



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

CASO: ROSTICERIA EL MILAGRO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

XÓCHITL BERENISE GONZÁLES TORRES

DIRIGIDA POR:

M.A. ELIZABETH AVENDAÑO VÁSQUEZ

ASESORES:

DRA. BLASA CELERINA CRUZ CABRERA

M.C. OTHON CESÁREO RÍOS Y VÁZQUEZ

Oaxaca de Juárez Oaxaca, diciembre 2019



EDUCACIÓN



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CDMX

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CDMX
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
ASISTENTE EN ADMINISTRACIÓN

Por medio de este documento se autoriza la impresión de la tesis

Ciudad de Juárez, D.F., **08/Noviembre/2019**

Nº. De oficio: OEPI/1430/2019

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

C. GONZALES TORRES XÓCHITL BERENISE
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración, cuyo título es:

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES
CASO: ROSTICERÍA EL MILAGRO**

La División a mi cargo le concede la Autorización para que proceda a la impresión de la misma.

ATENTAMENTE

*Excelencia en Educación Tecnológica
"Tecnología Propia e Independencia Económica"*

DRA. ANNA DOLORES PÉREZ SANT
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

EDUCACIÓN
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CDMX
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACIÓN

ADPS/umh



RECIBIDO

División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de CDMX
Calle del Comercio No. 2291, México, D.F. 06702
Página oficial: www.itesca.tecnm.mx





Garza de Juárez, Coah. **27 de mayo de 2019**
No. De oficio: DEP/1429/2019

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis.

C. GONZALES TORRES XÓCHITL BERENISE
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración, cuyo título es:

**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES
CASO: PASTICERÍA EL MILAGRO**

Los abajo firmantes integrantes de la Comisión Revisora le concedemos la autorización para que presente e imprima de la misma.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica
"Tecnología Progresó e Independencia Economizó"

M.A. ELIZABETH AVENDAÑO VÁSQUEZ
DIRECTORA

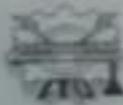
M.C. EDUARDO CESAREO RIOS Y VÁZQUEZ
ASESOR

DRA. BLASCA CRUZ CABRERA
ASESORA

DRA. ANA DOLORES PÉREZ SANTIAGO
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN

EDUCACIÓN
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE GARZA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACIÓN

RECIBIDO



Dedicatoria

Para mi gran amor, mi motor de vida mi hija Aisha López Gonzales quien me ha brindado toda su comprensión y apoyo a su corta edad, a David López mi esposo quien me ha acompañado en todo momento, por su comprensión apoyo y tolerancia en el día a día.

A mis padres Percy Gonzales y Ángeles Torres quienes con amor me criaron y sientan las bases en mi formación personal y profesional, por su apoyo incondicional en todo momento, por las palabras de aliento cuando sentía que ya no podía más, por darme la vida y cuidar de mí.

A mis hermanas Senyasse Gonzales y Miriam Gonzales, por la compañía, apoyo emocional, por cuidar de mi hija cuando he tenido que salir muy temprano de casa, a mi hermano Yeshua Gonzales porque aún en la distancia procuramos por nuestro bienestar, por todo lo vivido con ellos, por ser mis hermanos y compañeros de vida.

“Como las ramas de un árbol, crecemos en direcciones diferentes pero las raíces siguen siendo las mismas”

Anónimo

Agradecimientos

A Dios agradezco la vida y sé que sin él mi vida no sería lo que es hasta ahora, por todas las pruebas que en mi camino se dieron y de todas ellas gracias a él salí victoriosa.

A mi hija que es la luz de mi vida, por esperarme despierta para abrazarnos al finalizar el día.

A mi esposo por apoyarme siempre que lo he necesitado, por todo lo que representa entender mi trabajo y el deseo de superarme.

A mis padres que aun estando lejos me han enseñado que la vida sigue y que el amor y el cariño se demuestra a través de sacrificios, por siempre estar al pendiente de mí.

A mis hermanos quienes han sido mis compañeros de vida, por ser cómplices en nuestras travesuras y locuras.

A la Dra. Alma Dolores Pérez Santiago por su apoyo en momentos difíciles y por brindarme seguridad académica cuando fue necesario.

A la M.A. Elizabeth Avendaño Vázquez por aceptar dirigir mi tesis, por su tiempo y apoyo en todo momento.

Al M.C Othón Ríos y Vázquez, por sus consejos académicos, su tiempo, dedicación y apoyo incondicional.

A la Dra. Blasa Cruz Cabrera por su entrega en la revisión y asesoría en tesis, por su tiempo y su apoyo total.

“Algo he aprendido en mi larga vida: que toda nuestra ciencia contrastada con la realidad, es primitiva y pueril; y, sin embargo, es lo más valioso que tenemos”

Albert Einstein

Índice	Pág.
Dedicatoria.....	IV
Agradecimientos.....	V
Resumen.....	IX
Abstract.....	X
Introducción.....	XI

CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	1
1.3 Preguntas de investigación	2
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 General.....	3
1.4.2 Específicos.....	3
1.5 Alcances y limitaciones	3

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Características generales de la empresa.....	5
2.2 Análisis de la empresa Rosticería el Milagro	7
2.2.1 Entorno Externo.....	8
2.2.2 Entorno Interno.....	10

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

3.1 Retos actuales de las MiPyMes	14
3.2 La Administración Estratégica en las MiPyMes	15
3.3 La Formulación de Estrategias en la Planeación Estratégica.	19

3.4 La Gestión por Competencias en las MiPyMes.....	20
3.4.1 La Importancia de la Gestión por Competencias.....	24

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

4.1 Características de la Investigación	27
4.1.1 Tipo de Investigación.	27
4.2 Métodos y técnicas.....	29
4.3 Obtención de la información.....	35
4.4 Procesamiento de la información	36

CAPÍTULO V RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Diagnóstico Situacional de la empresa.....	39
5.2 Plan estratégico.....	41
5.3 Plan de Capital Humano.....	59
5.4 Gestión por Competencias.....	71
5.5 Matriz de consistencia estratégica.....	98
Conclusiones.....	99
Recomendaciones	101
Anexos.....	102

Índice de Figuras

Figura 2.1 Ubicación Rosticería el Milagro	5
Figura 2.2 Organigrama empresa Rosticería el Milagro	7
Figura 5.1 Matriz FODA de la empresa Rosticería el Milagro.	40

Índice de Tablas

Tabla 3.1 Clasificación de las competencias laborales genéricas	23
Tabla 4.1 Modelos y Herramientas aplicados a diferentes productos Administrativos.	35

Índice de Esquemas

Esquema 4.1 Esquema general Metodológico.....	28
Esquema 4.2 Modelo de Administración Estratégica.....	30
Esquema 4.3 Modelo de Gestión por Competencias.....	34

Resumen

En la actualidad, cabe resaltar la importancia de la planeación estratégica, en la administración de los negocios esta adquiere relevancia en un entorno global muy competitivo, caracterizado por una vorágine de cambios, que propicia la necesidad de gestar la administración bajo las competencias laborales del trabajador. De ahí que la gestión por competencias, resulte ser una alternativa que propicie una mayor productividad mediante un capital humano que aporte efectividad y eficiencia en su desempeño, que contribuya a una mayor rentabilidad de las empresas. No solamente considerando su contribución en la creación de valor desde la perspectiva empresarial, sino recíprocamente en la atención manifiesta de las expectativas del mercado.

Esta investigación, considera como herramientas metodológicas, la planeación estratégica aunado a un modelo de gestión por competencias, que contribuyan a replantear el esquema tradicional de organización y la manera de reclutar, seleccionar, inducir y capacitar al trabajador, dentro de una visión de largo plazo, en la que se optimicen los recursos, adquiriendo capacidades, reflejadas en competencias centrales, que deriven en una competitividad, sustentada en la planeación estratégica.

Abstract

At present, it is worth highlighting the importance of strategic planning, in business administration it acquires relevance in a very competitive global environment, characterized by a maelstrom of changes, which propitiates the need to create management under the labor competencies of the worker. Hence, competency management turns out to be an alternative that promotes greater productivity through human capital that provides effectiveness and efficiency in its performance, which contributes to greater profitability of companies. Not only considering its contribution in the creation of value from the business perspective, but reciprocally in the manifest attention of market expectations.

This research considers as strategic tools, strategic planning combined with a management model by competences, which contribute to rethinking the traditional organization scheme and the way to recruit, select, induce and train the worker, within a long-term vision, in which resources are optimized, acquiring capabilities, reflected in core competencies, which result in a competitiveness, sustained in strategic planning.

Introducción

Derivado de rápidos y complejos cambios a nivel mundial, las empresas se enfrentan a problemas que no solo afectan su organización, sino que influyen en el conjunto de la sociedad, por ello las soluciones a sus problemas, deberán ser creativas e innovadoras que permitan a estas crecer y hacer frente de manera positiva a los mercados volátiles en los que participa.

La planeación estratégica, conforma la base del rumbo que las empresas pretenden alcanzar con la oferta de productos y servicios que satisfacen las necesidades de los mercados en los que se desarrollan. El poder identificar las debilidades de éstas para ser traducidos en la capitalización de oportunidades es uno de los objetivos de dicha planeación, aunada a la fijación de estrategias, políticas y líneas de acción que determinan un marco de operación.

La sociedad actual exige directivos capaces de asumir el compromiso con sus trabajadores, más que desempeñar funciones preestablecidas, que sean innovadores y comprometidos con su propio crecimiento y el de la sociedad. Por ello, desarrollar en los trabajadores conocimiento, aptitudes, actitudes y habilidades (competencias) que les permita realizar sus funciones de manera eficaz para generar conocimiento estructural es parte de la rentabilidad que determina su ciclo de vida.

En Oaxaca, existen muchas microempresas que no consideran la planeación estratégica, ni la capacitación como un modo de operar, sin embargo, en estos tiempos de incertidumbre es necesario cambiar para tener una visión a largo plazo y dotar al personal de competencias para hacer frente a los retos que rodean a las empresas y así poder asegurar su permanencia en el mercado.

Esta tesis, pretende llevar a cabo una investigación para formular la planeación estratégica para la gestión por competencias laborales de una microempresa de la industria alimenticia, denominada Rosticería el Milagro ubicada en el Municipio de San Antonio de la Cal, Oaxaca.

Para ello, en el **Capítulo I** Generalidades de la investigación, Se plantean la problemática, la justificación, preguntas y objetivos que guiarán esta investigación, en el **Capítulo II** Marco

Referencial, Se describe la situación actual de la empresa, en su contexto externo e interno, en el **Capítulo III** Marco Teórico, se explica, con el apoyo de diversos enfoques, la importancia económica de las MiPymes, su desarrollo organizacional, el papel de la gestión de las competencias laborales en las empresas y el modelo de planeación estratégica que se ha de utilizar; en el **Capítulo IV** Marco Metodológico, se describe las características y el diseño de la investigación, así como los instrumentos de recolección y procesamiento de la información, finalmente en el **Capítulo V** de Resultados, se presenta el análisis estratégico del objeto de estudio y la formulación de la filosofía organizacional, la definición de los objetivos y la propuesta de estrategias para mejorar la estructura organizacional y la gestión laboral por competencias y por último las **Conclusiones** de investigación y **Recomendaciones** para la empresa.

CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN



1.1 Planteamiento del problema
1.2 Justificación
1.3 Preguntas de investigación
1.3.1 General.
1.3.2 Específicos.
1.4 Objetivos
1.4.1 General.
1.4.2 Específicos.
1.5 Alcances y limitaciones

“Un objetivo sin un plan es sólo un deseo”

Antoine de Saint.

1.1 Planteamiento del problema

La Rosticería el Milagro, es una MiPyMe perteneciente a la industria alimenticia, ofrece al mercado la preparación de alimentos rápidos (pollos en diversas presentaciones), inicia sus operaciones en el año 2005 en la localidad de San Antonio de la Cal Oaxaca. Desde entonces hasta el 2016 ha operado de manera informal, sin una planeación estratégica y de capital humano haciéndose evidente la necesidad de cambio en las diferentes áreas con las que cuenta.

El personal que actualmente labora es en un 90% familiares, el porcentaje restante es personal externo, dentro del marco de las funciones, ninguna se encuentra detallada en el perfil de puesto lo que dificulta la identificación de las responsabilidades, funciones y atribuciones que cada uno debe desempeñar. Esta situación ha llevado a hacer ineficiente el proceso de la producción y distribución de pollos preparados por lo cual la rentabilidad y la obtención de utilidades ha disminuido

Por ello se considera que el principal problema que enfrenta esta empresa es la baja productividad y que guarda estrecha relación la falta de una planeación estratégica y de capital humano, factores que propician el estancamiento del desarrollo de la empresa en general y por consiguiente de los ingresos, viéndose afectados de manera negativa sus utilidades.

Se considera entonces que con el propósito de incrementar la productividad de la empresa como consecuencia de una eficiente planeación estratégica y un plan de capital humano en la gestión por competencias es determinante para que la empresa logre los objetivos planteados.

1.2 Justificación

Esta investigación pretende contribuir con el estudio de este caso particular, a elevar la productividad de las MiPyMes del estado de Oaxaca mediante el análisis de los factores que intervienen en el crecimiento y desarrollo de estas.

Asimismo, tiene como objetivo ser un ejemplo para otras empresas de la industria alimenticia y MiPyMes en general por lo que tiene como fin mejorar la situación económica y administrativa de la empresa Rosticería el Milagro ubicada en el municipio de San Antonio de la Cal Oaxaca, llevando a la práctica modelos administrativos contemporáneos de los cuales se ha comprobado su aplicación en otras empresas y cuyo resultado e impacto es positivo para el crecimiento y desarrollo en los mercados en los que compiten

Esta investigación, asimismo, contribuye a impulsar la vinculación entre las instituciones educativas y el sector empresarial es un factor determinante para el desarrollo del estado y para el crecimiento de las empresas MiPyMes, partiendo del aporte que profesionales realizan a estas para el desarrollo y crecimiento de las empresas en general.

De este modo, dicha investigación abarca el periodo 2016 – 2019 partiendo de la observación, registro y aplicación de herramientas administrativas para derivar productos para que el modelo de gestión por competencias logre la productividad de la empresa.

1.3 Preguntas de investigación

Las presentes preguntas de investigación forman parte de este primer capítulo dando respuesta posterior a éstas en los resultados

¿Qué acciones son necesarias para elevar la productividad de los trabajadores de la Rosticería el Milagro a partir del diseño de estrategias?

1. ¿Cuál es la situación actual del desempeño organizacional de la empresa y de las tareas de los trabajadores y en general en el proceso de producción y distribución?
2. ¿Qué factores son necesarios para mejorar la situación actual de la empresa para elevar su productividad?
3. ¿Cómo se formula un plan estratégico y cuáles son los elementos necesarios para poder llevarlo a la práctica?
4. ¿Qué acciones se deben considerar para mejorar las condiciones del capital humano relacionado con la gestión laboral por competencias de la Rosticería el Milagro?

1.4 Objetivos

1.4.1 General.

Formular un plan estratégico y de capital humano a partir del modelo de Gestión por Competencias que permitan diseñar estrategias que mejoren la productividad de la Rosticería el Milagro.

1.4.2 Específicos.

1. Identificar la situación actual de la empresa Rosticería el Milagro para determinar los factores que propicien la gestión por competencia.
2. Diseñar un plan estratégico para la empresa Rosticería el Milagro.
3. Diseñar un plan de Capital Humano para la empresa Rosticería el milagro.
4. Proponer el perfil de puestos con base en las Competencias laborales.

1.5 Alcances y limitaciones

El alcance y limite teórico de esta investigación abarca la propuesta de diseño de estrategias a nivel organizacional y de capital humano a partir de un modelo de Gestión por Competencias partiendo de la necesidad de integrar la Planeación Estratégica en la empresa.

Cabe resaltar que para la elaboración de la planeación estratégica se utilizan diversos métodos y técnicas administrativos como lo son entrevistas aplicados en el universo de investigación, guías de observación encuestas y cuestionarios para la obtención de información.

Los productos que se derivan de estas técnicas son tomados en consideración para generar las estrategias que la empresa debe atender para poder cumplir con los objetivos que se pretenden alcanzar.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL



2.1 Características generales de la empresa
2.2 Análisis de la empresa Rosticería el Milagro
2.2.1 Entorno Externo.
2.2.2 Entorno Interno.

"La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales"

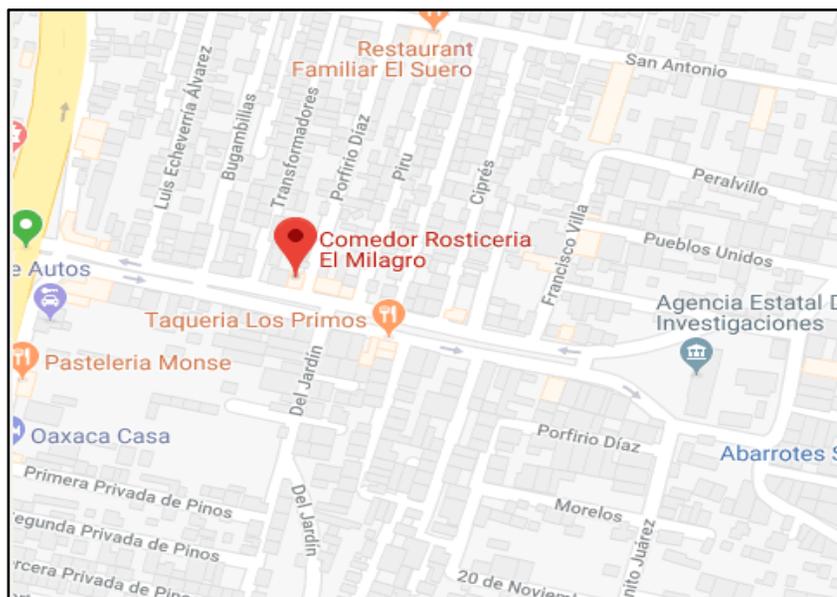
Peter Drucker.

2.1 Características generales de la empresa

La empresa Rosticería el milagro, está catalogada como una MiPyme cuya industria pertenece a la alimenticia, ofrece variedad en comida rápida, partiendo de las particularidades que esta empresa posee: como ubicación, industria, número de trabajadores, forma de planeación, integración dirección y control, se presenta el análisis estratégico, es decir el análisis interno y externo que rodea a dicha empresa con el fin de identificar las debilidades y amenazas para que estas puedan ser capitalizadas en fortalezas y oportunidades respectivamente.

El 25 de abril del año 2005 se abren las puertas de la Rosticería el Milagro ubicada en la calle de Luis Echeverría 103 San Antonio de la Cal Oaxaca, a clientes cercanos de la localidad de San Antonio de la Cal y la Experimental, Oaxaca. **Ver Figura 2.1**

Figura 2. 1 Ubicación Rosticería el Milagro



Fuente: Google (2018)

Iniciando con un rosticero, dos mesas y un área pequeña de cocina para la elaboración de los alimentos, el señor Cesar Calvo Ríos y su esposa Blanca Argelia García han brindado desde entonces sus servicios de manera cálida con la firme convicción de ofrecer al mercado productos ricos al paladar.

El personal con el que la Rosticería el Milagro actualmente cuenta es en un 90% familiares, el porcentaje restante es personal externo, cabe resaltar que el 100% de ellos por las condiciones en que operan son polivalentes, lo que les permite conocer todo el proceso de producción.

A lo largo de este tiempo los dueños de la Rosticería han ido incorporando nuevos productos para diferenciarse de sus competidores, además de productos de temporada como el pollo relleno en época navideña.

Conforme se ha consolidado el sabor de la Rosticería ha ido aumentando su capacidad de producción, mano de Obra y otros servicios adicionales al giro de esta. En el año 2014 se formaliza esta empresa haciéndose necesaria una estructura orgánica que le permita manejar de manera oportuna su administración, aunque la propuesta de esa estructura no se llevó a la práctica, en el 2017, surge la necesidad de tomar acciones y medidas para el crecimiento de esta.

La empresa declara misión “preparar nuestro pollo con la misma receta, calidad y cariño con que siempre lo hemos hecho, de manera que podamos conservar el sabor único que nos ha ganado la preferencia de los consumidores”. Su visión es “construir una empresa Oaxaqueña exitosa líder en el mercado Regional, ofreciendo productos de primera calidad y sabor generando valor agregado a través de la calidad del servicio alcanzando la fidelización y preferencia de nuestros clientes”.

