

### 2. Función Principal del Puesto

Analizar y estudiar las actividades diarias realizadas por cada uno de los colaboradores para la toma de decisiones y administrar la propuesta para la microempresa.

### 3. Indicador de la Función Principal:

Reportes formulados sobre las actividades diarias realizadas por parte de cada uno de los colaboradores

### 4. Funciones Específicas del Puesto:

#### Descripción de Funciones Diarias:

- Revisar bitácora de rutas
- Analizar reportes sobre las actividades realizadas por los colaboradores
- Efectuar llamadas de verificación sobre el servicio a los clientes

#### Descripción de Funciones Periódicas:

- Revisar planilla de sueldos de los colaboradores
- Dirigir reuniones con los colaboradores para analizar el desempeño de los mismos
- Analizar los perfiles de los colaboradores
- Revisar lista de posibles clientes
- Analizar reporte de los estados financieros enviados por el contador
- Efectuar pago a los colaboradores

#### Descripción de Funciones Eventuales:

- Realizar pruebas de selección para nuevos ocupantes para plazas vacantes
- Enviar contratos a gerencia general para su respectiva revisión y firma
- Revisar los perfiles de cada puesto de trabajo
- Realizar las respectivas actualizaciones a los perfiles

- Analizar las necesidades de capacitación
- Revisar el cumplimiento en los pagos de ISSS y AFP de los colaboradores

### 5. Requisitos

**Educación Formal:** Nivel universitario en Licenciatura en Administración de Empresas

**Edad:** Entre 25 a 35 años

**Experiencia en puestos similares:** Como mínimo de un año

**Habilidades o destrezas requeridas:** Manejo en paquetes informáticos, dominio en segundo idioma(no es requerido)

**Características personales requeridas:**

- Honestidad
- Respeto hacia sí mismo y hacia los demás
- Capacidad de mando
- Control ante situaciones que requieren de estabilidad emocional

**Competencias requeridas:** No es requerido

### 6. Responsabilidades:

**Supervisión ejercida sobre:**

Colaboradores de todas la unidades y recepcionista

**Total de personas bajo su supervisión:**

10 personas

**Poder de decisión ejercida sobre:**

Recepcionista y colaboradores

**Equipos:**

Computadora de escritorio, equipo de oficina

**Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto:**

Manejo de caja chica para gastos menores

**Responsable de administrar el proceso:**

Selección y contratación de personal

**Contactos del puesto:**

-Internos

-Externos

### 7. Iniciativa y Creatividad:

Capacidad de tomar el control en situaciones que ameritan su completa atención y para tomar decisiones en caso de no encontrarse el gerente- propietario en ese momento.

### 8. Esfuerzo Mental:

Requiere de un 100% de esfuerzo mental

### 9. Esfuerzo Físico:

El puesto demanda un 20% de esfuerzo físico

### 10. Condiciones Ambientales

Ventilación y entradas de luz adecuadas.

### 11. Riesgo de Enfermedades o Accidentes:

25% de riesgo de contraer enfermedades producto de cambios en el ambiente

### 12. Comentarios Adicionales:

### 13. Autorizaciones:

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

Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente Administrativo

<b>Unidad Responsable:</b> Gerencia Administrativa	
<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	Recepcionista
<b>Número de Personas en el Puesto:</b>	1 Persona
<b>Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece:</b>	Gerencia Administrativa
<b>Sede o Lugar de Ubicación:</b>	Oficinas administrativas ubicadas en Ayutuxtepeque
<b>Denominación del Puesto Superior Inmediato:</b>	Gerente Administrativo
<b>Objetivo del puesto de Trabajo:</b>	Asistir al gerente administrativo en tareas administrativas y en la entrega y recepción de documentos importantes.
<b>2. Función Principal del Puesto</b>	
Encargada de elaborar y archivar documentos de importancia para la gerencia administrativa	
<b>3. Indicador de la Función Principal:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes entregados por parte del gerente administrativo</li> <li>▪ Manejo de la cartera de clientes de la empresa</li> <li>▪ Agenda de actividades de la empresa</li> </ul>	
<b>4. Funciones Específicas del Puesto:</b>	
<b>Descripción de Funciones Diarias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de facturas, recibos, y actividades diarias dentro de la oficina</li> <li>▪ Impresión de carnets deteriorados para el personal</li> <li>▪ Archivar todas las acciones realizadas por el personal (permisos, amonestaciones, incapacidades, etc.)</li> </ul>	
<b>Descripción de Funciones Periódicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrega de planillas a los colaboradores para que la firmen</li> <li>▪ Elabora expediente a los empleados de nuevo ingreso</li> <li>▪ Recibe documentos solicitados</li> <li>▪ Elabora informe sobre las rutas de los trasportes solicitados</li> <li>▪ Elabora informe de control de las rutas</li> </ul>	
<b>Descripción de Funciones Eventuales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imprime contratos y asegura que contengan las firmas de los colaboradores y gerentes</li> <li>▪ Toma fotografías y elabora carnets a personal de nuevo ingreso</li> <li>▪ Tramitar incapacidades que presentan los colaboradores</li> </ul>	