Dentro de este marco formal de la empresa, consideran valores como el respeto, compañerismo, compromiso, honestidad, creatividad, estos valores hasta la fecha se han pretendido involucrar en el sentir de los trabajadores.

La estructura organizacional que actualmente tiene la empresa es una estructura de tipo funcional simple, presenta un comportamiento poco formalizado, haciendo mínimo uso de la planificación. Se trata principalmente de una estructura orgánica simple. La coordinación se genera principalmente mediante la supervisión directa.

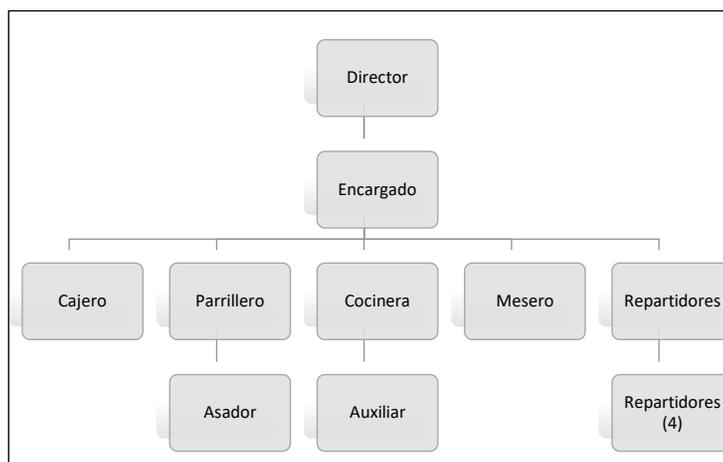
Por lo anterior, las decisiones importantes suelen estar centralizada en manos del director (dueño) constituyendo la parte central de la organización, de esta forma, los flujos de información son informales, produciéndose la mayoría de ellos entre el dueño y los demás miembros.

La forma de trabajo suele ser flexible (las tareas del núcleo de operaciones son relativamente poco especializadas e intercambiables), así como la toma de decisiones (la centralización del poder permite una rápida reacción).

Esta estructura se ha modificado conforme al paso de los años ya que sus necesidades en cuanto mano de obra han ido aumentando, la empresa cuenta actualmente con 13 empleados, mismos que los fines de semana son insuficientes por lo que tiene que recurrir a la contratación de empleados eventuales para fines de semana (1 ayudante en general, 1 repartidor y 1 parrillero).

Ver Figura 2.2

Figura 2.2 Organigrama empresa Rosticería el Milagro



Fuente: Manual de Organización 2016.

Dicha estructura, consta de cuatro niveles, las decisiones se encuentran centradas en el director y el encargado, posteriormente la información y la cadena de mando se ramifica hacia los puestos de Cajero, Parrillero, Cocinero, Mesero y Repartidores y que puestos como parrilla, cocina y Repartidor tienen a su cargo otros puestos. El tipo de liderazgo es de tipo paternalista generada por la relación familiar que guarda en su mayoría los trabajadores y el dueño.

2.2 Análisis de la empresa Rosticería el Milagro

El análisis de la empresa Rosticería el Milagro, proviene de la matriz FODA, y para su elaboración se requiere de una serie de técnicas y herramientas que derivan como resultado la plena identificación de su inclinación, además de tener claro las oportunidades que la empresa puede capitalizar.

De este modo, para realizar dicha matriz, se utilizan guías de observación Ver anexo 1, aplicación de cuestionarios, Anexo 2 y la revisión y verificación de documentos que la empresa posee en un primer momento.

2.2.1 Entorno Externo.

El entorno externo de la empresa Rosticería el Milagro, es representado por las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa, son factores de los cuales no se tiene control, sin embargo, se pueden tomar acciones para que estas amenazas sean contrarrestadas y poder disminuir su impacto, para ello la matriz FODA es la herramienta para realizar la siguiente descripción.

Por lo anterior, las oportunidades que la empresa aun no visualiza se centran en el uso de nuevas tecnologías como programas que le proporcionen de manera integral información relacionada a su entorno como proveedores, clientes, y otros hábitos identificados de la industria mediante información estadística oportuna.

Como dato derivado de dicha matriz, el apoyo que brinda el gobierno a manera de impulso son programas destinados a MiPyMes registrados ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público SHCP y que, en este medio, los estímulos fiscales y financieros son parte fundamental de la operatividad para el desarrollo de estas.

Otra oportunidad relacionada al giro de los alimentos identificados en la matriz se encuentra en la creciente demanda del servicio de comida rápida, oportunidad que por falta de visión la empresa no ha capitalizado aún, sin un analisis previo del mercado y su entorno, la empresa no podrá tener claro el mercado por explorar.

Cabe resaltar que, dentro de este marco de operatividad, un factor determinante para la empresa y que provee el entorno externo es la facilidad de apalancamiento financiero a empresas que se encuentran legalmente constituidas y que estos beneficios son otorgados siempre y cuando se encuentren inscritos ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público con el fin de comprobar los gastos que se realizan en la adquisición de bienes o materias primas así como la de herramientas y maquinaria indispensables para su operación.

Por último, se identifican empresas que brindan el servicio de outsourcing en diferentes áreas de las cuales la empresa puede hacer uso, ejemplo de ello y lo más común es el servicio contable, y que por las características de éste permite a las empresas realizar sus trámites de manera legal.

Por otra parte, se encuentra dentro de esta matriz FODA, las amenazas que se estiman a continuación guardan relación con la empresa y que afectan de una manera negativa si es que no se toman acciones para disminuir su impacto, de estas amenazas, la empresa no tiene control, sin embargo, esta puede prever y tomar acciones para que su afectación sea mínima.

Por lo anterior, se identifica como amenaza la entrada de nuevos competidores que pueden llegar a saturar el mercado en el que la empresa Rosticería el Milagro se desarrolla y que sumada la condición de aumento en el precio de la materia prima como lo es el pollo es un factor que afecta notablemente el desempeño de esta.

El aumento del salario mínimo, así como nuevas disposiciones tanto laborales como fiscales marcan la operación de la empresa y son factores de los cuales la empresa no tiene control, sin embargo, al cumplir de manera formal y regular con todas aquellas benefician en el cumplimiento de sus obligaciones.

Cabe destacar que los problemas de inseguridad y violencia por los que atraviesa el estado son factores que determinan en muchos casos el cambio de localidad, inclusive el cierre de microempresas que apenas inician operaciones, según datos del Secretariado Nacional de Seguridad Pública SENEIO (2017) en Oaxaca esta cifra representa el 52% con relación al 2016.

Por último, resaltar que los cambios climáticos y desastres naturales son considerados parte de este entorno externo, tal es el caso del año 2017 donde dos terremotos de magnitud 8.5 y 8 grados respectivamente afectaron considerablemente al estado, principalmente Juchitán e Istmo de Tehuantepec, se logra determinar que en caso fortuito la empresa no tiene control de dichos acontecimientos.

Con el análisis precedente del entorno externo, la empresa Rosticería el Milagro puede contrarrestar el impacto tomando acciones que protejan a la empresa, pero que sobre todo proporcione un ambiente de seguridad frente a la volatilidad de su entorno.

2.2.2 Entorno Interno.

El entorno interno está constituido por todos aquellos factores de los cuales la empresa tiene control y puede tomar acciones para que sean consideradas fortalezas para su operación y administración, estas se identifican en la Matriz Foda de la cual se realiza con la aplicación de herramientas como guías de observación y entrevistas a los empleados.

La empresa Rosticería el Milagro, por la forma en que ha operado alrededor de 12 años, es una empresa inclinada a las debilidades, sin embargo, las fortalezas con las que cuenta han permitido su permanencia a lo largo de estos años, a continuación, se realiza un análisis del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) y las especificaciones del proceso humano (Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación) que se puede observar en la matriz FODA.

Dentro de las fortalezas con las que cuenta en primera instancia y relacionada a lo que posee la empresa como activo es que sus instalaciones son propias, no generan pago de renta para realizar su actividad económica, se realiza el pago de predial anualmente, esta condición le ha permitido de una u otra manera permanecer en el mercado.

Dentro del marco de sus activos, la empresa cuenta con equipo de reparto nuevo, lo que le permite realizar la entrega de sus pedidos con mayor facilidad, está equipada con maquinaria de última generación que representa menor gasto de gas L.P y menor consumo de energía, además de conservar la temperatura del producto como se requiere.

Cabe destacar que el personal que labora en la empresa es polivalente, lo que los lleva a conocer varias fases del proceso de producción, venta y reparto entre otras, esta condición surge por la necesidad de rápida contratación, es decir al quedarse sin personal otros deben suplir las funciones para que se pueda entregar el producto que la empresa ofrece.

Durante los años que la empresa ha operado ha sido notable la necesidad de integrar productos diferentes que el mercado local no ofrece, tal es el caso del pollo en barbacoa, el pollo estilo campero y el pollo relleno (por temporada), es decir producto diferenciador con relación a su competencia local.

Por otro lado, dentro del análisis interno, se encuentran las debilidades, éstas se presentan a continuación de acuerdo con el proceso administrativo en general y en específico del proceso humano (reclutamiento, selección, inducción y capacitación) que se visualiza en la matriz FODA.

Antes de iniciar, hay que resaltar que en general la empresa se encuentra inclinada a las debilidades, lo que se traduce en una planeación de tipo reactiva, la falta de registros a través de los años en que ha operado hace que las decisiones tomadas para la solución de problemas sean las menos adecuadas teniendo un impacto negativo en sus utilidades a la fecha.

Por lo anterior, la administración llevada durante estos 12 años ha sido una administración empírica, con nulo uso de la planeación, lo que la ha llevado a una condición de informalidad. Dentro de los aspectos legales con los que debe cumplir, la empresa no cuenta con el alta ante las Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, no tiene registro patronal indispensable para dar de alta a sus trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS y a manera de protección de su imagen no ha realizado ningún trámite como lo es el registro de marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual IMPI.

Por otra parte, dentro del contexto interno, la carencia de una estructura orgánica funcional ha permitido que los procesos en general se vean afectados y los fallos en la comunicación y delegación de responsabilidades son evidentes generando con ello la duplicidad de mando, es decir, a nivel Organización como función no es la adecuada para operar y ser productiva.

Dentro de las actividades que se deben de considerar de planeación y organización, se encuentra la integración de inventarios y que, relacionado al padrón de proveeduría, éste no es el más idóneo para la empresa. La falta de cultura presupuestal hace que los gastos sean mayores ya que las compras se realicen en tiendas cercanas a la empresa, condición que debilita las operaciones de la empresa.

En este punto cabe mencionar que, si bien la empresa tiene como fortaleza la adquisición de maquinaria de última generación, la falta de mantenimiento preventivo representa una debilidad ya que no está considerado como elemental en la operación, generando un gasto elevado al dar el mantenimiento correctivo cuando así lo requiera.

Otra fortaleza que se ve contrarrestada por la forma de operar es la falta de ergonomía en la distribución de la planta lo que se traduce en tiempo y costo para la empresa y de lo cual se ha tenido que ir adaptando conforme a las necesidades de esta.

Por otra parte, es necesario resaltar que el análisis de esta tesis también está centrada en el proceso humano, es decir reclutamiento, selección, inducción y capacitación que permita identificar las competencias de cada uno de los individuos para poder evaluar el desempeño y determinar la productividad de los empleados, y que en específico, no se cuenta con manual de procedimientos, no tiene perfil de puestos lo que imposibilita la determinación de las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno de ellos y su participación dentro de los diferentes procesos que se llevan a cabo.

De esta manera, se identifica que estos procesos claves (reclutamiento, selección e inducción) y de soporte (capacitación) se encuentran de manera informal e inadecuada lo que apoya a la baja productividad de la empresa.

Otro factor determinante y que guarda estrecha relación con el capital humano son las condiciones bajo las que opera, ejemplo de ello son las horas laborables (sobrepasan las 8 horas), días de descanso (una vez por mes), el sueldo (5% por encima de la competencia), sin seguro social, todo lo anterior factores que forman parte del clima laboral y que en general se considera adverso para la empresa.

Por otra parte, los mecanismos de control en la operación de la empresa no están fijados, lo que dificulta poder medir el avance de ésta en relación con periodos anteriores para la toma de decisiones.

Todo lo anterior genera un impacto negativo tanto para los trabajadores (clima laboral adverso - alta rotación) como para los clientes (retrasos en tiempo de entregas, cancelación de pedidos, disminución de la cartera de clientes), viéndose afectados los ingresos y por consiguiente las utilidades de la Rosticería el Milagro.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO



3.1 Retos actuales de las MiPyMes

3.2 La Administración Estratégica en las MiPyMes

3.3 La Formulación de Estrategias en la Planeación Estratégica

3.4 La Gestión por Competencias en las MiPyMes

3.4.1 La Importancia de la Gestión por Competencias

“Lo más importante de este mundo no es saber dónde estamos, sino a dónde vamos”

Goethe

3.1 Retos actuales de las MiPyMes

A nivel mundial, las empresas enfrentan desafíos que, producen incertidumbre, las micro, pequeñas y medianas empresas en México no están exentas, por lo que estar preparadas para enfrentar retos financieros, políticos, económicos y tecnológicos es determinante en la decisión de crecimiento o supervivencia de estas.

Según datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística INEGI (2018) Oaxaca es uno de los estados con menor productividad, representada por un 4.6% con relación al ejercicio 2017 a nivel nacional, es decir, las acciones que como estado se han tomado en este tema han quedado cortas para elevar la competitividad de las MiPyMes del estado en general.

Para las empresas MiPyMes comprender lo que sucede a nivel micro y macroeconómico es determinante para hacer frente a sus efectos debe ser parte de su planeación estratégica para mantener su rentabilidad. Es por ello por lo que los retos se centran en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Basurto (2005) afirma que, para lograr superar estos retos, las organizaciones y empresas en general deben considerar los siguientes retos:

La implementación de tecnología, con el fin de hacer las operaciones de la empresa en un menor tiempo y costo, y que relacionado al procesamiento de información esta sea oportuna.

Desarrollo de habilidades y competencias para la retención del talento mediante sueldos competitivos y proveer incentivos de largo plazo.

Innovación en modelos de negocios, productos/ servicios y procesos de operación con el fin de eliminar mermas y desperdicios. (p.155)

Por todo lo anterior, entender la demanda de los consumidores para contar con soluciones que se adapten a estas, es una forma en que las MiPyMes puedan consolidarse dentro de sus mercados.

Derivar con lo anterior la situación que actualmente viven las empresas para poder realizar una planeación estratégica es fundamental, la información oportuna obtenida del entorno que permita tomar decisiones, planear el flujo de efectivo y compensar los riesgos financieros, así como el uso de créditos para financiar el desarrollo de esta es parte de la planeación estratégica.

Es por ello por lo que alcanzar la productividad y hacer óptimo el uso de todos los recursos con lo que cuenta la empresa es la base de la competitividad en el mercado en el que se desenvuelven, Porter (1985) asegura que:

La ventaja competitiva se fundamenta en la productividad y en los factores que la determinan dentro de la empresa; debido a ello es necesario saber que la productividad es la relación entre la producción obtenida mediante un sistema de producción de bienes y/o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir su uso eficiente o la relación entre los resultados obtenidos con respecto a los recursos usados y el tiempo que toma conseguirlos. (p.245)

Por lo anterior, el enfoque de la ventaja competitiva como “el valor que una empresa logra crear para sus clientes, y que supera los costos están basadas en ventajas competitivas y pueden ser mejoras que otorguen un valor agregado al producto”, como, por ejemplo, que el proceso de distribución sea más eficiente, un precio que supere la oferta de la competencia, entre otros aspectos que permiten que la empresa posea características por las que el cliente la prefiera por encima de empresas que ofertan el mismo producto. (Porter,1985, p.250)

Dentro de este marco de ideas, la planeación estratégica es vital para que empresas y organizaciones se fijen metas a corto, mediano y largo plazo que les ayude a contrarrestar los cambios volátiles de sus entornos además de hacer frente a los retos como la competitividad y la productividad que son partes de los factores que marcan la permanencia en sus mercados.

3.2 La Administración Estratégica en las MiPyMes

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas MiPyMes representan en nuestro país el 72% del total de la planta laboral, de este porcentaje, según censos económicos del INEGI (2018) “las

pequeñas empresas representan el 4%, las medianas un 33%, seguido de las micro que están representadas por un 35%”, su participación en la generación de empleos es considerable, representando grupos empresariales que pueden fortalecerse, transformándose en organizaciones eficientes con mayor posibilidad de crecimiento sostenido o bien manteniéndose en su tamaño, pero con una posición de mayor competitividad.

Datos del Instituto Mexicano de la Competitividad IMCO (2018), revela que Oaxaca se encuentra entre los cinco estados con menor competitividad a nivel nacional, es decir, que su capacidad para generar, atraer y retener talento e inversiones es bajo generando con ello menor productividad y menor bienestar para sus habitantes, además de ser uno de los estados más rezagados al contar con el 66.8% de su población en pobreza.

A comparación de empresas grandes, las MiPyMes generalmente presentan debilidades en su gestión, la tendencia en su desarrollo es de disminución paulatina, motivo por el cual, el gobierno ha puesto mayor atención, el Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y la Competitividad IODEMC, promueve a través de convocatorias el acompañamiento a empresas bajo la aplicación de modelos que identifiquen las empresas con el fin de ser competitivas en el mercado, desde el enfoque de la administración estratégica de estas.

El 23 de mayo de 1995, en México, se constituyó el consejo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, representado por los secretarios de gobierno y representantes del sector empresarial, publicado en el Diario Oficial de la Federación DOF (1995) sus objetivos fueron los siguientes:

- I. Estudiar y coordinar la instrumentación de las medidas de apoyo para promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- II. Promover mecanismos para que las micro, pequeñas y medianas empresas, reciba asesoría integral especializada en las áreas de comercialización y mercadeo, tecnología y procesos de producción, diseño de producto, financiamiento, así como en materia de normalización y certificación.

III. Promover la asociación entre la micro, pequeña y medianas empresas en su vinculación con la gran empresa para elevar la integración y eficiencia de las cadenas productivas.

IV. Desarrollar estrategias de promoción a la exportación directa e indirecta de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Cabe destacar que en general, las empresas reportan situaciones adversas que viven como falta de liquidez, dependencia de su dueño, carencia de sistemas de información modernos, métodos de control basados en apreciaciones, acceso limitado al mercado financiero y sociedades informales entre otras limitando el desarrollo y el crecimiento de las MiPyMes.

Otros elementos para considerar en el desarrollo de las MiPyMes y que en su gran mayoría se inician bajo el esquema de empresas familiares guarda estrecha relación en que el proceso administrativo como tal no es claramente definido, es decir que la aplicación de este enfoque en donde la Planeación, Organización, Dirección y Control al ser elementos básicos, éstas no cuentan con las características necesarias para considerarse en la práctica.

Dentro de este marco, hay que enfatizar en que el desempeño de la empresa y en consideración de Aguilera (2016) “el dueño al ser la influencia directa en sus colaboradores, éstos están pendientes de sus signos de aprobación o rechazo y en general representan los únicos indicadores del desempeño personal, lo que dificulta el control de la empresa”. (p.176)

Los recursos que se destinan para operar a diferencias de las grandes empresas, es más costoso para las MiPyMes, teniendo un margen mucho menor por conceptos de utilidad, es por ello por lo que reconoce que las micro, pequeñas y medianas empresas en la problemática que presentan, describe a continuación las características más comunes:

Dependencia de su dueño.

Carencia de sistemas de información

Control de la eficiencia por apreciación subjetiva. Como “buena marcha del negocio”

Toma de decisiones por intuición o presión.

Enfoque que privilegia la resolución de problemas y la ocupación personal intensiva más que la obtención de beneficios.

Concepción patrimonialista de la empresa.

Acceso limitado al mercado financiero y, cuando este se logra, con elevados intereses.

Apoyo jurídico muy limitado, debido a la costumbre de ir al abogado cuando existe un problema.

Apoyo técnico muy limitado, generalmente obtenido a través de proveedores de equipo o materias primas.