<b>5. Requisitos</b>	
<b>Educación Formal:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio Mínimo Bachiller con especialidad (contable, idiomas, computación)</li> <li>▪ Manejo de sistemas informáticos</li> <li>▪ Conocimientos básicos en segundo idioma</li> </ul>	
<b>Edad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor de 20 años</li> </ul>	
<b>Experiencia en puestos similares:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No es requerida</li> </ul>	
<b>Habilidades o destrezas requeridas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad con el trato personal</li> </ul>	
<b>Características personales requeridas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable, con iniciativa propia</li> </ul>	
<b>Competencias requeridas:</b>	
<b>6. Responsabilidades:</b>	
<b>Supervisión ejercida sobre:</b>	
<b>Total de personas bajo su supervisión:</b>	Ninguna
<b>Poder de decisión ejercida sobre:</b>	Ninguna
<b>Equipos:</b>	Computadora de escritorio, equipo de oficina.
<b>Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto:</b>	Manejo de personal, vía telefónica, verbalmente
<b>Responsable de administrar el proceso:</b>	
<b>Contactos del puesto:</b>	Internos
<b>7. Iniciativa y Creatividad:</b>	
<b>8.</b>	
Destacada a la hora de elaborar documentos	
<b>9. Esfuerzo Mental:</b>	
Un 100% de esfuerzo mental, al momento de efectuar sus labores diarias	
<b>10. Esfuerzo Físico:</b>	
Un 30% es requerido para realizar actividades fuera del área de trabajo	
<b>11. Condiciones Ambientales</b>	
Ventilación e iluminación adecuadas al ambiente laboral	
<b>12. Riesgo de Enfermedades o Accidentes:</b>	
25% de riesgo de contraer enfermedades respiratorias debido a polvo y condiciones del medio ambiente.	
<b>13. Comentarios Adicionales:</b>	
<b>14. Autorizaciones:</b>	
Lic. _____ <b>Gerente General</b>	Lic. _____ <b>Gerente Administrativo</b>

**Unidad Responsable:**  
Gerencia  
Administrativa

### 1. Identificación del Puesto

<b>Título del Puesto:</b>	Conductor de vehículo
<b>Número de Personas en el Puesto:</b>	6 personas
<b>Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece:</b>	Gerencia Administrativa
<b>Sede o Lugar de Ubicación:</b>	Oficinas administrativas ubicadas en Ayutuxtepeque
<b>Denominación del Puesto Superior Inmediato:</b>	Gerente Administrativo
<b>Objetivo del puesto de Trabajo:</b>	Brindar a los clientes el servicio por el cual fueron escogidos de manera que satisfaga las expectativas de los clientes

### 2. Función Principal del Puesto

Atención directa a los clientes por medio de la prestación de servicio de transporte ejecutivo

### 3. Indicador de la Función Principal:

Agenda de ruta proporcionada por el gerente a cargo de la unidad

### 4. Funciones Específicas del Puesto:

#### **Descripción de Funciones Diarias:**

- Efectuar el servicio conforme al contrato establecido por el cliente
- Desarrollar una bitácora del viaje
- Reportarse al menos dos veces en el desarrollo del servicio para llevar un control del mismo
- Reportar el nivel de combustible de la unidad de transporte a su cargo para abastecerlo.

#### **Descripción de Funciones Periódicas:**

- Reunirse con el resto del personal y el gerente administrativo para revisar las actividades que se han desarrollado
- Realizar a la unidad los chequeos respectivos para una posible reparación si así lo necesitase

#### **Descripción de Funciones Eventuales:**

- Revisar los permisos de circulación, tarjeta de circulación y licencia para sus respectivas refrendas.