Temor a la consultoría externa.

Sociedades mal planteadas.

Información cerrada, no compartida.

Fuentes de información y capacitación a nivel dirección limitadas y generalmente extranjeras. (García ,2013. P 165)

Características relacionadas a la forma de llevar su administración estratégica aunada a un inadecuado control en sus diversos procesos puede llevar a la empresa en una condición desfavorable ante sus competidores.

El Modelo de elementos organizacionales propuesto por Kauffman en 1982 aporta a las empresas a detectar las necesidades y objetivos útiles de una organización sin importar el giro en el cual incursiona, además de ver a la empresa como un todo, desde un punto de vista holístico considerando tanto su entorno interno y el impacto hacia el externo, dado que la empresa debe estar estructurada para facilitar las salidas y no obstaculizarlas.

Dentro de este modelo se consideran cinco elementos: Entradas, Salidas, Procesos, Productos, Salidas y Resultados Finales.

Las entradas son las condiciones y recursos con los que cuenta la organización para introducirlos al sistema, los procesos son los métodos de ejecución y administración, los productos son el resultado básico de las entradas y procesos que van como “producto en ruta” y no son entregados al consumidor final, sino contribuyen a la elaboración de un producto final o salida. Por su parte,

las salidas son los productos que son entregados al consumidor y por último los Resultados Finales, es el producto que incluye el marco de referencia externo para la sociedad.

A nivel interno se consideran los cuatro elementos que son entradas, productos, procesos y salidas, y a nivel externo son los resultados finales. Dentro de los internos, se consideran como esfuerzos organizacionales a las entradas y procesos, como resultados organizacionales a los productos y salidas, e impacto social, se refiere a los resultados finales que genera una empresa al vender un producto a un cliente.

Este modelo se ve reflejado en una matriz denominada “lo que es” donde se colocan los cinco elementos (entradas, procesos, productos, salidas y resultados finales) partiendo de izquierda a derecha y al hacer un análisis minucioso de la empresa de cada elemento identificado. Ahora para determinar los fines de donde desearía estar, se genera la “matriz lo que debería ser” con participación del personal de la entidad. Y esta empieza de derecha a izquierda o de los resultados finales, si hay un impacto negativo, lo ideal es convertirlo a positivo y de esos resultados van cambiando el ideal, a lo que debería de ser.

De esta forma con la ayuda de este modelo se detectan las necesidades que tiene la organización, se priorizan en orden de importancia para un corto, mediano y largo plazo, y se redactan en forma de objetivos, que se coinvierte en el punto de partida de la planeación estratégica y que puede ser aplicado cada vez que se requiera para estar midiendo sus acciones, controlando y actualizando sus necesidades.

3.3 La Formulación de Estrategias en la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica en todas las empresas y organizaciones debe ser considerada como base para la toma de decisiones, de acuerdo con lo que señala Ackoff (2002):

El concepto de planeación ha evolucionado desde la aplicación a nivel gobierno hasta los procesos económicos y sociales, dicha planeación está basada en las líneas de acción a seguir para la solución de problemas y la identificación del entorno que rodea la operación de la empresa. (p.196)

Por lo anterior, partiendo de la identificación de la empresa como un sistema y su análisis en las particularidades es decir desde sus fases (entradas, procesos, productos, salidas y resultados finales) deben en la práctica ser reconocidos por sus integrantes, esta condición de identificación permitirá tener un mapa amplio y completo de la planeación estratégica.

El Modelo de elementos organizacionales (MEO) propuesto por Kaufman (2004) propone que:

Para realizar la planeación estratégica se debe realizar bajo un enfoque al que denomina mega, considerando un entorno externo, entorno interno, y la identificación actual de la empresa para llevarla a un estado deseado y que con el apoyo de este modelo la identificación de las áreas de oportunidad su orientación es la solución considerando el impacto positivo en la sociedad. (p.169)

A diferencia de otros modelos la planeación estratégica considera de manera integral todos los elementos que conforman las empresas y de las cuales sus procesos están plenamente identificados.

Cabe resaltar que para implementar a futuro ciertas líneas de acción, la empresa debe reconocer los requisitos de cambio, es decir “lo que debería ser” dentro del modelo propuesto y como lo marca Aguilera (2006) en el reconocimiento de una estrategia organizacional, “éste debe partir de un sistema definido y funcional para las mejoras a implementar pueda tener éxito”. (p.116). por lo que la formulación de las estrategias tendrá relevancia y partirá de la situación actual de la empresa, es decir se deberá realizar posterior al análisis de las condiciones actuales por la que la empresa atraviesa.

3.4 La Gestión por Competencias en las MiPyMes

Derivado de la globalización, las industrias en todo el mundo viven cambios radicales en sus sistemas de producción generando con ello la necesidad de implementar herramientas que garanticen la optimización de sus recursos tanto materiales, financieros, tecnológicos y humanos con el fin de adaptarse al entorno cambiante en el que viven desarrollando competencias específicas para ello.

Visto desde esta perspectiva, García (2016) señala que:

Gracias a esta apertura, desde el punto de los recursos humanos, se determinen una serie de requisitos en los profesionales, que en el futuro cercano e incluso en la actualidad puedan convertirse en las características más buscadas de cara a la evolución de las organizaciones. (p.154)

Por lo anterior lo que marca la pauta de las competencias laborales en el trabajador del futuro son: el desarrollar habilidades en el área intercultural como el dominio de otros idiomas, la adaptabilidad a los cambios, liderazgo, la gestión del conocimiento derivado del uso de las Tecnologías de la Información TIC'S, “ la interacción social que permite la retroalimentación en la necesidad de formar relaciones inter e intrapersonales, la inteligencia emocional para solucionar problemas y la innovación creativa en función al mercado globalizado son fundamentales para el desarrollo de competencias”. (Lucero 2017, p.234)

El hecho de que las empresas se desarrollan mediante la creación de conocimientos nuevos y como consecuencia según Foray (2012) “las organizaciones, comunidades, personas han de adquirir nuevas cualidades para ser capaces de prosperar en este mundo lleno de continuas alteraciones es determinante para su crecimiento” (p.143) de aquí la importancia de la gestión por competencias.

De este modo, se permite la gestión por competencias como la “identificación y el análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, planeación y control de acciones para el desarrollo del saber”, así el capital intelectual se aprecia como un elemento intangible y el más valioso de la organización, mismo que con el paso de los años es la consideración de recurso humano pasa a formar capital humano más capacitado. (Mertens,2000, p.125)

Visto de esta forma, empresas y organizaciones han generado la importancia de ver al trabajador como el capital más valioso y que dotado de todo el conocimiento necesario lo vuelve el más importante para la contribución con su entorno (interno-externo) y su aporte de experiencia, talento, actitud y aptitud en sus tareas genera una ventaja para la misma empresa que la puede llevar a ser líder en su ramo.

Así pues, la gestión por competencias representa una principal fuente de ventajas competitivas que radica en el conocimiento adquirido, aprendizaje organizacional que genera valor económico y que se puede considerar desde una perspectiva contable como activo intangible, que a diferencia de otros activos éste aumenta con el uso, es decir; la generación de ideas, por esta razón es imprescindible en una adecuada planeación.

En México el organismo reconocido Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, CONOCER (1998) refiere competencia como: la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

Existen una variada definición de las competencias laborales, Münch (2017) afirma que las competencias son:

Conocimiento técnico inteligente, que supone el ejercicio del discernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones. Compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores, habilidades) y tareas a desempeñar en determinadas situaciones. (p.179)

Por lo anterior. Se puede resumir que la competencia es una capacidad eficaz para llevar a cabo una actividad laboral y se postulan a partir del desarrollo de un pensamiento reflexivo, de acciones aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones y valores de la organización. La competencia laboral es una capacidad demostrada que toma en cuenta el aspecto cognitivo y emocional.

Atendiendo a las necesidades propias de la investigación en la identificación de las competencias éstas serán basadas en las competencias que Spencer y Spencer clasifican las *Competencias Genéricas*: aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo y que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos (ejemplo: la capacidad para

trabajar en equipo, habilidades para la negociación, entre otras), como se puede observar en la clasificación de las competencias laborales genéricas. **Ver Tabla 3.1**

Tabla 3.1 Clasificación de las competencias laborales genéricas

Grupo.	Competencias Genéricas.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado. Atención al orden, calidad y perfección. Espíritu de iniciativa. Búsqueda de la información.
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal. Orientación al cliente. Persuasión e influencia.
Competencias de Influencia.	Conciencia organizativa. Construcción de relaciones.
Competencias directivas.	Desarrollo de los otros Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. Trabajo en grupo y cooperación. Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual. Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol Confianza en sí mismo Flexibilidad

Fuente: Spencer y Spencer, 2003. Competencia en el trabajo: Modelos de rendimiento superior.

De este modo, las competencias son referidas por Maisselot (2005) como “capacidad real que posee un individuo para dominar el conjunto de tareas y actividades que configuran la función en correcto” y que considera un conjunto de cualidades y conocimientos requeridos para que el individuo pueda desarrollar un grupo de funciones y tareas. Desde esta perspectiva, los objetivos de la empresa deben formularse como un sistema abierto. En consecuencia, la función de cada trabajador debe discernirse no solo en su relación con el entorno de la empresa, sino que también

constituye un subsistema dentro del sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de otra.

De esta manera para Tobón (2010) la competencia es concebida como un “Conjunto de actuaciones integrales en distintos escenarios integrando el saber ser, saber ser y saber hacer para identificar, analizar y resolver problemas del contexto laboral”. Es por ello por lo que la descripción de competencias tiene la particularidad que debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientado a la acción y estudio de las disfunciones en el lugar de trabajo haciendo participe a todos los actores que conforman la organización y a su entorno formativo. (p.16)

3.4.1 La Importancia de la Gestión por Competencias.

El modelo de Gestión por Competencias surge como una herramienta estratégica, es indispensable para hacer frente a los cambios del entorno en el que se desenvuelve la organización y empresas en general, esto implica desarrollar a nivel de excelencia las competencias de quienes forman parte de la organización, para dar este paso importante en la gestión del individuo en la organización.

Así pues, De Sousa (2003) enfatiza en la “necesidad de garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer”, con el fin de que sea una gestión exitosa, ésta debe estar fundamentada en un modelo que abarque los aspectos más importantes e influyentes en el desempeño de las personas.

Dentro de este aspecto, al ser un sistema integral, la gestión por competencias debe partir de la dirección hacia las áreas de las que depende, por lo que el objetivo que persigue la Gestión por Competencias es:

Una gestión integrada de los recursos humanos, bajo un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de la plantilla de personal alineadas a la estrategia de la organización y que contribuye al desarrollo profesional de los colaboradores en una relación ganar-ganar, para la toma de decisiones objetivas. (Morales, 2008, p.169)

Las ventajas que aporta un modelo de gestión por competencias es la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad, el desarrollo de red de equipos que poseen competencias requeridas para su área específica, la identificación de debilidades permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados, de este modo, Alles (2006) reconoce “el desarrollo de los equipos bajo un proceso ganar-ganar mediante la concientización de su co-responsabilidad” (p.234).

Cabe resaltar que el modelo de evaluación por competencias como lo estima Preciado (2016) “relaciona las competencias generales y su evaluación dando la pauta a los factores que se deben considerar en su aplicación para la gestión por competencias”, por ello, se considera necesaria la identificación de los procesos tanto claves como de soporte para la propuesta que atiende expresamente esta investigación.

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO



4.1 Características de la Investigación

4.1.1 Tipo de Investigación

4.2 Métodos y técnicas

4.3 Obtención de la información

4.4 Procesamiento de la información

“El mundo está cambiando muy rápido. Lo grande no supera a lo pequeño por más. Será lo rápido superando lo lento”

Vladimir Putin

4.1 Características de la Investigación

Con el fin de que la presente investigación sea objetiva, confiable, sistemática y abstracta, se presentan las características de la investigación que en consideración de Bernal (2010) da la pauta a dichas particularidades.

4.1.1 Tipo de Investigación.

Existen diferentes tipos de investigación, para poder determinar cuál es la más idónea, será necesario ajustar los objetivos que se pretenden alcanzar, por ello en el caso del presente estudio se encuentra en función a los objetivos y a la solución del problema de investigación.

Los diversos tipos de investigación que se utilizarán de acuerdo con las fases que integra la elaboración del diagnóstico situacional, planeación estratégica y plan de capital humano para que la gestión por competencias pueda ser exitosa, está integrada por cuatro tipos de investigación aplicadas en diferentes fases de esta.

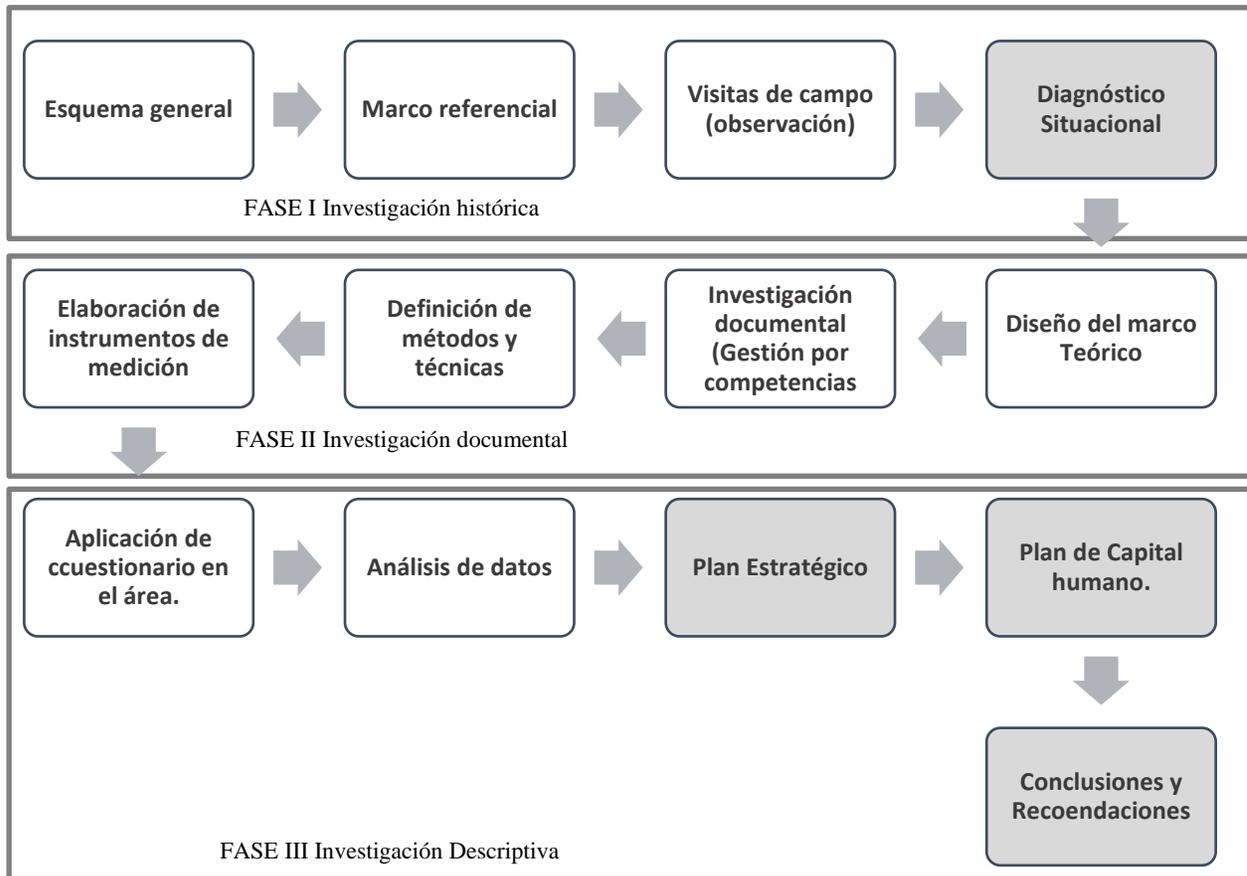
Identificando así el estudio de caso como tipo de investigación, cuyo fin es analizar una unidad específica de un universo poblacional, para este tipo de investigación, el objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias (el caso de la empresa Rosticería el Milagro). Cabe resaltar que el procedimiento metodológico se desarrolla mediante un proceso cíclico y progresivo cuyas técnicas más utilizadas y adecuadas son la observación estructurada, entrevistas, cuestionarios, documentos de la empresa etcétera.

Considerando la investigación histórica en la primera fase al estudiar los sucesos del pasado y analizar estos con otros eventos presente buscando entender el pasado y su relación con el presente, atendiendo con ello las acciones humanas en el tiempo y en el espacio.

Por otra parte, la investigación documental es aplicada al considerar el estado del arte, es decir a estudios cuyo propósito es mostrar el estado actual del conocimiento en un determinado campo o tema específico.

Por último, la investigación descriptiva es aquella donde se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, se presenta a continuación el procedimiento general de la investigación **ver esquema 4.1**

Esquema 4.1 Esquema general Metodológico



Fuente: Elaboración propia 2018 con base en diversas fuentes. Agt. 2018

Como se puede observar, la Fase I Investigación Histórica, está constituida por los datos históricos de la empresa, es decir, desde que la empresa es aperturada hasta el momento en que se realiza el diagnóstico situacional, la Fase II que la integra la investigación propia de la empresa que corresponde al análisis de los documentos oficiales con los que la empresa cuenta como parte de su operación, la identificación de métodos y técnicas que apoyarán la elaboración de instrumentos de medición como cuestionarios, entrevistas, guías de observación etcétera. Dentro de este esquema, es considerada la aplicación de herramienta que apoyan la elaboración

del plan estratégico y el plan de capital humano para que la gestión por competencias sea exitosa dentro de la empresa.

4.2 Métodos y técnicas.

Dentro de los métodos y técnicas que se consideran fundamental en la derivación de productos como la evaluación integral, el plan estratégico, plan de capital humano que peritan que la gestión por competencias sea aplicable en la empresa se encuentran las Entrevistas, Guías de Observación, Cuestionarios etc., que permita recabar la información necesaria para la toma de decisiones.

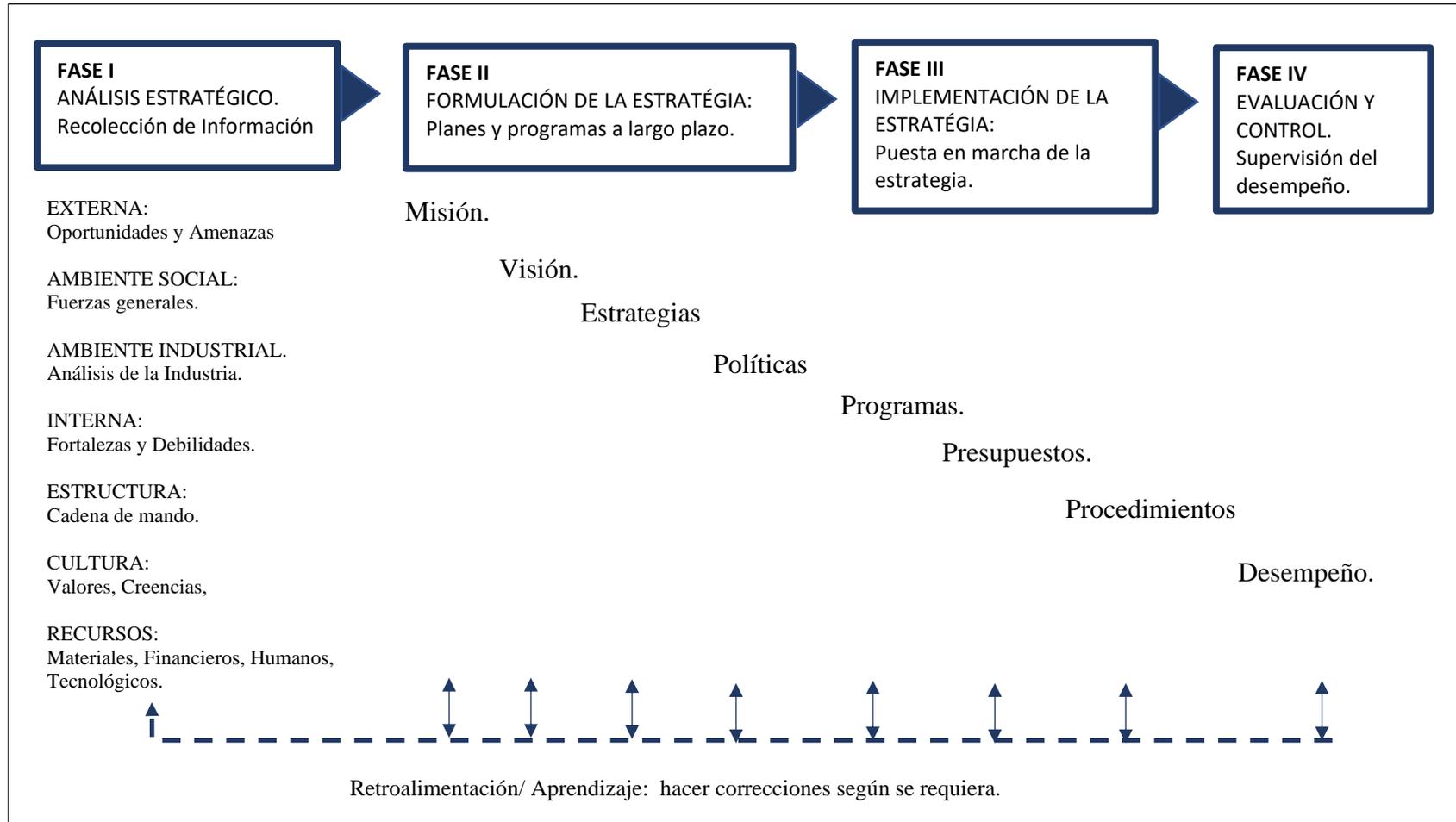
De este modo, en la unidad específica de análisis se realiza un plan estratégico con la finalidad de contrarrestar el problema que afecta la situación interna de los colaboradores, estas herramientas proporcionan a la gerencia una visión a fondo de la causa y efecto de las acciones que no se atienden.