### 5. Requisitos

<b>Educación Formal:</b> Bachiller graduado	
<b>Edad:</b> 20 años	
<b>Experiencia en puestos similares:</b> Como mínimo un año en puestos similares	
<b>Habilidades o destrezas requeridas:</b> Saber manejar sin dificultades vehículos de cualquier tamaño, conocer las rutas de la zona metropolitana de san salvador.	
<b>Características personales requeridas:</b> Honesto, responsable, puntual, respetuoso, paciente	
<b>Competencias requeridas:</b> Al menos manejar el idioma inglés	
<b>6. Responsabilidades:</b>	
<b>Supervisión ejercida sobre:</b>	Ninguno
<b>Total de personas bajo su supervisión:</b>	Ninguna
<b>Poder de decisión ejercida sobre:</b>	-
<b>Equipos:</b>	Vehículos livianos
<b>Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto:</b>	Responsabilidad, puntualidad
<b>Responsable de administrar el proceso:</b>	-
<b>Contactos del puesto:</b>	-Internos
<b>7. Iniciativa y Creatividad:</b>	
<b>8. Esfuerzo Mental:</b>	
Requiere un 100% de esfuerzo mental, para entender las rutas alternas de acceso en caso sea necesario al momento de enfrentarse con tráfico pesado en la carretera	
<b>9. Esfuerzo Físico:</b>	
Un 40% debido al uso del vehículo de transporte	
<b>10. Condiciones Ambientales</b>	
Exposición a Polvo, Humedad, y altas temperaturas	
<b>11. Riesgo de Enfermedades o Accidentes:</b>	
Un 30% de riesgo de enfermedades debido a estar expuesto a condiciones ambientales por mantenerse fuera de las oficinas la mayor parte del día	
<b>12. Comentarios Adicionales:</b>	
<b>13. Autorizaciones:</b>	
Lic. _____ <b>Gerente General</b>	Lic. _____ <b>Gerente Administrativo</b>



**Unidad Responsable:**  
Gerencia  
Administrativa

### 1. Identificación del Puesto

<b>Título del Puesto:</b>	Mensajero
<b>Número de Personas en el Puesto:</b>	Una persona
<b>Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece:</b>	Gerencia Administrativa
<b>Sede o Lugar de Ubicación:</b>	Oficinas administrativas ubicadas en Ayutuxtepeque
<b>Denominación del Puesto Superior Inmediato:</b>	Gerente Administrativo
<b>Objetivo del puesto de Trabajo:</b>	Entregar tanto fuera como dentro de la microempresa documentos que sean requeridos para llevar a cabo las funciones de la misma

### 2. Función Principal del Puesto

Entregar correspondencia tanto dentro, como fuera de la microempresa

### 3. Indicador de la Función Principal:

- Documentos que sean entregados al mensajeros para ser entregados
- Rutas de lugares a visitar

### 4. Funciones Específicas del Puesto:

#### Descripción de Funciones Diarias:

- Llevar y traer documentos importantes para la organización
- Realizar llenado de lista de control de las entregas

#### Descripción de Funciones Periódicas:

- Presentarse a reuniones cuando sea requerido
- Colaborar a la recepcionista en casos donde sea necesario

#### Descripción de Funciones Eventuales:

### 5. Requisitos

<b>Educación Formal:</b>	Bachiller graduado
<b>Edad:</b>	20 años
<b>Experiencia en puestos similares:</b>	No es requerida
<b>Habilidades o destrezas requeridas:</b>	Dominio de rutas y calles para transportarse
<b>Características personales requeridas:</b>	Honesto, responsable, puntual
<b>Competencias requeridas:</b>	Habilidad en el manejo de motocicleta

<b>6. Responsabilidades:</b>	
<b>Supervisión ejercida sobre:</b>	-
<b>Total de personas bajo su supervisión:</b>	-
<b>Poder de decisión ejercida sobre:</b>	-
<b>Equipos:</b>	Equipo de oficina
<b>Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto:</b>	Responsabilidad en el transporte de documentos
<b>Responsable de administrar el proceso:</b>	-
<b>Contactos del puesto:</b>	-Internos
<b>7. Iniciativa y Creatividad:</b>	
<b>8. Esfuerzo Mental:</b>	
Requiere un 50% de esfuerzo mental para desempeñar su labor y dominio de situaciones que requieren de su atención	
<b>9. Esfuerzo Físico:</b>	
Requiere de un 60% de esfuerzo físico, al momento de salir a entregar documentación	
<b>10. Condiciones Ambientales</b>	
Polvo y exposición al sol	
<b>11. Riesgo de Enfermedades o Accidentes:</b>	
50% de probabilidades a enfermarse debido a que se mantiene en la mayor parte fuera de las oficinas	
<b>12. Comentarios Adicionales:</b>	
<b>13. Autorizaciones:</b>	
Lic. _____ <b>Gerente General</b>	Lic. _____ <b>Gerente Administrativo</b>