Por lo anterior, la plena identificación de las fases que componen el modelo y que en su primer momento este se encuentra integrado por el analisis interno y externo de la empresa, la identificación de la industria y sus competidores permite a esta tener el conocimiento del ambiente en el que se va a desenvolver.

Cabe resaltar que las fases III y IV, implementación y control respectivamente es la parte donde las estrategias se vuelven aplicables y para ello, el espiral de retroalimentación de estas se centran en la evaluación de los resultados propuestos en el plan.

La formulación de la estrategia es parte fundamental de este modelo ya que estas representan lo que la empresa debe atender para mejorar, presentado así por líneas de acción, políticas, normas que rigen a la empresa y como se puede observar, si éstas, la empresa operaria de una forma inadecuada. **Ver Esquema 4.2**

Esquema 4.2 Modelo de Administración Estratégica.



Fuente: Weelen, Hunger. Administración estratégica y política de negocios 2007

La gestión por competencias está identificada en un primer aspecto la forma en cómo está organizada la empresa, es decir, el tipo de administración es la que va a permitir que el modelo de evaluación por competencias se pueda implementar.

Resaltando que para fines de la presente investigación la propuesta de la gestión por competencias para evaluar está basada en el aporte de autores como Aguilera (2006), Preciado (2016) y Tobón (2016) que identifican elementos básicos para propiciar la gestión por competencias y que como ya se mencionó en el capítulo tres, estas variables se presentan a continuación. Ver Esquema 4.2

De esta manera, Aguilera (2006) sugiere que los “Procesos de gestión y la estrategia organizacional que es de aporte para la elaboración del modelo de gestión por Competencias” por ello, se presenta a continuación, considerando los elementos básicos que debe poseer la organización para que el modelo pueda ser funcional y que se requiere de la participación y colaboración de todos los integrantes del universo de investigación. (p175)

Es por ello por lo que para concentrar toda la información es indispensable poder definir las competencias que la organización requiere para su óptimo funcionamiento y poder emplear en los procesos inherentes al recurso humano, las competencias y que permitirá en un futuro llevar a la empresa de una situación actual desfavorable a una situación deseada de efectividad en sus procesos.

Por su parte, Preciado (2006), provee elementos que se consideran en la etapa de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del Capital humano que se gestionan con base a competencias laborales.

Resulta claro, que al tiempo esta condición genera capacidades que la lleven a posicionarse en el mercado con bases en ventajas sostenibles, resaltando que la situación deseada se irá transformando en una realidad conforme a dos variables que son tiempo y la implementación de las estrategias que están contenidas el plan estratégico y que derivado de ello se realiza un plan de capital humano que está fundamentado en los objetivos y metas organizacionales.

Por último, el modelo propuesto, cuenta con dos tipos de factores, endógenos o internos y exógenos o externos propios del ambiente, en este sentido se “refleja así la relación estrecha entre ambiente interno y externo de la empresa en las variables externas consideradas”. (Tobón, 2006.p. 78)

Dentro de este marco de ideas, se identifica entonces del modelo, el primer entorno con el que la empresa tiene y guarda estrecha relación, el entorno externo que está determinada por la función de la globalización, tendencias en el capital humano denominado RR. HH digital.

Por otra parte, la globalización, que nace en la década de los años 80's como lo refiere Preciado (2006) que “gracias a la flexibilidad del trabajo, que surgió como necesidad de hacer frente a los cambios relacionados en los procesos humanos” es importante para la gestión por competencias. (p.7)

Cabe destacar, que las variables de la disponibilidad de la mano de obra y su calificación también son decisivas en este modelo y como lo refiere Preciado (2006) al dirigirse a la “formación y cualificación” del individuo en el trabajo, éste hace énfasis a los requisitos de polivalencia y autonomía en el área laboral y que no surgen por sí solos. (p.8)

Dentro de este orden de ideas, se identifica al uso de la tecnología, información y comunicación como factor que afecta el entorno externo dado que es decisivo para el “crecimiento y el ordenamiento sistemático de la información que fluctúa dentro de la organización” y justificadamente se encuentra en el uso de las tecnologías de la información. (Tobón 2016, p.35).

De esta manera, está integrado un primer entorno denominado entorno externo y que contiene variables de las cuales la empresa no tiene control sobre ellas.

En el reconocimiento de una estrategia organizacional, éste debe partir de un sistema definido y funcional para las mejoras a implementar que pueda tener éxito. Cabe resaltar que, si esta primera condición no se da, muy difícilmente los cambios planeados puedan dar un resultado eficaz, de este modo se debe dar una condición de participación y como menciona Alles (2006) en el reconocimiento de “el desarrollo de los equipos bajo un proceso ganar-gana mediante la concientización de su corresponsabilidad”. (p.139)

De este modo, las variables que componen el ambiente interno, está determinado por variables como la cultura, clima y compromiso organizacional, al respecto, Tobón (2016) refiere que este último “Es la manera en cómo se mide la temperatura de la organización en cuanto a su habilidad para enfrentar proactivamente, los retos relacionados con su gente”. (p.15)

Se identifica así el proceso principal para la gestión por competencias y está integrado por el reclutamiento, selección, inducción y capacitación, cada etapa de este proceso está determinada por actividades específicas con el objetivo de que la empresa contrate en su primer momento al mejor candidato, el primer paso dentro del proceso es identificar el tipo de reclutamiento.

Existen dos tipos de reclutamientos, uno que se da de manera interna y surge cuando la empresa mira al interior en busca de algún integrante que reúna las características y competencias requeridas para el puesto, el segundo, denominado reclutamiento externo, surge cuando por alguna razón, no se encuentre algún candidato dentro de la organización. (Preciado, 2006, p.12)

Por su parte la selección, formada por una serie de técnicas de evaluación, que permiten al evaluador observar el desempeño del candidato en ciertas circunstancias como, por ejemplo: entrevista por competencias, ejercicios de juegos de rol, ejercicios de grupo y ejercicios de entrada, cada uno de estos orientado a identificar el grado de cada competencia.

De este modo, al finalizar el proceso de selección, se identifica al individuo que pasará a formar parte de la organización, bajo un esquema formal, de aquí se desprende entonces la inducción y la capacitación, esta última es considerada como un proceso de soporte a los anteriores.

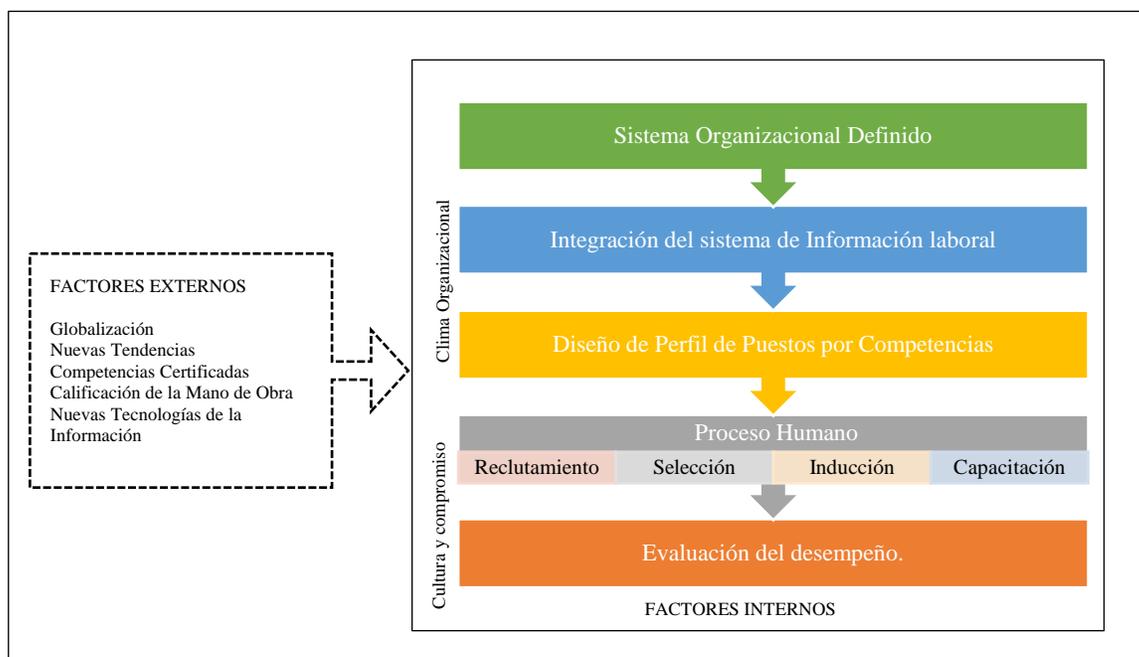
Por otra parte, la inducción pretendida es bajo el esquema de competencias, es decir bajo la clara identificación de atributos y responsabilidades inherentes al puesto que se va a ocupar, de este modo la inducción general se debe ajustar al modelo de gestión por competencias, para que de esta forma se inicie la apropiación de competencias en alineación con los objetivos organizacionales.

Por último, de acuerdo con el modelo propuesto, se encuentra la capacitación, resaltando que está dada por un primer momento en el que el individuo posee ciertos conocimientos de las

actividades del cargo y requiere una *actualización*, en caso contrario, se da la *formación*, para dotar al individuo de los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones del cargo a ocupar.

De lo anterior, la capacitación basada en competencias es la transmisión de conocimientos y el desarrollo de nuevas experiencias que dotan al individuo de nuevo aprendizaje. Por ello, la importancia de la gestión por competencia. **Ver Esquema 4.3**

Esquema 4.3 Modelo de Gestión por Competencias.



Fuente: Elaboración propia., Aporte de Aguilera 2016, Preciado 2016, Alles 2016.

Se resume entonces que la implementación y sobre todo el éxito de la gestión por competencias dependerá en gran medida de las estrategias que la empresa ejecute y la evaluación de la medición en el impacto de estas. Resulta claro que la aplicación de las estrategias propuestas puede ser modificadas siempre y cuando el objetivo no se modifique.

La identificación del proceso humano como tal en sus fases de reclutamiento, selección, inducción y capacitación deben estar claramente definidos por el área correspondiente y esto se logra con la identificación del perfil de puestos.

4.3 Obtención de la información

La obtención de la información se da gracias a la aplicación de técnicas y métodos en la unidad específica de investigación, estas se llevan a cabo con el fin de obtener de primera mano la información que proporciona las entradas en este sistema de investigación.

Investigación documental.

La obtención de información se hizo a través de la investigación documental es parte fundamental de toda investigación para el sustento de esta, se recurre a la obtención y búsqueda documental como lo son revistas, artículos, libros e internet con el fin de obtener información que expertos en la materia puedan aportar a la solución del problema.

Así mismo se realiza a través de documentos que la empresa posee con el fin de dar sustento a las operaciones diarias de esta.

Investigación de campo.

La obtención de información se realizó a través de la investigación de campo dentro de la unidad de análisis mediante la aplicación de herramientas y técnicas administrativas como lo son entrevistas, cédulas de observación, aplicación de encuestas entre otros. En las diferentes etapas de la investigación se emplean diferentes herramientas y modelos que a continuación se especifican. **Ver Tabla 4.1**

Tabla 2 *Modelos y Herramientas aplicados a diferentes productos Administrativos.*

Herramienta/ Modelo	Base Documental.
Cédulas de Observación/ Modelo de Campo de Fuerzas (Kurt Lewin). / Encuesta clima organizacional. Encuesta de Satisfacción del Cliente. Matriz Foda. (intervención tecno estructural)	Diagnostico situacional de la empresa/ evaluación integral
Modelo de elementos organizacionales. (Kaufman). Diagrama Causa- Efecto (Ishikawa). Análisis de la Matriz FODA.	Plan estratégico/ Plan de Capital Humano.
Modelo de evaluación de las Competencias Laborales. (intervención en procesos humanos)	Sistema de Gestión por Competencias

Fuente: Elaboración propia, con base a los modelos y técnicas aplicados.

4.4 Procesamiento de la información

Dentro del procesamiento de la información, será necesario identificar las entradas (inputs) que está representada por la información del entorno interno y externo en el que se desarrolla la empresa, para después seleccionar dicha información e ir clasificándola para generar la salida o producto (outputs), en este caso, se tomará la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para generar el plan estratégico y plan de capital humano.

Por lo anterior, procesar los datos (individuales, desagrupados) obtenidos de la población bajo estudio durante el trabajo de campo tiene como fin generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos de la investigación realizada.

Para el caso de la Fase I dentro de la primera investigación identificada como histórica se realiza a través de la información que la empresa posee desde el inicio de su operación y la forma en que han ido administrando los recursos que con el tiempo derivan capacidades que le ha permitido permanecer en el mercado durante 14 años. La observación es parte fundamental en esta etapa para ello la utilización de guías de observación con referencia al estado en cómo operan es importante para determinar las pautas de mejora en todas las áreas.

Conjuntamente a la observación, la aplicación del cuestionario denominado como cédula de autodiagnóstico es determinante para saber de primera fuente la forma en que es administrada la empresa alrededor del proceso administrativo y sobre todo de los recursos y las capacidades que ha generado a lo largo de su operación.

La elaboración de diagramas como se puede observar causa-efecto (**Anexo 6**), campo de fuerzas (**Anexo 7**), matriz “lo que es” (**Anexo 8**) permiten en esta fase de análisis identificar la situación actual de la empresa, dando origen al diagnóstico situacional de la empresa.

La Fase II, integrada por la investigación documental permitirá obtener la información pertinente para que la gestión por competencias pueda dar resultados positivos para la empresa, el modelo de gestión por competencias da la pauta a la aplicación de diversas estrategias que apoyan al plan estratégico y al plan de capital humano.

Dentro de esta fase es necesario recalcar que la obtención de la información para su procesamiento en esta etapa fue mediante la búsqueda de información específica y relevante en la aplicación de la gestión por competencias por lo que la definición y categorización estas se realiza juntamente con las características que los trabajadores presentan en sus actividades diarias.

Por último, la Fase III dentro de la obtención de información en la investigación descriptiva, se debe hacer énfasis que se obtiene de primera fuente que son los trabajadores y las vivencias que se consideran importantes en esta fase se da gracias a la elaboración de la planeación estratégica y al plan de capital humano atendiendo las necesidades propias de la empresa.

Por ello, la definición de la gestión por competencias de la Fase II y los métodos y técnicas a aplicar para recabar la información y que esta sea traducida en datos relevantes para la toma de decisiones en la Fase III es determinante en la obtención de la información. La investigación descriptiva se desarrolla al describir dentro de cada una de estas fases en el capítulo de resultados los hallazgos y vestigios relevantes en la unidad de analisis y con ellos derivar los productos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Finalmente, para la elaboración del diagnóstico situacional, planeación estratégica y el plan de capital humano las investigaciones en cada fase sea esta histórica, documental y descriptiva, forman parte de un tipo de investigación denominada estudio de caso y que es la identificación de la unidad específica en donde se analizan las características particulares de esta y sobre todo el entorno en que se desarrollan.

CAPÍTULO V RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



5.1 Diagnóstico Situacional de la empresa

5.2 Plan estratégico

5.3 Plan de Capital Humano

5.4 Gestión por Competencias

5.5 Matriz de consistencia estratégica

“El general que gana la batalla hace mil cálculos en su templo antes de luchar. El general que pierde hace solo unos cuantos cálculos de antemano”

Sun Tzu

5.1 Diagnóstico Situacional de la empresa.

Dentro de los resultados de la Investigación, se debe resaltar que se cumplió con el 100% de los objetivos que se plantearon en la investigación, se presentan a continuación el diagnóstico situacional de la empresa Rosticería el Milagro, Plan Estratégico, Plan de Capital Humano y la identificación del Perfil de puestos bajo competencias laborales.

El primer resultado de la empresa Rosticería el Milagro, como se pudo observar en el capítulo dos de la presente investigación da origen a un listado de fortalezas y debilidades del entorno interno y un listado de oportunidades y amenazas del entorno externo con el apoyo de como la entrevista, guías de métodos y técnicas como la observación, aplicación de cuestionarios y elaboración de diagramas es utilizada en la generación de opciones estratégicas para la elaboración del plan estratégico.

La situación inicial de la empresa como se puede observar en la matriz y con el apoyo de otras herramientas aplicadas como guías de observación (**Anexo 1**), cédulas de autodiagnóstico (**Anexo 2**), se identifica como una empresa inclinada hacia las debilidades generadas por una administración informal de tipo reactiva, sin medios de verificación y control que permita al director y gerente tomar decisiones oportunas, además de la medición del clima organizacional al ser este un punto de partida para la elaboración del plan de capital humano (**Anexo 3**).

Dentro del proceso administrativo como tal, se observa una gran cantidad de debilidades que llevan a la empresa a la condición de vulnerabilidad en la gran mayoría de sus procesos productivos y sobre todo en la gestión del recurso humano y que en la práctica influye de manera específica en sus utilidades como se puede observar en el diagrama causa efecto para la gestión por competencias (**Anexo 6**).

Las fortalezas con relación a sus debilidades son pocas sin embargo estas representan la traducción de 14 años de permanencia en el mercado, siendo estas características que le permiten a la empresa operar como lo ha hecho durante estos años surge la necesidad de cambio para generar una condición positiva para la empresa mediante estrategias. De este modo el reconocimiento de los factores que intervienen en el proceso de transformación de su materia

prima y de todos los procesos con los que se relacionan las diversas áreas, se identifican en la matriz de determinación de necesidades (**Anexo 10**).

Los elementos del entorno externo identificados en la matriz FODA que están representados por las oportunidades y amenazas al momento de ser atendidos mediante diversas estrategias permitirán a la empresa pasar de una condición de vulnerabilidad a una condición endeble donde la empresa tome ventaja frente a sus competidores. **Ver Figura 5.1**

Figura 5.1 Matriz FODA de la empresa Rosticería el Milagro.

FORTALEZAS. Instalaciones propias. Equipamiento de última generación. Equipo de reparto nuevo Personal Polivalente y proactivo. Producto inédito. Experiencia.	DEBILIDADES Administración empirica Planeación informal Sin programas (mejora, capacitación, Sin Cultura Presupuestal Sin Politicas Procesos Informales
	Estructura Organica informal Sin Perfil de Puestos Sin Especificación de puestos. Sin manuales administrativos Comunicación informal. Sin sistema de Información Inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección. Sin padron de Proveeduría sin manejo de inventarios
	Liderazgo paternalista Duplidad de mando clima laboral adverso
	sin indicadores sin metricas sin medios de verificación
OPORTUNIDADES. Mercados inexplorados. Empleo de nuevas tecnologías. Demanda creciente en servicio de comida rápida. Programas de apoyo gubernamental. Apalancamiento financiero. Modelo de negocios franchising. Consultoría Empresarial. Outsourcing contable.	AMENAZAS. Crecimiento de la competencia. Competencia consolidada en el mercado Aumento en el precio de insumos. Nuevas disposiciones fiscales. Problemas sociales. Inseguridad. Condiciones climáticas.

Fuente: Elaboración propia, con base a la aplicación de diversas técnicas

El listado de opciones estratégicas en la elaboración del plan estratégico se realizó con el apoyo del reconocimiento de factores que intervienen en los diversos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa Rosticería el Milagro (**Anexo 9 y 10**) la diferencia de estas dos matrices permiten identificar una situación actual y deseada para la empresa generando la estructura de las opciones que la empresa debe atender para mejorar, por ello se divide en tres momentos

considerando las estrategias como: muy urgente, urgente y necesario , se logra observar en el lista de opciones estratégicas (**Anexo**), se realizó con la aplicación de la herramienta de elementos organizacionales y que deriva la priorización de estas en función a la atención en tres momentos de la planeación, muy urgente, urgente y necesario, dicho de otro modo, corto plazo, mediano y largo plazo, esta priorización

5.2 Plan estratégico.

El plan estratégico aquí detallado es el segundo resultado de esta investigación, se realizó para la empresa Rosticería el Milagro con la aplicación de herramientas y técnicas administrativas bajo el apego estricto de la objetividad para tal efecto. Por ello, la elaboración como propuesta de diseño de dichas estrategias aportan a la empresa las líneas de acción que deberán seguir para alcanzar cada uno de los objetivos fijados como se puede observar en la página 43-52 los objetivos, metas, estrategias, indicador, métrica y medio de verificación y la temporalidad como ya se mencionó de acuerdo con el listado de opciones estratégicas en muy urgente, urgente y necesario.

Por otra parte, dentro del plan estratégico se identifica la filosofía empresarial que está integrado por la misión, visión y valores de la empresa, hay que resaltar que esta filosofía parte de un pensamiento estratégico y que involucra a toda la empresa como un sistema integral, Morrisey (1996) lo define como “el pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, la planeación a largo plazo lleva a la posición, la planeación táctica lleva al rendimiento” de aquí su importancia y su declaración de misión, visión y valores”.

Misión.

Brindar a nuestros clientes pollos preparados con calidad, permaneciendo a la vanguardia con la aplicación de nuevas tecnologías a beneficio de nuestros clientes, generando un impacto positivo para la sociedad.

Visión.

Ser una empresa competitiva, posicionándose como líder por la calidad del producto y el servicio trascendiendo en el mercado estatal.

Valores.

- ' Compromiso: Es hacer valer nuestra palabra, cumpliendo con la promesa de entrega superando las expectativas del cliente.
- ' Responsabilidad: Tenemos la capacidad de responder a nuestras acciones, expresando en ellas nuestra conducta empresarial que nos permite distinguirnos de los demás.
- ' Respeto: Es la base sobre la cual se sustenta la ética y la moral de nuestra empresa, porque aceptamos y respetamos la ideología de los demás.
- ' Trabajo en equipo: Trabajamos en conjunto para lograr el objetivo común que es ofrecer a nuestros clientes un producto y/o servicio de calidad, creando nuevas ideas y proporcionando cada vez mejores soluciones.
- ' Puntualidad: Cumplimos en tiempo y forma los requerimientos de nuestro cliente ofreciéndole cada vez más un mejor servicio.
- ' Honestidad: Es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable y justo. Desde un punto de vista filosófico es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente.

Objetivo general estratégico.

El objetivo General Estratégico del año 2019, considerándose como punto de partida de la planeación estratégica es el siguiente:

Objetivo: incrementar la utilidad de la empresa roscaría el milagro en un 15% para el ejercicio 2019.

Alcance: En toda la organización y reflejado en el estado de resultados del año 2020

Área Responsable: Gerencia

Fecha de elaboración: 01 octubre de 2017



Tiempo	Objetivos		Metas	Estrategias	Indicador	Métrica	Medio de verificación
Muy urgente	1.1	Reconocer la necesidad de cambio.	Concientizar al 100 % de los gerentes en el segundo trimestre del año 2018.	Enumerar beneficios del cambio/ mostrar un panorama amplio de los beneficios/ proyectar a la empresa en un escenario futuro/cambio de paradigmas. / administración formal	Cambio Planeado	numero de procesos formales/procesos informales	Operación formal de la empresa/ alta patronal, RFC, etc.
			1.2	Registrar el 100% de operaciones a partir del segundo bimestre del año 2018.	Registro diario de operaciones. /manejo de paquetería office/ realización de formatos de vaciado de datos.	Operaciones registradas	Número de operaciones registradas/operaciones no registradas
		Formalizar la administración de la organización	Registrar el 100% de operaciones en el segundo bimestre del año 2018	Designar encargados por áreas/manejo de paquetería office/análisis de procesos.	Operaciones registradas	Operaciones registradas/operaciones no registradas	
			cumplir con el 100% de los requisitos para el alta patronal en el periodo agosto-septiembre 2018.	designar encargado de la papelería/ contar con un presupuesto para gastos administrativos.	Trámite en proceso	Número de requisitos en físico/ número de requisitos obligatorios	Alta patronal



Rosticería el Milagro

Muy urgente			Generar el alta del 100% de los empleados en el cuarto bimestre del año 2019	consideración del outsourcing contable. / contar con un presupuesto para gastos administrativos.	outsourcing contable	outsourcing	Pago de honorarios
			cumplir con el 100% de los requerimientos municipales el tercer bimestre del año 2018	contar con un presupuesto para gastos administrativos. / realizar pago de obligaciones de manera puntual.	servicio de pagos municipales.	Pagos realizados/pagos no realizados	Recibo de pago de servicios al municipio, reportes de obligaciones patronales
			Establecer normas internas aplicables al 100% de los trabajadores en el periodo Agosto-diciembre.	control de asistencias/ implementación de un sistema check de asistencias.	Asistencias	numero de registros/ periodo de registro	Reporte mensual de asistencias
	1.3	modificar la estructura organizacional de la empresa.	modificar la estructura en el primer bimestre del año 2018	contar con áreas funcionales en la empresa/ agilizar procesos/ evitar duplicidad de mando	Estructura funcional	número de puestos incluidos/ puestos existentes	Organigrama de acuerdo con funciones
	1.4	Generar un reglamento para pedido y/o especificaciones.	Establecer el 100% de las características de un pedido en el mes de mayo 2018.	Analizar las características básicas de los pedidos/fijar costos autorizados por la administración y dirección, establecer las características básicas del pedido. /capacitación para el área de ventas.	Reglamentos	número de pedidos especificados/número de pedidos no especificados	Reglamento de pedidos.



Rosticería el Milagro

Muy urgente	1.5	Registrar adecuadamente los pedidos.	Capacitar al 100% de los empleados del área de cajas en un lapso de 2 meses	capacitación continua. /aplicación de pruebas diagnósticas.	pedidos registrados de manera correcta	número de empleados capacitados en punto de venta	Programa de capacitación
	1.6	Registrar y actualizar inventarios.	Generar el 100% de inventarios en las diferentes áreas en un lapso de 4 meses.	capacitación continua/ registro y documentación diaria/autorizar formatos para el vaciado de información.	control de inventarios	registros formales/registros informales	numero de registros en inventarios
	1.7	Control de mantenimiento de maquinaria	Controlar en un 100% el mantenimiento de la maquinaria en el periodo de agosto-septiembre 2018	disminuir gastos por mantenimiento correctivo/	mantenimiento de maquinaria	mantenimiento preventivo	programa de mantenimiento
	1.8	control de mantenimiento en equipo de reparto	controlar en un 100% entrada y salida de equipo de reparto en un lapso de 4 meses.	disminuir tiempos ociosos/ registrar el consumo de gasolina/ controlar gastos por reparaciones	mantenimiento de equipo	mantenimiento preventivo	control de mantenimiento de equipo de reparto
	1.9	Aplicación de encuestas de satisfacción del cliente.	Aplicar encuestas de satisfacción al 10% de sus clientes en un lapso de 15 días el 4° bimestre del año 2018.	Mejorar servicios en cuanto calidad, mejorar producto/ ofrecer un producto innovador.	Satisfacción del cliente por el producto/servicio	clientes satisfechos/clientes insatisfechos	encuestas de satisfacción del cliente
	1.10	Medir la satisfacción del cliente.	Analizar el 100% de encuestas aplicadas en el quinto bimestre del año 2018	Aplicación de encuestas de satisfacción/	Satisfacción del cliente por el producto/servicio	clientes satisfechos/ clientes satisfechos	encuesta de satisfacción del cliente



Rosticería el Milagro

Muy urgente.	1.11	Consideración presupuestaria.	Elaboración de un presupuesto en el primer mes de inicio de operación del año 2019	Análisis de estado de resultados/ designación de presupuesto/autorización de presupuesto por el comité de innovación.	presupuestos	numero de requisiciones de presupuestos/número de compras emergentes	presupuesto en físico
	1.12	Cumplimiento del 100% de las entregas.	Entregar el 100% de pedidos a partir del segundo semestre del año 2018.	Reducir tiempos de entrega/ análisis de procesos/ eliminación de tiempos muertos/	cumplimiento de entregas	numero de pedidos/número de entregas	reporte de entregas de pedidos
	1.13	Eliminar el equipo obsoleto en producción.	Eliminar el 100% equipo en el periodo enero-febrero 2019	Remate de equipo y maquinaria obsoleta/venta de maquinaria on-line	equipo obsoleto	equipo obsoleto/ equipo fuera de contabilidad	reporte de venta de equipo obsoleto
	1.14	Impacto ambiental por desecho de aceite.	Disminuir en un 100% los desechos de aceite.	Reutilización de aceite para otros productos	impacto por desecho de aceite.	numero de litros desechados/número de litros ocupados	desperdicio de aceite en litros
	1.15	Disminuir el uso de unigel.	Disminuir en un 100% el uso de unigel en el sexto bimestre del año 2019	Cambio de empaque de plástico a cartón/	Empresa c/enfoque al apoyo ambiental	Empaques de unigel /empaques de cartón	Presentación del producto.
	1.16	Registro de la marca ante el IMPI.	Cumplir con el 100% de requisitos para el registro de marca en un lapso de 6 meses.	Realizar un target y branding empresarial. /Estudio del beneficio de uso adecuado de la marca. /posicionar la empresa en la mente del consumidor	proceso de registro.	requisitos cumplidos/requisitos por cumplir.	Registro aceptado. Nuero de aprobación



Rosticería el Milagro

	1.17	Incrementar las ventas	Incrementar en un 15% de ventas en el segundo semestre del año 2018	descuentos a clientes frecuentes/ promociones a clientes en general/disminución del costo en compra directa/	Incremento en ventas	reporte anterior/reporte en curso.	Reporte de ventas mensual
	1.18	Aumentar la productividad.	aumentar la productividad del 100% de los trabajadores en el tercer bimestre del año 2019	Utilizar nuevas técnicas de motivación/mejorar condiciones laborales/incentivar al personal mediante reconocimiento en la empresa/ofrecer bono por productividad/Estudio y análisis de procesos.	Aumento de la productividad	encuesta aplicada (2017) /encuesta aplicada 2019	Análisis del clima laboral
	1.19	Integrar la plantilla de personal correctamente.	Contratar al 100% en el segundo semestre del 2019 a personal bajo las premisas de competencias.	Realizar un reclutamiento adecuado/ la selección deberá hacerse bajo criterios establecidos/gestionar en base a competencias/capacitación constante.	Integración de planilla bajo competencias	número de trabajadores evaluados/número de trabajadores sin evaluar	perfiles bajo competencias
Urgente	1.20	Elevar la escala obtenida en el diagnóstico de clima organizacional.	Aplicar un diagnóstico de clima organizacional en el periodo enero-febrero del año 2019.	Mejorar las condiciones laborales. /implementar cursos de capacitación.	Porcentaje de elevación escala clima organizacional.	encuesta aplicada (2017) /encuesta aplicada 2019	Análisis del clima laboral
	1.21	Continuidad a herramientas aplicadas para mejorar la situación de la empresa.	Aplicar 5 herramientas en el primer trimestre del año 2019 para medir el nivel de efectividad y eficiencia de la empresa.	mejora continua en procesos/ trabajo bajo efectividad y eficiencia. /disminuir el retrabajo.	Situación de la empresa.	número de herramientas aplicadas/situaciones resueltas	Reporte de aplicación



Rosticería el Milagro

Urgente	1.22	Utilización de redes sociales para el incremento en ventas.	Incrementar en un 20% en el primer bimestre del año 2019 las ventas online (mediante fb)	Incorporación a grupos de restaurantes vía fb. Promociones on line a clientes.	porcentaje de ventas online	ventas online/ventas totales	Reporte de ventas online
	1.23	Servicio con cobro de tarjetas.	aumentar las ventas de mostrador en un 15% en un lapso de 5 meses vía cobro tarjeta.	Ofrecer promociones a clientes con pago vía tarjetas. Dar cortesías por pago con tarjetas.	Ventas con TDC	Total, de ventas/total de	reporte de venta mensual TDC
	1.24	implementar un sistema de información.	sistematizar el 100% procesos en un periodo de 1 año	Implementar aplicaciones informáticas (número de aplicaciones en uso)	Registro de Ventas	número de operaciones en P. V	Punto de venta
	1.25	Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado.	Apertura 1 sucursal en el periodo agosto-diciembre del año 2020	Incrementar el número de puntos de venta (número de sucursales en operación) /dar a conocer las características de los productos ofertados. /branding empresarial. /Testeo de productos nuevos.	Sucursal	requisitos necesarios/requisitos cumplidos	apertura de sucursal
	1.26	Disminuir la rotación de personal	Disminuir en un 50% la rotación del personal en el primer bimestre del año 2019	Establecer parámetros de selección por competencias/mejorar calidad de vida laboral/aplicación de herramientas motivacionales	Estabilidad de personal	número de empleados baja/número de contrataciones por área	reporte de rotación del periodo
	1.27	Aumento de un 15% las utilidades.	Aumentar 15% de utilidades periodo enero-diciembre 2019	Incrementar las ventas (porcentaje anual de incremento en ventas) / Reducir costos. (porcentaje de reducción de gastos financieros.)	Aumento de la utilidad	utilidades periodo anterior/utilidades periodo	reporte de utilidades



Rosticería el Milagro

Urgente	1.28	Obtener un 100% de Satisfacción del cliente.	obtener el 100% de satisfacción del cliente en el primer bimestre del año 2019	Documentación de procesos para controlar/mejorar la atención al cliente/ofrecer un producto de calidad/ atender su necesidad de manera prioritaria/disminuir tiempos de entrega de producto en sucursal/realizar encuestas de satisfacción. /Establecer el servicio posventa.	Satisfacción del cliente por el producto/servicio	número de encuestados satisfechas/número de encuestados insatisfechas	encuestas aplicadas vía formulario Google
	1.29	Generar 3 empleos (voceador, volanteo y marinador)	Generar 3 empleos indirectos en el tercer bimestre del año 2019	Con el fin de ayudar a la sociedad en la generación de empleos.	Empleos generados	número de empleados contratados/bajas	número de contratos
	1.3	Medir la competencia en el ramo.	aplicar Benchmarking	incrementar ventas, medir la competencia en relación con los productos	Competencia.	factores por aplicar/factores ya existentes	análisis de la competencia
	1.31	Elevación en 30% de los clientes nuevos.	Aumentar en un 30% clientes nuevos en el segundo bimestre del año 2019	Determinación de variables para la medición de efectividad.	porcentaje de clientes nuevos	número de clientes nuevos/clientes existentes	clientes nuevos en base de datos
	1.32	Proceso de control de calidad.	implementar un programa de calidad en el primer semestre del año 2019.	Implementar en redes sociales promociones/ descuentos por compra por volumen / ofrecer cortesías a clientes frecuentes.	control de calidad.	procesos estandarizados/procesos por estandarizar	manual de calidad
	1.33	Mejorar la imagen de la empresa.	Mejorar en un 100% la imagen de la empresa en el segundo bimestre del año 2019	Identificar las variables por medir/capacitar al personal operativo y servicio al cliente/apertura de buzón de quejas y sugerencia a clientes internos y externos.	imagen y procesos de la empresa	procesos formales/procesos informales	encuesta de percepción del cliente por la empresa



Rosticería el Milagro

Urgente	1.34	Incrementación en un 10% las recompras de clientes	Aumentar en un 10% compras de clientes en el tercer bimestre del año 2019	Identificar compras por cálida, realizar encuesta de satisfacción por compra(motivo) mejorar en caso sea necesario.	clientes nuevos	clientes existentes/clientes nuevos en base de datos	número de clientes nuevos
	1.35	Generación de 5 empleos directos.	Contratar 5 empleados en el segundo semestre del año 2019	Aumentar las ventas/ promociones en redes sociales/apertura de una nueva sucursal. /estudio de mercado para un segmento diferente.	Empleos directos.	número de empleos de tiempo completo/empleos parciales	contratos directos por la empresa (tiempo completo)
	1.36	Medir la competencia en el ramo.	Tener el conocimiento del 100% de sus competidores	Comparar las debilidades y amenazas de la competencia.	benchmarking	estrategias aplicadas/estrategias por aplicar	análisis de la competencia
	1.37	Rediseño de la ingeniería de la planta.	Utilizar al 100% los espacios de la empresa.	Reducir accidentes laborales/ tener más espacio para transitar	capacidad utilizada	espacios en ocio/espacios utilizados	propuesta de rediseño
	1.38	Uso y aplicación de tecnologías de la información como base de datos.	Implementar un sistema informático en el primer bimestre del año 2020	Reducir utilización de papeles/ modificación rápida y oportuna de información/digitalización de documentos.	uso de base de datos	reportes y estadísticas generadas por el punto de venta/ procesos informales	punto de venta
Necesario	1.39	Utilizar el 100% de la capacidad instalada de la planta.	Utilizar el 100% de los espacios de la empresa tercer bimestre del año 2020	utilizar espacios de manera eficiente/	capacidad instalada	maquinaria en calidad de ocio/ maquinaria utilizada	utilización de maquinaria
	1.4	Planeación de marketing.	Implementar un plan estratégico de Marketing en el sexto bimestre del año 2020	Aumentar la productividad. /capacitación constante en producción/ reducción de tiempos y movimientos.	Planeación estratégica de marketing	Estrategias de marketing planeadas/ decisiones de implementación	Plan de Marketing
	1.41	Ampliación de la empresa	Ampliar 2 de los servicios adicionales	Mercados inexplorados/ fijar mercado estratégico/ Realización de nuevos productos como resultado de la innovación. / segmentación de mercado/ testeo de productos			



Rosticería el Milagro

Necesario			ofrecidos en el primer bimestre del año 2020	Adquirir uno de los proveedores con los que se trabaja con el fin de encargarse del suministro de los insumos que se necesitan (estrategia de integración hacia atrás).			
				Incursionar en un nuevo negocio a través del lanzamiento de nuevos productos relacionados con los productos actuales. (estrategia de diversificación relacionada).			
				Competir en base a diferenciación ofreciendo productos considerados únicos y novedosos (estrategia de diferenciación).			
				Enfocarse en un mercado específico con el fin de especializarse en éste y lograr una mayor eficiencia (estrategia de enfoque).			
				Incursionar en nuevos mercados geográficos (estrategia de desarrollo de mercado).			
				Competir en base a costos ofreciendo los productos al menor precio del mercado (estrategia de liderazgo en costos).			
				Formar una alianza con otra empresa con el fin de compartir recursos o aprovechar alguna oportunidad de negocio que se ha presentado (estrategia de empresa conjunta)			
1.42	Analisis de estados financieros.	Analizar el 100% de los estados	datos relevantes para toma de decisiones/	Toma de Decisiones	Decisiones tomadas sobre información financiera	Estado de resultados	
1.43	Superar el margen anual de ventas	incrementar en un 20 % utilidad para el año 2022	aumentar la calidad del producto/nuevos segmentos de mercado/productos innovadores/canales de distribución/	Utilidades	utilidad periodo/Utilidad periodo anterior.	utilidades del periodo	



Rosticería el Milagro

Necesario	1.44	Visibilizar los esfuerzos en materia de Responsabilidad Social Empresarial	ser una empresa 100% RS en el primer semestre del año 2021	capacitación en materia ambiental	Capacitación.	Numero de cursos impartidos/ número de empleados capacitados	certificados físicos
				certificaciones por organismos reconocidos.	Certificados	Numero de certificados obtenidos en el periodo/ número de empleados capacitados.	certificados físicos

Políticas de la empresa.