**Unidad Responsable:**  
Gerencia  
Administrativa

### 1. Identificación del Puesto

<b>Título del Puesto:</b>	Contador General
<b>Número de Personas en el Puesto:</b>	Una persona
<b>Gerencia, Departamento, Sección o Unidad a la que pertenece:</b>	Gerencia Administrativa
<b>Sede o Lugar de Ubicación:</b>	Oficinas administrativas ubicadas en Ayutuxtepeque
<b>Denominación del Puesto Superior Inmediato:</b>	Gerente administrativo
<b>Objetivo del puesto de Trabajo:</b>	Llevar en orden y al día los estados financieros de la microempresa

### 2. Función Principal del Puesto

Realizar y actualizar los estados financieros para GRUPO DELFIN

### 3. Indicador de la Función Principal:

-Facturas, recibos de compras, contratos, entre otros, proporcionados por el gerente y el propietario

### 4. Funciones Específicas del Puesto:

#### Descripción de Funciones Diarias:

- Ordenar facturas y recibos de compra
- Revisar los libros contables
- Ordenar los archivadores

#### Descripción de Funciones Periódicas:

- Entregar informes a la gerencia sobre los gastos efectuados mensualmente
- Desarrollar los libros de diario para llevar mejor control

#### Descripción de Funciones Eventuales:

- Realizar los estados financieros
- Entregar e reunión con los gerentes los estados financieros en orden y actualizados



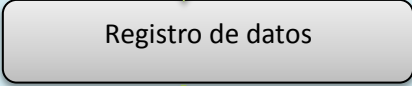
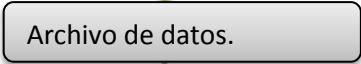
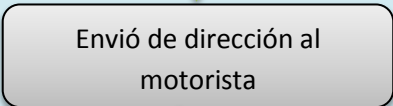
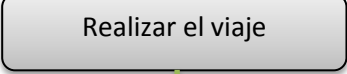
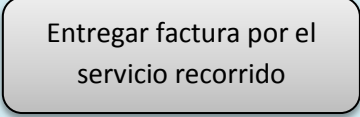
### 5. Requisitos

**Educación Formal:** Universitario en Contaduría Pública  
**Edad:** 25 años como mínimo  
**Experiencia en puestos similares:** 3 Años en puestos similares

<b>Habilidades o destrezas requeridas:</b>	Habilidades numéricas
<b>Características personales requeridas:</b>	Respeto, Honestidad, puntualidad
<b>Competencias requeridas:</b>	Habilidad en el manejo de paquetes informáticos, específicamente dominio de Excel
<b>6. Responsabilidades:</b>	
<b>Supervisión ejercida sobre:</b>	-
<b>Total de personas bajo su supervisión:</b>	-
<b>Poder de decisión ejercida sobre:</b>	-
<b>Equipos:</b>	Computadora de escritorio, equipo de oficina
<b>Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto:</b>	Documentos importantes para la microempresa
<b>Responsable de administrar el proceso:</b>	
<b>Contactos del puesto:</b>	-Internos
<b>7. Iniciativa y Creatividad:</b>	
Habilidad para trabajar con números	
<b>8. Esfuerzo Mental:</b>	
Requiere un 100% de esfuerzo para elaborar los estados financieros	
<b>9. Esfuerzo Físico:</b>	
Un 20% de esfuerzo en tareas fuera de la oficina	
<b>10. Condiciones Ambientales</b>	
Ventilación e iluminación adecuadas	
<b>11. Riesgo de Enfermedades o Accidentes:</b>	
20% de riesgo de contraer enfermedades debido a factores externos	
<b>12. Comentarios Adicionales:</b>	
<b>13. Autorizaciones:</b>	
Lic. _____ Gerente General	Lic. _____ Gerente Administrativo

## PROCESO DE SOLICITUD DE VIAJES

### Proceso para la solicitud de prestación del servicio.

Símbolo	Proceso
	
	El cliente solicita el servicio por vía teléfono o web
	Se solicita la información del usuario como dirección número de teléfono y otros.
	Luego de tener la información se realiza un archivo para la empresa.
	Envía la dirección al conductor junto con los datos necesarios.
	Realizar el recorrido propuesto por los usuarios.
	Una vez finalizado el servicio se le entregado

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

# **ANEXO N°6**

**MANUAL DE**

**EVALUACION DEL**

**DESEMPEÑO**

# **MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**



La evaluación del desempeño es un aspecto importante que debe de ser tomada en cuenta por lo que se detalla el método de escala grafica de calificaciones que será detallada.