Otro de los elementos que forman parte de la planeación estratégica se encuentra en la definición de las políticas de la empresa, estas permitirán a la empresa identificar con claridad la directriz a seguir y que de estas depende el actuar de los miembros de la organización. Dentro del plan estratégico, las políticas forman parte esencial de su operación y la forma en que estos difunden la aplicación de las normas internas.

El propósito de estas políticas varía con relación a lo que se pretende normar, es decir lo que, en la práctica, los empleados deben acatar de manera expedita, por ello se presentan las políticas de desarrollo organizacional, de regulación interna, de seguridad de información, operación, de productos y servicios, mercado, pago y compra con el fin de proporcionar sustento al actuar de los integrantes de la empresa.

Política de desarrollo organizacional.

Propósito: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

1. la administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica.
2. Toda modificación en la estructura deberá ser aprobada por el directorio, en base a estudio y análisis de los procesos.
3. La administración deberá en el quinto bimestre de cada año revisar los planes para verificar su avance en cuanto a cumplimiento o modificación, así como la elaboración de planes y programas pertenecientes al plan estratégico.
4. La organización deberá contar con un manual de delegación de responsabilidades que permita a los administradores enfocarse en la ejecución del plan estratégico.
5. Las unidades y áreas operativas deberán guardar relación con los procesos que se realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones, para ello cada proceso deberá contar con un responsable que responda por la eficiencia y eficacia del proceso.

6. La administración nominará a los jefes de cada área haciéndoles de su conocimiento sus alcances y limitaciones.

Política de regulación interna.

Propósito: Ordenar y difundir el marco normativo interno de la compañía.

1. mantener a los colaboradores informados de las políticas, normas reglamentos y procesos, identificando cual es el rol dentro de la organización.
2. Los documentos deberán ser publicados con la leyenda “vigentes” para su uso correcto.
3. El gerente es el responsable de la documentación de los procesos, dicha documentación deberá contener quien lo realiza, quien revisa, quien autoriza, fecha de elaboración y fecha próxima de revisión.
4. La elaboración de los manuales será responsabilidad de la Gerencia, utilizando el formato aprobado por el director/dueño, deberán ser entregados en forma electrónica y en físico para la custodia de este.
5. El uso del equipo de reparto será única y exclusivamente para la función de reparto, los responsables de las unidades deberán requisitar los formatos de salidas todos los días y en caso de reparación o mantenimiento deberá estar programado.

Política de seguridad de información.

Propósito: Proteger la información de la organización y normar sus niveles de acceso y confidencialidad.

1. Los niveles jerárquicos que tienen acceso a la documentación e información estratégica de la empresa son Administración, encargados de las áreas y el dueño.
2. La información que se genere dentro a de la empresa pertinente a la administración, manejo de recetas, cifras financieras son propiedad de la empresa y no pueden ser difundidas bajo ningún modo.
3. No se permite ningún dispositivo USB, disco envió por correo electrónico de datos e información relacionada con la empresa sólo los autorizados por el administrador.
4. Todos los empleados que manejen información sensible de la compañía deberán firmar un acuerdo de confidencialidad.

Política de operación.

Propósito: Normar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

1. Las actividades operativas se deberán programar de acuerdo con lo establecido en el plan de acción y en su presupuesto.
2. La gestión y administración de la Rosticería el Milagro que está en operación será en un horario de 9 a 6 pm los 365 días del año.
3. Todos los trabajos de mantenimiento preventivo deberán realizarse en horarios de menor impacto en el servicio de nuestros clientes.

4. El administrador de la empresa deberá tener bajo consigna las especificaciones técnicas de todas las maquinarias y deberá sellar y firmar los trabajos por mantenimiento.

Política de productos y servicios.

Propósito: Regular la forma de prestar el servicio y/o producto al cliente.

1. La administración es responsable de los procesos de comercialización (preventiva, venta y post venta) de los productos que ofrece la empresa.
2. Los productos adicionales ofrecidos, deberán ser registrados en comandas y/o ticket de venta.
3. El servicio de reparto tiene un intervalo de tiempo de 20 a 30 min para ser entregado al cliente, en caso de no ser entregado en tiempo, se levantará una amonestación al personal responsable de la entrega.
4. El precio estipulado en sucursal este autorizado por la administración, mismo que no puede ser modificado sin previo aviso.
5. La atención al cliente está regida bajo los criterios de cortesía, amabilidad y cordialidad.
6. Los reclamos o quejas deberán ser atendidos con carácter urgente, dando solución en un tiempo no mayor a 3 horas.

Política de mercado.

Propósito: Establecer los parámetros del mercado y su delimitación de acuerdo con el plan estratégico.

1. La administración potenciará el área de mercadeo de tal forma que se constituya una base sustentable de los actuales y futuros productos que ofrece la empresa.
2. El marketing será focalizado con una orientación hacia el consumo de los diferentes productos que ofrece la empresa a manera de difundir las principales características del producto inédito.
3. La administración procurará justificadamente que el manejo promocional y publicitario se haga a través de agencias publicitarias.

Política de pago.

Propósito: Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.

1. Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas que proporcionen un servicio o producto, que genere las obligaciones de pago a Rosticería el Milagro.
2. El encargado de los pagos ya sea en efectivo o a crédito es el administrador de la empresa, mismo que está obligado a solicitar el recuro vía formato de pago y que deberá ser justificado.
3. La administración es la responsable de realizar una programación de pagos de la compañía mediante un flujo operativo, en el que estarán contemplados todos los vencimientos que correspondan al periodo programado.

Política de compras.

Propósito: Establecer la logística adecuada para que la empresa pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos.

1. El administrador es el responsable de realizar la lista de insumos, materiales necesarios para la ejecución, misma lista será elaborada con los encargados de las diferentes áreas.
2. Se verificará precio, calidad, tiempos de entrega con los diferentes proveedores.
3. En caso de que el proveedor ofrezca un producto bajo crédito, deberá contar con el visto bueno del dueño
4. en compras emergentes, solo se aceptan dos productos o insumos, que no rebasen un monto de 300 pesos.

Por último, hay que hacer énfasis en que estas políticas organizacionales fueron difundidas a todos los integrantes de la empresa y son acatadas por todos los niveles en su estructura organizacional.

5.3 Plan de Capital Humano

El Plan de Capital Humano es el tercer resultado obtenido de la investigación, es derivado del plan estratégico con el objetivo de ir adaptando las condiciones bajo las que opera la empresa Rosticería el Milagro al modelo de Gestión por Competencias y que se derive beneficios reflejados en toda la empresa.

Con el apoyo de diversas herramientas y métodos se realiza la formulación de las estrategias que apoyarán a la gestión por competencias, estas estrategias están diseñadas bajo la identificación de los recursos con los que la empresa cuenta, como se puede observar en el modelo de campo de fuerzas aplicado al recurso humano (**Anexo 12**) y que contrastado con el diagrama de Ishikawa (**Anexo 6**), las condiciones en el área humana deben ser mejoradas.

Por lo anterior, la formulación de dichas estrategias representa para la gestión por competencias el marco de operación en los niveles propuestos para la operación de la empresa Rosticería el Milagro.

Objetivo del Plan de Capital Humano.

Objetivo: contratar al 100% del personal bajo la premisa por competencias en el segundo semestre del año 2020.

Alcance: En toda la Organización y reflejado en el proceso humano.

Fecha de elaboración: 1 octubre 2018.

Las estrategias que se integran a este Plan de Capital Humano han sido formuladas con la participación del director y la gerencia, el listado arriba mencionado con la elaboración de la

matriz de determinación de necesidades (**Anexo 10**) juntamente con el análisis de los factores que influyen de la manera específica al capital humano (**Anexo12**).

Cabe resaltar que las estrategias propuestas para su implementación están diseñadas con el fin de cumplir con los objetivos establecidos para la gestión por competencias, la categorización realizada con base al objetivo tiene estrecha relación con la estabilidad de los empleados y sobre todo con el fin de gestar las competencias laborales en los trabajadores.

Por lo anterior, las estrategias a utilizar en el área humana se encuentran especificadas en las páginas 60- 66 atendiendo el tipo de estrategia a nivel organizacional, objetivos, metas, estrategias, indicadores, métrica y medios de verificación para su implementación. Al igual que en la generación de estrategias



Objetivos Estratégicos	Objetivos específicos		Estrategias		Tácticas		Indicador	Métrica	Medio de verificación
1 planeación del 100% de los procesos humanos en el segundo semestre del año 2019	1.1	Generar cultura de Cambio en el 100% del personal.	1.1.1	Rediseño de la Estructura Orgánica	1.1.1.1	Analizar los puestos existentes	Número de Puestos actuales	Puestos requeridos - puestos actuales.	Manual de Organización.
	Estrategia de Planificación				1.1.1.2	Propuesta de Rediseño	Análisis de puestos en Manual.	Número de puestos existentes/puestos anexados.	Organigrama
					1.1.1.3	Aprobación por el Dueño y Gerente.	Aprobaciones.	Requisitos cumplidos /requisitos por cumplir	Manual de Organización.
					1.1.1.4	Sistematización de Procesos Operativos.	Procesos Sistematizados	N° de Procesos sistematizados -N° de procesos no sistematizados	Manual de procesos y Procedimientos
	Estrategia de Planificación		1.1.2	Formalizar Proceso Humanos	1.1.2.1	Analizar procesos Clave	Proceso en estatus formal	N° de procesos Requeridos-procesos Actuales	Documentación del Proceso Humano
					1.1.2.2	Formalizar el reclutamiento interno.	Reclutamiento	Candidatos por promover/ competencias requeridas	Proceso establecido.
					1.1.2.3	Formalizar el reclutamiento externo.	Rec. Externo	Candidatos externos/candidatos totales	Diagrama del proceso
					1.1.2.4	Determinar las pruebas y exámenes de selección.	Numero de Pruebas a aplicar.	N° pruebas requeridas - N° de pruebas aplicadas.	Reporte de Evaluación.
					1.1.2.5	Establecer la Inducción adecuada para la empresa.	Formato y plan de Inducción.	Total, de empleados - N° Empleados bajo inducción aprobada	Manual de Inducción



Rosticería el Milagro

<p>1 planeación del 100% de los procesos humanos en el segundo semestre del año 2019</p>					1.1. 2.6	Definir el programa de formación y/o actualización.	Formato y plan de formación y Actualización	Acciones emprendidas/ acciones por emprender	Manual de Capacitación.
	1.2	Aumentar la confianza del colaborador	1.2.1	Formalizar los contratos laborales.	1.2. 1.1	Solicitar documentación de los trabajadores	Número de contratos físicos.	Total, de Contratos / Número de Trabajadores.	Número de Contratos Físicos Actualizados.
	Estrategia de Planificación.				1.2. 1.2	Revisar y analizar situación socioeconómica.	Formato de encuesta Socioeconómica	Encuestas socioeconómicas aplicadas/ Número de trabajadores	Evaluación socio económica
					1.2. 1.3	Aprobación del jefe inmediato superior	Contrato aprobado por jefe inmediato superior.	Número de Vacantes/N° de Contratos Firmados.	Número de Contratos Firmados.
					1.2. 1.4	Dar de alta al trabajador en tiempo y forma.	Trabajadores en situación formal	Total, de Empleados / Constancias Físicas	Constancias de alta de Trabajadores.
					1.2. 1.5	Normalizar horarios para descanso, vacaciones y días festivos.	Vacaciones	Fechas rotativas/fechas por asignar	Horarios establecidos.
					1.2. 1.6	Acondicionar áreas de trabajo, área de descanso, baños.	Número de áreas por acondicionar.	Áreas por acondicionar / Áreas acondicionadas.	Visita y firma e Verificación.
					1.2. 2.1	Revisión por parte del comité del perfil de puestos.	Número de Perfiles de puestos por diseñar	Perfiles diseñados / Perfiles por Diseñar	Manual de Organización.
	1.2. 2.2	Realizar examen de aptitudes laborales.	Exámen de aptitud diseñado	Aptitudes por evaluar/ aptitudes requeridas.	Resultado de Exámenes aplicados.				
	1.2. 2.3	Establecer planes de carreras.	Líneas de Carreras Formuladas y Aprobadas	N° de personas ascendidas/ Total de Empleados.	Numero de Ascensos realizados.				



Rosticería el Milagro

2 consolidar el total de la Plantilla de Personal en el primer trimestre del año 2020			Dar seguimiento a perfiles						
			1.2.3	Analizar el sistema de Retribución	1.2.3.1	Hacer revisión del tabulador de sueldos y salarios	Tabulador actualizado.	Personal con salarios Actualizados / Personal con Salarios no Actualizados.	Numero de Modificaciones Salariales.
					1.2.3.2	Ajustar sueldos y salarios de los colaboradores.	Sueldos ajustados.	Numero de sueldos ajustados/ nuero de sueldos por ajustar	Pago de planilla de personal
	2.1	Mejorar el Clima laboral.	2.1.1	Aumentar el Compromiso del personal	2.1.1.1	Realizar un programa de Reconocimiento de los empleados.	Programa de Reconocimiento.	N° de empleados/ Empleados reconocidos	Bitácora de Reconocimientos.
	Estrategia de Alto Rendimiento.	2.1.1.2			Realizar y evaluar encuestas de clima Organizacional.	Número de encuestas a aplicar	N° de trabajadores satisfechos/ N° de trabajadores insatisfechos	Trabajadores satisfechos.	
		2.1.1.3			Implementar cursos para la solución de conflictos.	Aumento o disminución del clima organizacional	Evaluación anterior/ evaluación actual	Resultados del clima organizacional	
		2.1.1.4			Potenciar el Programa de Reconocimiento a los empleados.	Empleados reconocidos	N° de empleados/ N° de empleados reconocidos	Bitácora de Reconocimientos.	
		2.1.1.5			Realizar y Evaluar encuesta de Clima Laboral.	Formato de encuesta del clima laboral	N° de empleados satisfechos/N° de empleados insatisfechos	Trabajadores satisfechos.	
				Aumentar el Compromiso del personal					



Rosticería el Milagro

2 consolidar el total de la Plantilla de Personal en el primer trimestre del año 2020		2.1.1	Aumentar el Compromiso del personal	2.1.1.6	Evaluar y Ejecutar un plan de Mejora del Clima Laboral en función a los resultados de la encuesta sobre Clima Laboral.	Plan de mejora del Clima Laboral aprobado	N° de casos insatisfechos/ N° de casos con mejoras	Resultado de un buen Clima Laboral
		2.1.2	Desarrollar Programa de Capacitación	2.1.2.1	Definir programas de Capacitación.	Programa de capacitación aprobado.	N° de empleados/N° de empleados capacitados	Manual de Capacitación
				2.1.2.2	Elaborar programa de Capacitación	Programa	Acciones por emprender/acciones necesarias	Programa de capacitación
				2.1.2.3	Medir resultados del Programa de Capacitación	Evaluación	Exámen sustentado/exámen reprobados	Evaluación la capacitación
				2.1.2.4	Aplicación constante de cuestionarios de DNC.	Definición de los programas de capacitación.	Necesidades / Necesidades Resueltas,	Numero de programas ejecutados
	Estrategia del Talento.	2.2.1	Brindar Prestaciones Laborales	2.2.1.1.1	Dar de alta al trabajador ante el IMSS.	Alta trabadores	Requisitos necesarios/requisitos en	Hoja de alta.
				2.2.1.1.1	Fijar jornada laboral de 8 horas.	Horarios Establecidos.	Horas extras/horas mínimas	Horarios establecidos
				2.2.1.1.1	Asignar descanso y horario de comida.	Horarios establecidos	Horas ocupadas/horas por ocupar.	Horario
		2.2.1	Brindar Prestaciones Laborales	2.2.1.1.1	Adecuación de áreas de descanso y baños.	Adecuación de áreas	Áreas disponibles/ áreas por adecuar	Áreas establecidas
		2.2.2	Reconocer al Trabajador	2.2.2.1	Otorgamiento de Bonos	Bonos autorizados	Nivel de Ventas esperadas/ Nivel de ventas Alcanzadas.	Bonos aplicados a empleados Productivos.



	Estrategia del Talento			2.2.2.2	Reconocimiento Empleado del Mes.	Porcentaje de empleados Motivados	Meta de Venta/Venta real.	Reporte de Ventas Mensuales.	
				2.2.2.3	Ascensos.	Número de Vacantes para ascensos.	Nº de vacantes/ nº de ascensos.	Vacantes ocupadas.	
		2.2.3	Días de Descanso Adicionales	2.2.3.1	2.2.3.1	Evaluación del desempeño (mes)	Resultado de la evaluación de desempeño	Cifra anterior/cifra resultante	Horarios establecidos
					2.2.3.1	Evaluación del desempeño por mes	Resultado de la evaluación de desempeño	Dato anterior/ dato reciente	Horarios establecidos
		2.2.3	Día de descanso adicional	2.2.3.2	2.2.3.2	Evaluación de puntualidad y asistencia.	Asistencias	Asistencias/inasistencias.	Control de planilla
					2.2.4.1	Otorgamiento de Bono por logro de Objetivo de Ventas.	Bonos	Puntualidad/inasistencias	Control de planilla
		2.2.4	Otorgamiento de Bono por Objetivos	2.2.4.2	2.2.4.2	Análisis de ventas mensuales.	Volumen de Ventas.	Ventas esperadas- Ventas alcanzadas.	Reporte de Ventas
					2.2.4.3	Evaluación y/o control de estrategia.	evaluación	Aumento/ disminución	Reporte
					3.1.1.1	Capacitación sobre Liderazgo	3.1.1.1	Asesoría con Experto.	Capacitación
		3 desarrollar el 100% de la planilla en función de Competencias laborales	3.1	Modificación de Liderazgo Paternalista a Proactivo	3.1.1	Capacitación sobre Liderazgo	3.1.1.2	Fijación de fecha y hora de Taller	Cursos por adoptar
3.1.1.3	Asistencia a taller.						Curso de Capacitación	Personal que asiste/panilla total de personal	Constancia de Programa
3.1.1.4	Evaluación e Implementación de cambios.		Implementación	Cambios realizados/cambios por realizar			Programas en ejecución.		
3.1.2.1	Asesoría con Experto.						Programa		
Estrategia de Liderazgo									



Rosticería el Milagro

3 desarrollar el 100% de la planilla en función de Competencias laborales	Estrategia de Liderazgo	3.1.2.	Taller de Solución de conflictos	3.1.2.2	Fijación de fecha y hora de Taller			Calendarización del programa	
				3.1.2.3	Asistencia a taller.			constancia	
				3.1.2.4	Evaluación e Implementación de cambios.	Evaluación	Aprobados/no aprobados	evaluación	
		Estrategia de Liderazgo	3.1.3	Taller de Comunicación Efectiva	3.1.3.1	Asesoría con Experto.			Programa
					3.1.3.2	Fijación de fecha y hora de Taller.			Calendarización del programa
					3.1.3.3	Asistencia a taller.			constancia
	3.1.3.4				Evaluación e Implementación de cambios.	Evaluación	Aprobados/no aprobados	Evaluación	
	3.1.4		Taller de Toma de Decisiones	3.1.4.1	Asesoría con Experto.	Asesoría con Experto.			
				3.1.4.2	Fijación de fecha y hora de Taller	Fijación de fecha y hora de Taller.			
	3.1.4	Taller de Toma de Decisiones	3.1.4.3	Asistencia a taller.	Asistencia a taller.				
			3.1.4.4	Evaluación.	Evaluación	Aprobados/no aprobados	Evaluación		
	3 desarrollar el 100% de la	3.2	Decisión de Contratación	3.2.1.	Diseño de Perfiles por Competencias	3.2.1.1	Analisis de Puestos Por Competencias.	Definición de las Competencias Laborales.	Perfiles bajo competencias-perfiles tradicionales.
Estrategia de Alto Rendimiento.		3.2.1.2	Determinación de Competencias Laborales.			Competencias laborales	Competencias requeridas/competencias por	Listado de competencias.	



Rosticería el Milagro

planilla en función de Competencias laborales		3.2.3	Proceso de Selección por Competencias.	3.2.1.4	Definición de Reclutamiento Interno o Externo	Externo/interno	Candidatos por integrar externos/ candidatos internos	Contrato firmado
				3.2.3.1	Entrevista con área solicitante.	Entrevista aprobada	Preguntas respondidas/ aprobadas	Entrevista formulada
				3.2.3.2	Aplicación de Exámenes Psicométricos.	Examen aprobado	Examen psicométrico aplicado	Exámen aplicado
				3.2.3.3	Realización de Exámen Médico.	Examen aprobado	Exámenes médicos por aplicar/aplicados.	Reporte medico
				3.2.3.4	Encuesta Socioeconómica.	Encuesta socioeconómica	Preguntas resueltas/no resueltas	Encuesta contestada
				3.2.3.5	Selección de técnicas y herramientas	Selección de técnica/Herramientas		
				3.2.3.6	Selección de Candidato.	Selección	Evaluaciones aprobadas/ evaluaciones no aprobadas	Contrato firmado
				3.2.3.7	Firma de Contrato.	Número de Contratos	Vacantes/contratos.	Contratos Firmados.

Política de Capital Humano

Las políticas de capital humano, representa las líneas de acción que se deben considerar para que la gestión por competencias pueda dar resultados positivos para la organización, estas políticas fueron elaboradas con el objetivo de dar un marco de operatividad relacionada al área humana, por lo que se especifica el propósito y se enumeran: política salarial, política de vacaciones, política de selección y contratación, y por último política de capacitación.

Política salarial.

Propósito: Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que motive el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

1. El sistema de remuneración obedecerá a un modelo aceptado y su valoración estará de acuerdo con el mercado local en el sector de preparación de alimentos.
2. El sistema de remuneración se normará en base a un reglamento de Aplicación que será aprobado por el dueño.
3. Se establecerá un sistema de remuneración variable en función al cumplimiento de objetivos y metas.
4. Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación del desempeño y la situación financiera de la empresa.
5. Todo requerimiento de pago de horas extras obedecerá a un programa de trabajo previamente establecido.
6. Los empleados sometidos a condiciones y horarios especiales de trabajo no podrán laborar horas extraordinarias a fin de preservar su salud y bienestar.

Política de vacaciones.

Propósito: Establecer la directriz bajo la cual la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

1. El goce de vacaciones se realizará en base a programación establecida por la dirección y administración como parte de su plan operativo.
2. Cuando por necesidades de la empresa el trabajador se vea imposibilitado de su goce de vacaciones, deberá acordar nueva fecha con el Administrador.

Política de selección y contratación de personal.

Propósito: Establecer las normas aplicables a las actividades de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano que permitan allegarse de personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la empresa y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

1. Todo proceso de selección e iniciará con la elaboración correspondiente “Requerimiento de Personal” aplicado en casos de vacante, remplazo y creación de nuevos puestos.
2. En caso de que se genere una vacante se dará prioridad a personal estable de la empresa que se ajuste al perfil del puesto.
3. No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no cumpla con el proceso de selección.

4. No se aceptarán reingresos de exempleados o trabajadores que hayan salido por renuncia voluntaria o por visto bueno.

Política de capacitación.

Propósito: Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.

1. El plan anual de capacitación deberá ser sustentado por la dirección y administración en base al plan estratégico y en la detección de necesidades de la empresa.
2. Todo personal contratado o ascendido deberá participar en la inducción el cargo a desempeñar.
3. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

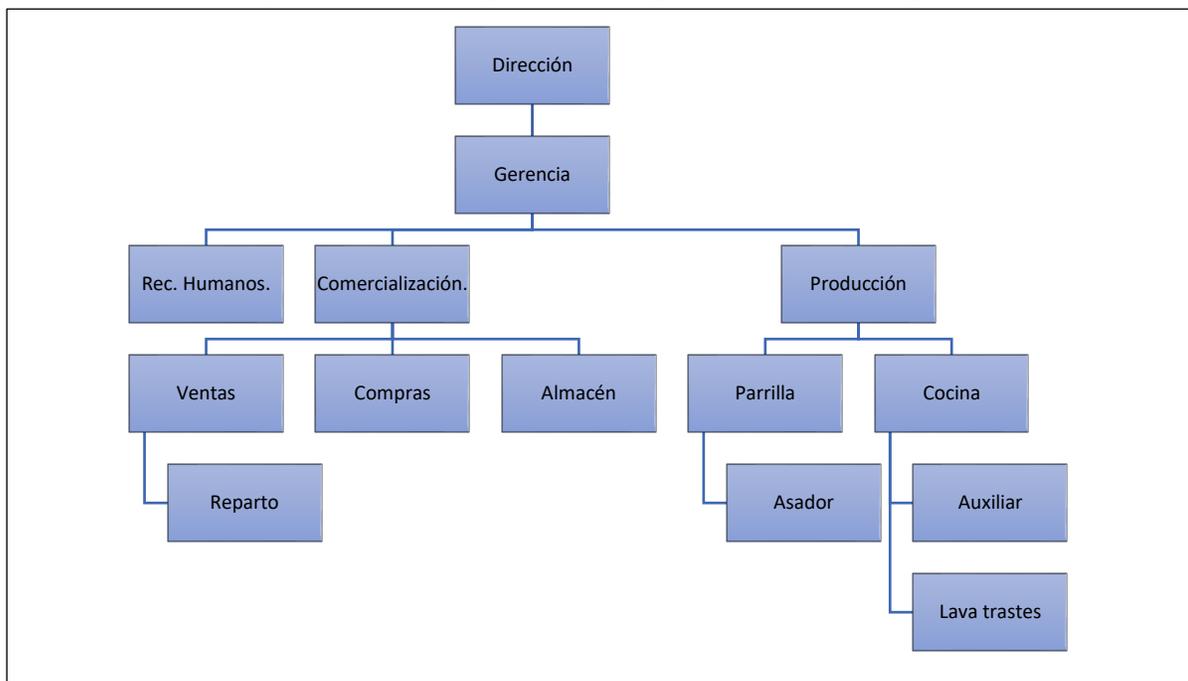
Como se observa, gracias a las políticas de capital humano, estas dan la directriz para que los elementos que conforman la gestión por competencias puedan darse a nivel organizacional, es decir que las pautas para la operación deberán realizarse bajo el apego estricto de estas y que deben ser respetadas en el proceso humano y en general en la toma de decisión de selección, contratación, capacitación, vacaciones, etc.

Así pues, estas políticas de capital humano son las que deberán permitir el desarrollo de la gestión por competencias dentro de la empresa y que a futuro con el ajuste del modelo por competencias laborales estas políticas sean mejoradas en la línea de actuación de los trabajadores.

5.4 Gestión por Competencias.

El cuarto resultado de la investigación fué la derivación del perfil por competencias, para que el modelo contemplado de Gestión por Competencias genere un resultado positivo se debe realizar el rediseño a su estructura orgánica considerando las funciones necesarias para que se pueda gestar las competencias, así pues, el rediseño se elaboró de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa con relación con sus funciones y como se puede observar en la figura de Rediseño Organizacional de la empresa Rosticería el Milagro las áreas para su operación. **Ver Figura 5.2**

Figura 5.2 Rediseño Organizacional empresa Rosticería el Milagro.



Fuente: elaboración propia, relacionada a las funciones de la empresa.

Por lo anterior, el organigrama arriba mencionado se realizó con base al estudio de las funciones y operaciones que se realizan de manera diaria dentro de la organización, mismas que permiten operar a la empresa en el mercado, dichas funciones están determinadas por actividades encaminadas al logro de sus objetivos, es por esto por lo que se considera la propuesta de estructura orgánica.

Por lo anterior, este rediseño organizacional es de tipo lineal funcional y representa las funciones propias de la empresa, cabe resaltar que la función financiera se llevará a cabo mediante la contratación del servicio contable de outsourcing para llevar a cabo esta función.

De este modo, se considera al hablar de Competencias Laborales la función de la administración del capital humano y que debe estar sobre el área como se logra observar en la propuesta, es por ello por lo que quien ocupe este cargo deberá poseer los conocimientos para la gestión por competencias de las demás áreas.

Por otra parte, se considera la función de comercialización y producción vital para el objetivo de la empresa que es la preparación y venta de pollos en sus diferentes presentaciones. De esta manera, las áreas responsables dependerán estrictamente de la Gerencia y ésta a su vez tendrá a cargo a la operación y administración de las áreas para poder llevar a cabo su atribución, función y responsabilidad.

La propuesta de perfil por competencias se realizó con base en la identificación de las competencias generales que en un primer momento deberán de desarrollarse en los trabajadores, cabe resaltar que estas competencias genéricas son identificadas en el capítulo tres de la investigación.

Es necesario enfatizar que el perfil se realizó con el aporte de los trabajadores de la empresa y que se hicieron participe de las diversas fases de investigación, la observación fue necesaria en la estructura por lo que el estudio en la unidad específica es determinante en la elaboración de la propuesta.

El contenido del perfil de puesto se realizó a través de los siguientes datos: A: Descripción del puesto, B: Ubicación dentro de la organización, C: Síntesis del puesto, D: Responsabilidades del puesto, E: Requisitos del puesto: competencias

Cabe resaltar que la elaboración de la presente propuesta se realizó con el aporte de cada una de las áreas con las que la empresa actualmente opera y la definición de los incisos arriba mencionados se redacta bajo el esquema de competencias laborales.

Por lo anterior, la descripción del puesto corresponde principalmente a los datos generales como nombre del puesto, puesto superior o de quien depende en la escala jerárquica, aprobaciones del puesto del jefe inmediato superior y aprobación del área de recursos humanos, titular del puesto y fecha.

Por otra parte, el inciso B, corresponde a la ubicación dentro de la empresa, es decir, a la ubicación que ocupa según el organigrama propuesto.

El inciso C, síntesis del puesto, está integrado por el objetivo principal del puesto y las funciones que debe atender de manera expedita en sus actividades.

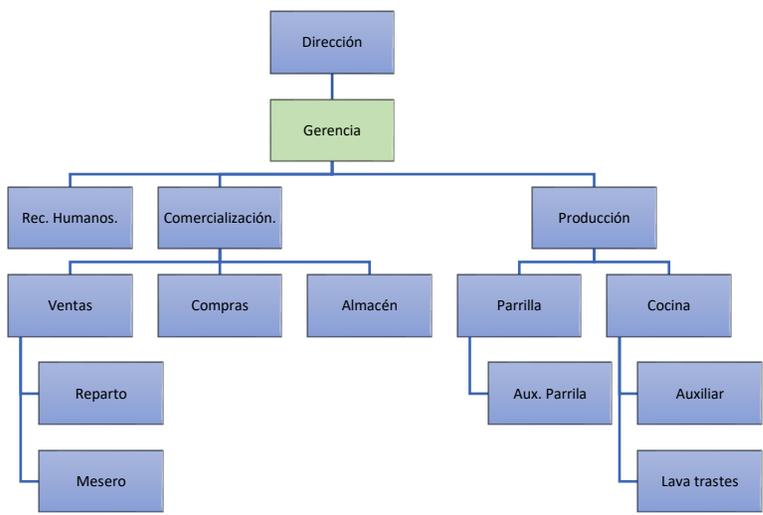
El inciso D, son las funciones, atribuciones y responsabilidades de aquellos que ocupan en el presente u ocuparán en un futuro el puesto, se realizó éste de acuerdo con las actividades diarias.

Los requisitos del puesto identificado como el inciso E, representan las características básicas que el individuo o trabajador debe poseer para poder llegar a ocupar determinados puestos, las competencias a las que hace mención esta parte del perfil de puestos están descritas de acuerdo con las competencias básicas y que gracias a este modelo se puede ir ajustando éstas conforme vallan adquiriendo más competencias (retroalimentación).

Cabe resaltar que los siguientes formatos va con relación a los siguientes puestos: Gerencia, Recursos Humanos, Comercialización, Producción, Ventas, Compras, Almacén, Parrilla, Cocina, Reparto, Auxiliar de parrilla, Auxiliar de cocina, Mesero y Lava trastes, siendo estos 14 perfiles que se describen en las páginas 74 – 97.

Finalmente, estos 14 perfiles fueron diseñados con el propósito de identificar las competencias básicas necesarias para que la gestión por competencias genere beneficios a toda la organización, entendiéndose esta como un sistema integral y dinámico.

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.
 Gerente.

<p>A. Descripción del puesto.</p> <p>Puesto: Gerente Puesto superior: dirección Aprobaciones: director Titular del puesto: Fecha:</p>
<p>B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)</p>  <pre> graph TD D[Dirección] --> G[Gerencia] G --> RH[Rec. Humanos.] G --> C[Comercialización.] G --> P[Producción] RH --> V[Ventas] RH --> R[Reparto] RH --> M[Mesero] C --> Co[Compras] C --> Al[Almacén] P --> Pa[Parrilla] P --> CoC[Cocina] Pa --> AP[Aux. Parrila] CoC --> Au[Auxiliar] CoC --> LT[Lava trastes] </pre>
<p>C. Síntesis del puesto</p> <p>Objetivo: planear, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de todas las áreas a su cargo.</p>
<p>D. Responsabilidades del puesto.</p> <p>Función / atribución / responsabilidad.</p> <p>Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. Coordinar con el área comercial, aumentar el número y calidad de clientes, así como supervisar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.</p>

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: Lic. En administración, ing. En gestión empresarial.		
Otra formación complementaria.		
Experiencia requerida. Planeación y dirección		
Idioma: español		
Pc (detallar): paquetería office		
Competencia		Nivel de requerimiento.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
	Atención al orden, calidad y perfección.	
	Espíritu de iniciativa.	
	Búsqueda de la información.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de influencia.	Persuasión e influencia.	
	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.	
	Trabajo en grupo y cooperación.	
	Liderazgo de grupos.	
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico	
	Capacidades técnicas, profesionales y directivas.	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	
Elaboración:		Revisión:

Autorización:

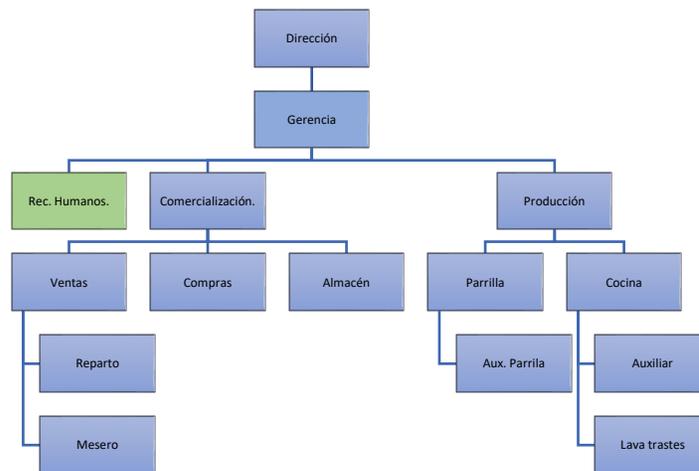
Actualización:

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.
 Recursos Humanos

A. Descripción del puesto.

Puesto superior: gerencia
 Aprobaciones: gerente / director.
 Titular del puesto:
 Fecha: _____

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



C. Síntesis del puesto

Objetivo: reclutar, seleccionar, inducir y capacitar a todo el personal bajo las premisas de competencias identificadas específicas para cada puesto, realizar el cálculo de las cuotas obrero - patronales, altas y bajas de trabajadores.

D. Responsabilidades del puesto.

- Función / atribución / responsabilidad.
- Contratar a las personas adecuadas al puesto.
- Formar a los trabajadores adecuadamente.
- Mantener a los trabajadores permanentemente motivados.
- Prevención de riesgos laborales.
- Adaptar la organización a las necesidades operativas de cada momento.
- Dar información a los empleados sobre el funcionamiento de la organización
- velar porque se trate a los empleados de forma justa
- proporcionar a los empleados condiciones dignas de empleo
- proporcionar la formación necesaria a los trabajadores

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: Lic. Administración, Lic. Psicología.		
Otra formación complementaria. Interpretación de pruebas de selección.		
Experiencia requerida. Reclutamiento, selección, nóminas		
Idioma: español		
Pc (detallar): paquetería office, pruebas psicométricas en medio electrónico.		
Competencias		Nivel de requerimiento
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
	Atención al orden, calidad y perfección.	
	Espíritu de iniciativa.	
	Búsqueda de la información.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de influencia.	Persuasión e influencia.	
	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
	Liderazgo de grupos.	
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	
Elaboración		Revisión:

Autorización

Actualización

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

Comercialización

A. Descripción del puesto.

Puesto: comercialización.

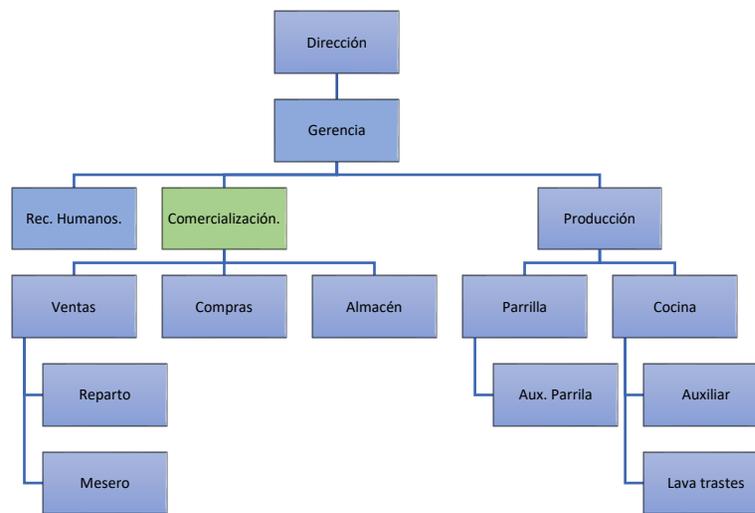
Puesto superior: Gerencia

Aprobaciones: gerencia /dirección

Titular del Puesto:

Fecha:

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



C. Síntesis del puesto

Objetivo: Coordinar el área de Ventas, Compras, Almacén y Reparto de acuerdo con la planeación fijada por la dirección y gerencia, ordenar información y elaborar reportes correspondientes a sus funciones.

D. Responsabilidades del puesto.

Función /atribución /responsabilidad.

Planificar y organizar programas especiales de venta y comercialización basados en el estado de las ventas y la evaluación del mercado.

Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos relativos a las actividades de ventas y comercialización.

Dirigir y gestionar las actividades del personal de ventas y comercialización.

Planificar y dirigir el trabajo diario.

Establecer y gestionar presupuestos, controlar los gastos y asegurar la utilización eficiente de los recursos.

Representar a la empresa en la participación de eventos.

Marcar los objetivos a cumplir por todo el equipo comercial y de ventas.

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. REQUISITOS DEL PUESTO.

Formación básica: Lic. Administración, ing. Gestión empresarial.

Otra formación Complementaria. Ninguna

Experiencia Requerida. Ventas y Logista.

Idioma: español

PC (detallar): Paquetería Office.

Competencias		Nivel de requerimiento.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
	Atención al orden, calidad y perfección.	
	Espíritu de iniciativa.	
	Búsqueda de la información.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de Influencia.	Persuasión e influencia.	
	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
	Liderazgo de grupos.	
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	
Elaboración		Revisión:

Autorización

Actualización

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.
 Ventas

A. Descripción del puesto.

puesto: ventas

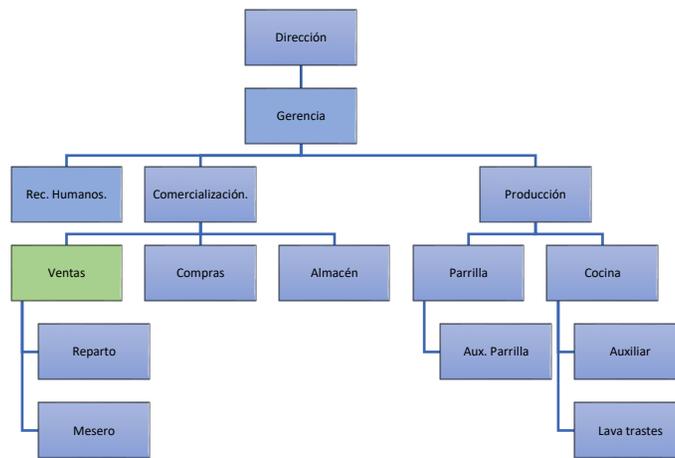
Puesto superior. Comercialización

Aprobaciones: recursos humanos/ gerencia.