El encargado o evaluador asignado deberá de calificar al subordinado marcando la calificación que describa mejor su desempeño realizado para luego sumar la calificación de cada una hasta formar un valor total. Para este tipo de evaluación se tomara como base las dimensiones genéricas, como comunicación, trabajo en equipo, conocimientos de su trabajo. (Ver el formato en anexos).

Además de ello se presenta también el formato de evaluación para la micro empresa esto con el fin de tener la opinión del colaborador en cuanto a su lugar de trabajo. Se proporciona además la información con respecto a las características que deben de cumplir la persona en cargada de las evaluaciones dentro de la microempresa. (Ver en anexos).

Presentado el formato de evaluación tanto al personal como a la microempresa también el propietario de Grupo DELFIN S.A de C.V. debe estar pendiente que la persona que realice o esté a cargo de estas evaluaciones cumpla ciertos aspectos para que sean objetivas. Para lo que se desarrolló un apartado con respecto a las características que debe de cumplir dicho colaborador. También presentado en el apartado de anexos.

## CARACTERISTICAS DEL ENCARGADO DE REALIZAR LA EVALUACION.

La persona encargada de realizar la evaluación debe saber que el proceso consta de tres pasos: a) definir el puesto a evaluar; b) evaluar el desempeño; c) y retroalimentar (puede ser necesario más de una vez en caso del seguimiento).

Para realizar la evaluación debe tener presente los siguientes aspectos:

<b>Aspectos negativos que no se deben tener en cuenta al evaluar.</b>	
<b>Efecto Halo</b>	No debe dejarse llevar por la influencia de la impresión general; es decir tener claro los aspectos a evaluar
<b>Tendencia Central</b>	No evaluar a los colaboradores de la misma manera calificarlos a todos en el promedio. Relazando observaciones que hagan diferencia entre cada uno de ellos.
<b>Indulgencia o Rigor</b>	Evite asignar a los colaboradores calificaciones altas o bajas siendo realista en cuanto a la ponderación asignada.
<b>Sesgo</b>	No debe dejarse llevar por las diferencias individuales, edad, raza, religión y genero para que estos afecten l evaluación de colaborador
<b>Como evitar los problemas al evaluar.</b>	
<b>Conozca los problemas</b>	Si está consciente que existe un problema lo indicado es conocerlo y comprenderlo buscar medidas de solución de esta forma se podría evitar o minimizar el efecto a causar.
<b>Uso de la herramienta</b>	Aprenda a manejar la herramienta a utilizar para sacar el máximo de eta misma.
<b>Control de influencias externas</b>	Para ello debe dejarse de lado lo que es la limitante de tiempo. Preparar un lugar adecuado que facilite su labor.
<b>Utilice un diario (bitácora de colaborador)</b>	De cada evaluación que desarrolle con el colaborador puede registrar cada aspecto tanto positivo como negativo para verificar si tiene el seguimiento adecuado de las observaciones realizadas.
<b>NOTA:</b> cada vez que se realice una retroalimentación con el colaborador trate de no interferir al momento que el exprese su opinión de esta forma se tendrá más confianza y el determinara los puntos o aspectos que no se lograran cubrir dentro de la evaluación. Esto permitirá que el colaborador tenga un punto de vista diferente a las evaluaciones en vez de regaños tomarlas como feed back que contribuyan a mejorar su desempeño dentro de la microempresa.	

<b>FORMULARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL COLABORDOR DEL GRUPO DELFIN S. A de C.V.</b>					
<b>Nombre del empleado:</b>					
Nombre del jefe					
<b>Escala de Ponderación:</b>					
<b>1 En desacuerdo</b>					
<b>2 Muy en desacuerdo</b>					
<b>3 Intermedio</b>					
<b>4. Muy bien</b>					
<b>5. Excelente.</b>					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
1	2	3	4	5	
Por debajo de la expectativa.		Cubre las expectativas		Modelo esperado	
Se brinda asesoría de como presentar información, pero no lo logra de manera oportuna y precisa. Además se le comunica por medio de formularios, registros y tramites por escrito. Pero no logra adaptar de manera directa, el estilo y materiales para dar información.		Con asesoría presenta de manera oportuna y precisa la información por medio de formularios, registros y trámites por escrito. Adapta el estilo y los materiales para informar de forma directa.		Prepara por sí mismo sus formularios, registros y trámites por escrito de forma oportuna y precisa. Adapta el estilo y los materiales por sí mismo para comunicar información directa.	
<b>CONOCIMIENTOS OPERACIONALES</b>					
1	2	3	4	5	
Por debajo de la expectativa.		Cubre las expectativas		Modelo esperado	
Se le brinda detalles con respecto a las funciones que debe realizar diariamente. Pero deja inconclusa una o más de ellas.		Se le brinda detalles con respecto a las funciones que debe realizar diariamente. Cumple con detalle cada una de ellas.		Se le brinda detalles con respecto a las funciones que debe realizar diariamente. Cumple con detalle e inclusive sin errores.	
<b>TRABAJO EN EQUIPO (CUANDO SE REQUIERE)</b>					
1	2	3	4	5	
Por debajo de la expectativa.		Cubre las expectativas		Modelo esperado	
No busca ayuda cuando se requiere. Si tiene conocimiento sobre actividades que han sido incorporadas u otras formas de hacer el trabajo no las comparte con los demás, haciéndolas muy propias.		Busca ayuda cuando se requiere. Comparte información nueva que ha sido incorporada si es requerido por alguno de sus compañeros inclusive si no lo solicitan.		Busca ayuda cuando se requiere. Comparte información nueva que ha sido incorporada e inclusive si hay otra forma de hacer el trabajo y le ha funcionado las comparte con los demás.	
<b>Evaluación de resultados:</b>					
1	2	3	4	5	

Bajo Impacto		Impacto Moderado		Alto Impacto	
La calidad de su trabajo se mantuvo sin cambios o mejoro de forma mínima.		La calidad de su trabajo mejoro mucho.		La calidad de su trabajo mejoro en gran manera.	
1	2	3	4	5	
Bajo Impacto		Impacto Moderado		Alto Impacto	
La calidad de su trabajo se mantuvo sin cambios o mejoro de forma mínima.		La calidad de su trabajo mejoro mucho.		La calidad de su trabajo mejoro en gran manera.	
1	2	3	4	5	
Bajo Impacto		Impacto Moderado		Alto Impacto	
La calidad de su trabajo se mantuvo sin cambios o mejoro de forma mínima.		La calidad de su trabajo mejoro mucho.		La calidad de su trabajo mejoro en gran manera.	
<b>OBSERVACIONES:</b>					
<b>Áreas a mejorar.</b>		<b>Acciones.</b>		<b>Fecha de Evaluación.</b>	
<b>Firma del Gerente:</b>			fecha:		
<b>Firma del Colaborador:</b>			fecha:		

Ficha de evaluación para los colaboradores.

(Elaborado por el grupo de investigación).

HOJA DE EVALUACION. GRUPO DELFIN S.A. DE S.V.				
En la presente evaluación a realizar se le pide ser objetivo para mejorar o renovar aspectos que se necesiten y hacer más satisfactoria su estadía de trabajo dentro de la microempresa.				
<b>Recuerda que es confidencial y es importante tu opinión.</b>				
<b>Escala de Ponderación.</b>				
<b>D</b>	Deficiente		<b>MB</b>	Muy Bien
<b>P</b>	Pésimo		<b>A</b>	Aceptable
<b>PM</b>	Puede Mejorar		<b>E</b>	Excelente
<b>Aspectos a Evaluar</b>		<b>Ponderación</b>		
Existe respeto mutuo y la comunicación es abierta.				
El aprendizaje a su criterio; es el adecuado.				
Existe el espíritu de cooperación y trabajo en equipo				
Hay respeto por la diversidad e integración				
El crecimiento laboral y personal está presente				
Hay estabilidad y seguridad en su trabajo.				
Se preocupan por brindarle todo lo necesario para sus funciones laborales				
Las responsabilidades son asignadas con el tiempo oportuno.				
Las mejoras continuas son beneficiarias para todos.				
Su crítica y opinión son tomadas en cuenta.				
Todos los colaboradores tienen acceso a la confianza del gerente.				
<b>Otras Observaciones:</b>				
<b>Fecha de evaluación:</b>				

Ficha de evaluación a la micro empresa.

(Elaboración del grupo de investigación)