Titular del puesto:

Fecha:

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



C. Síntesis del puesto

Objetivo: dar a conocer la gama de productos que oferta la empresa, captar clientes a través de diferentes medios, coordinar repartos.

D. Responsabilidades del puesto.

Función /atribución /responsabilidad.

Atención al cliente de manera presencial y por línea telefónica.

Proporcionar información sobre los productos ofrecidos.

Ofrecer asesoría para cada una de las dudas de los clientes.

Dar seguimiento y atención a cartera de clientes.

Mantener el área limpia y en orden.

Vigilar el nivel de satisfacción de sus compradores.

Coordinar las ventas a domicilio con repartidores.

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: bachillerato concluido		
Otra formación complementaria. Ninguna atención al cliente.		
Idioma: español		
Pc (detallar): manejo nivel medio Excel		
Competencias		Nivel requerido.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
	Atención al orden, calidad y perfección.	
	Espíritu de iniciativa.	
	Búsqueda de la información.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de influencia.	Persuasión e influencia.	
	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	
Elaboración		Revisión
Autorización		Actualización

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

Compras

A. Descripción del puesto.

puesto: compras

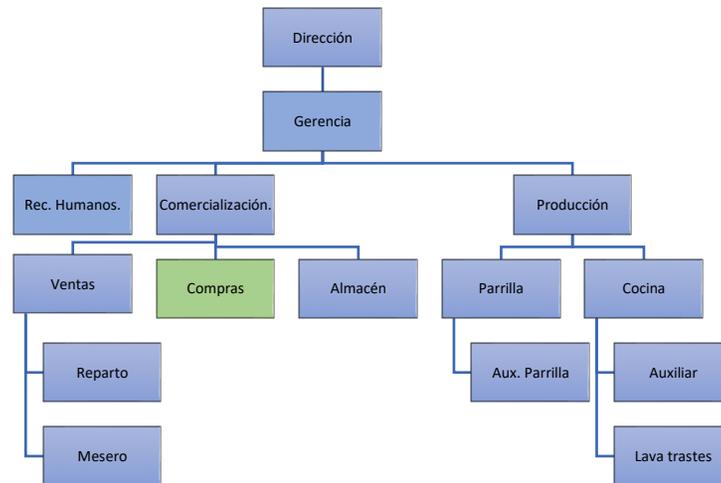
Puesto superior. Comercialización

Aprobaciones: rec. Humanos/ gerencia

Titular del puesto:

Fecha:

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



C. Síntesis del puesto

Objetivo: realizar las cotizaciones correspondientes y proveer a la empresa de insumos y materiales necesarios e indispensables para las funciones diversas en el logro de sus objetivos

D. Responsabilidades del puesto.

Función /atribución /responsabilidad.

Recibir y analiza cotizaciones de acuerdo con las requisiciones.

Recibir y verificar requisiciones, órdenes de compra y de servicios y sus correspondientes anexos.

Verificar la disponibilidad presupuestaria para la realización de las compras.

Tramitar órdenes de compra, pago a proveedores y reclamos ante las compañías.

Atender a proveedores, agentes de seguros y funcionarios relacionados con las compras.

Velar por los bienes adquiridos.

Efectuar compras menores en caso de ser necesario.

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: bachillerato concluido		
Otra formación complementaria: ninguna		
Experiencia requerida. Cotizaciones y manejo de internet		
Idioma: español		
Pc (detallar): manejo de paquetería office.		
Competencias		Nivel requerido.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
	Atención al orden, calidad y perfección.	
	Espíritu de iniciativa.	
	Búsqueda de la información.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de influencia.	Persuasión e influencia.	
	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
	Liderazgo de grupos.	
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	
Elaboración		Revisión:

Autorización

Actualización

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.
 Almacén

A. Descripción del puesto.

puesto: Almacenista

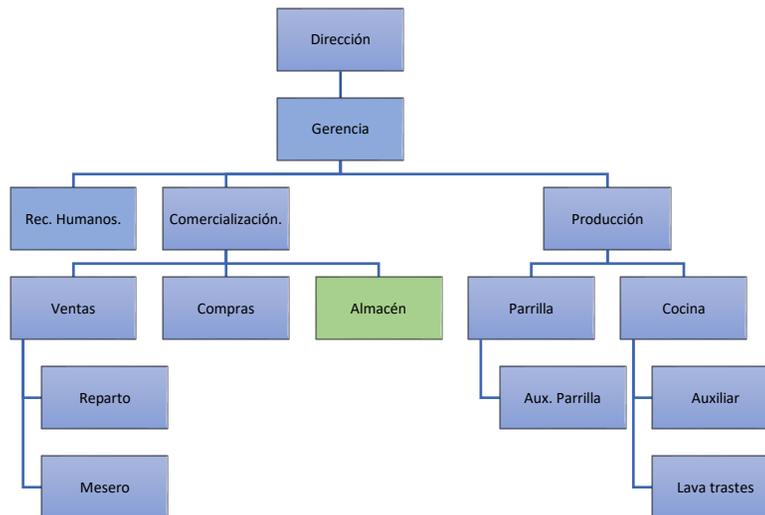
Puesto superior. Comercialización

Aprobaciones: Rec. Humanos/gerencia

Titular del puesto:

Fecha: _

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



Objetivo: coordinar las necesidades del transporte para el resguardo de materiales, equipos, productos, alimentos, herramientas, mercaderías, insumos y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa a los lugares designados.

D. Responsabilidades del puesto.

Función /atribución /responsabilidad.

Controlar y registrar todo tipo de formatos y documentos que determine la empresa.

Tramitar las requisiciones que sean necesarias para las actividades de la especialidad, a fin de contar con el reabastecimiento oportuno.

Realizar el armado y desarmado de muebles para almacenamiento (racks)

realizar inventario.

Llevar control de temperatura de refrigeradores.

Mantener limpio y ordenada el área

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: bachillerato concluido		
Otra formación complementaria. Ninguna		
Experiencia requerida: almacén		
Idioma: español		
Pc (detallar): manejo de paquetería office		
Competencias		Nivel requerido.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
	Atención al orden, calidad y perfección.	
	Espíritu de iniciativa.	
	Búsqueda de la información.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de influencia.	Persuasión e influencia.	
	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
	Liderazgo de grupos.	
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	
Elaboración		Revisión:

Autorización

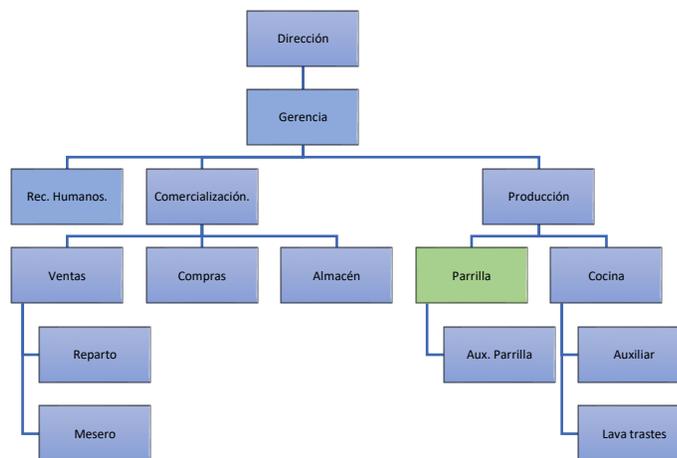
Actualización

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.
 Parrilla.

A. Descripción del puesto.

puesto: parrillero
 Puesto superior. Producción
 Aprobaciones: Rec. Humanos/ gerencia
 Titular del puesto:
 Fecha:

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



C. Síntesis del puesto

Objetivo: preparar a la parrilla las diferentes carnes establecidas en la carta, cuidando los cortes, calidad, preparación y término de las carnes.

D. Responsabilidades del puesto.

Función /atribución /responsabilidad.
 Hacer las requisiciones correspondientes a la materia prima.
 Mantener su área limpia y ordenada.
 Verificar y controlar la calidad de las carnes.
 Dar cumplimiento a las normas de higiene y seguridad.
 Informar al superior inmediato sobre cualquier novedad.
 Contribuir con el reciclaje y el programa de ahorro de agua y energía.

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: bachillerato		
Otra formación complementaria. Ninguna		
Experiencia requerida. Parrilla (experiencia comprobable)		
Idioma: español		
pc (detallar): no		
Competencias		Nivel requerido.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
	Atención al orden, calidad y perfección.	
	Espíritu de iniciativa.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de influencia.	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	
Elaboración		Actualización

Autorización

Actualización

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

A. Descripción del puesto.

Puesto: cocinero (a)

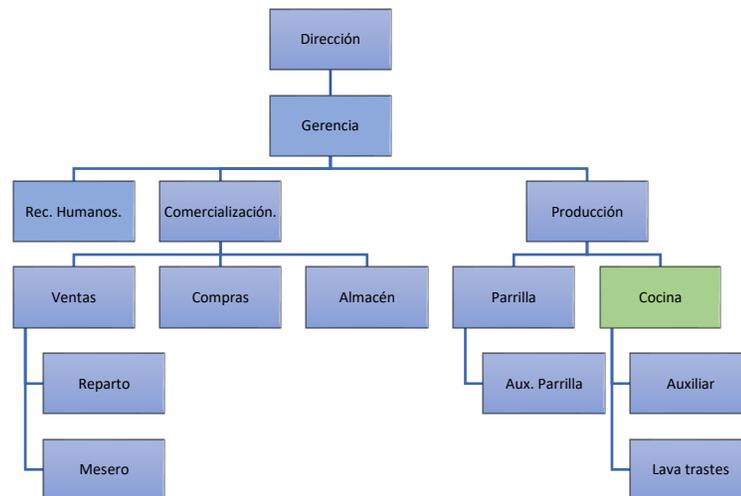
Puesto superior. Producción

Aprobaciones: rec. Humanos/gerencia

Titular del puesto:

Fecha:

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



C. Síntesis del puesto

Objetivo: realizar la preparación de los alimentos conforme a la planeación establecida por el área de producción.

D. Responsabilidades del puesto.

Función /atribución /responsabilidad.

- Hacer las requisiciones correspondientes a la materia prima.
- Mantener el área limpia.
- Hacer uso correcto de utensilios y maquinarias.
- Verificar y controlar la calidad de las frutas y verduras.
- Dar cumplimiento a las normas de higiene y seguridad.
- Informar al superior inmediato sobre cualquier novedad.
- Contribuir con el reciclaje y el programa de ahorro de agua y energía

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: bachillerato		
Otra formación complementaria. Ninguna		
Experiencia requerida. Cocina.		
Idioma: español		
Pc (detallar): no		
Competencias		Nivel requerido.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de influencia.	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	
Elaboración		Revisión:

Autorización

Actualización

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

Reparto

A. Descripción del puesto.

puesto: repartidor

Puesto superior: ventas

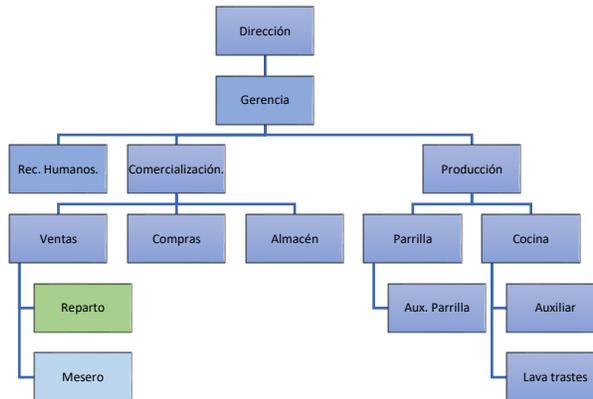
Aprobaciones: rec. Humanos/gerencia.

Titular del puesto:

Superior: comercialización

Fecha:

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



C. Síntesis del puesto

Objetivo: llevar a domicilio en tiempo y forma las comandas levantadas por el área de ventas

D. Responsabilidades del puesto.

Función /atribución /responsabilidad.

Transportar los pedidos a su destino

Entregar ticket y cambio de caja al cliente.

Cuidar y dar buen uso de la motocicleta a su cargo.

Reportar en tiempo los desperfectos de la motocicleta a su cargo

Revisión mantenimiento y limpieza de motocicleta a cargo.

Transmitir información entre cliente y empresa.

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: secundaria		
Otra formación complementaria: ninguno		
Experiencia requerida: manejo de motocicleta y automóvil		
Idioma: español		
Pc (detallar): ninguno		
Competencias		Nivel requerido.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
	Atención al orden, calidad y perfección.	
	Espíritu de iniciativa.	
	Búsqueda de la información.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de influencia.	Persuasión e influencia.	
	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
	Liderazgo de grupos.	
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	
Elaboración		Revisión:

Autorización

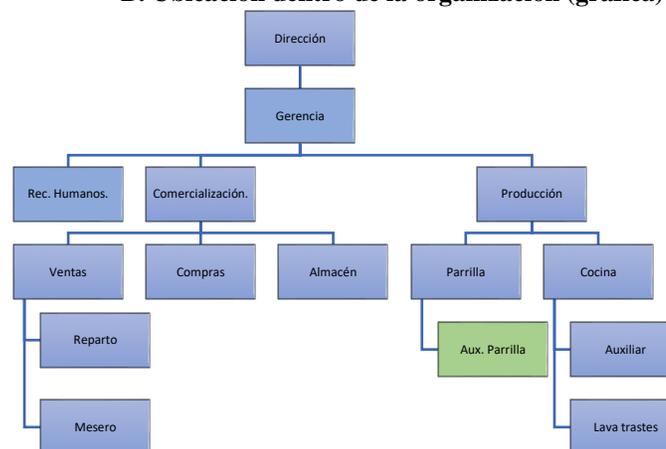
Actualización

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.
 Auxiliar de Parrilla

A. Descripción del puesto.

puesto: Auxiliar de Parrilla
 Puesto superior: parrilla
 Aprobaciones: rec. Humanos/gerencia
 Titular del puesto:
 Superior: producción
 Fecha:

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



C. Síntesis del puesto

Objetivo: apoyar al parrillero en las diferentes actividades de la producción.

D. Responsabilidades del puesto.

Función /atribución /responsabilidad.
 Colaborar en la preparación de platos concernientes a su sección.
 Colaborar con los compañeros de su sección en las labores que así lo requieran sin descuidar las propias del cargo.
 Mantener su sección limpia y completamente aseada.
 Conocer y cumplir los procedimientos.
 Participar activamente en las actividades de mejoramiento continuo.
 Contribuir con el reciclaje y el programa de ahorro de agua y energía.

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: secundaria		
Otra formación complementaria. Ninguno		
Experiencia requerida. No		
Idioma: español		
Pc (detallar): no		
Competencias		Nivel requerido.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Atención al orden, calidad y perfección.	
Competencia de desempeño y operativa.	Espíritu de iniciativa.	
	Búsqueda de la información.	
	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias directivas.	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias cognitivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
	Pensamiento analítico	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
Elaboración		Revisión:

Autorización

Actualización

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

Cocina

A. Descripción del puesto.

puesto: auxiliar de cocina

Puesto superior: Cocina

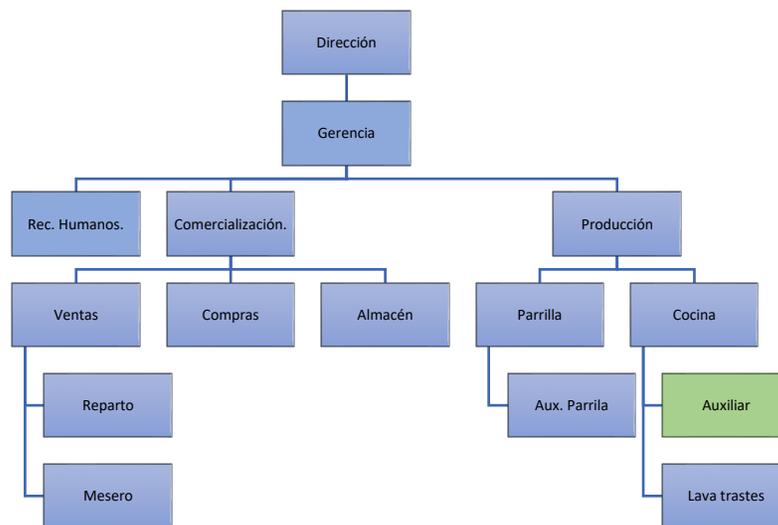
Aprobaciones: rec. Humanos/ gerencia

Titular del puesto:

Superior: producción

Fecha: -

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



C. Síntesis del puesto

Objetivo: auxiliar a la cocinera en la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.

D. Responsabilidades del puesto.

Función /atribución /responsabilidad.

Auxiliar a la cocinera en todo lo relacionado con la preparación de los alimentos.

Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.

Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos. Servir y recoger el servicio del comedor.

Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones
 controlar la vajilla, cubiertos, etc.

Mantener con perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, trapos de cocina, etc.

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: secundaria		
Otra formación complementaria. Ninguna		
Experiencia requerida. Ayudante de cocina.		
Idioma: español		
Pc (detallar): no		
Competencias		Nivel requerido.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
	Atención al orden, calidad y perfección.	
	Espíritu de iniciativa.	
	Búsqueda de la información.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de influencia.	Persuasión e influencia.	
	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
Competencias cognitivas.	Pensamiento analítico	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	
Elaboración		Revisión:

Autorización

Actualización

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

Lava Trastes

A. Descripción del puesto

puesto: lava trastes

Puesto superior. Cocina

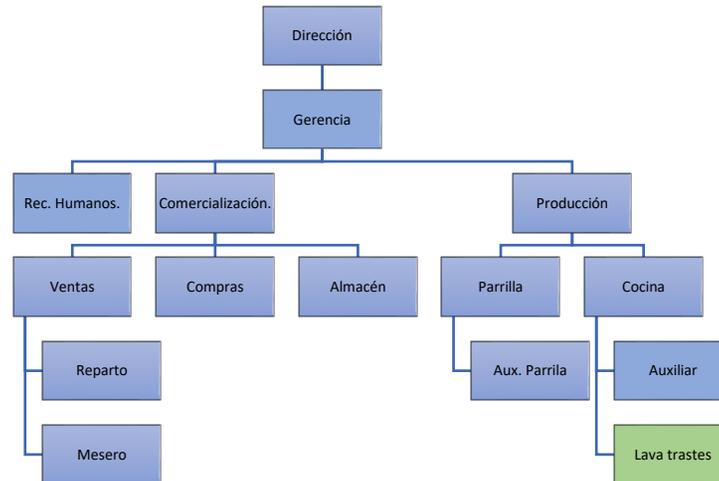
Aprobaciones: rec. Humanos/gerencia

Titular del puesto:

Superior: producción.

Fecha:

B. Ubicación dentro de la organización (gráfica)



C. Síntesis del puesto

Objetivo: mantener limpia la vajilla, utensilios, ollas etc. Asignados al área de cocina, parrilla, comedor, etc.

D. Responsabilidades del puesto.

Función /atribución /responsabilidad.

Mantener la vajilla limpia y en orden
 lavar los utensilios de vidrio y otros utensilios a mano.
 Vaciar y limpiar todos los receptáculos de basura
 limpiar las máquinas de té helado, café y batidos diariamente
 almacenar los platos limpios
 seguir las políticas de saneamiento en todo momento
 ayudar al cocinero y a otros miembros del personal de cocina, según sea necesario, especialmente durante las horas pico.
 Realizar trabajos de apertura, cierre. Limpiar inmediatamente cualquier derrame o rotura de cristalería
 reportar cualquier problema de saneamiento o de limpieza a la parte apropiada

Perfil de Puestos
 Empresa: Rosticería el Milagro.

E. Requisitos del puesto.		
Formación básica: primaria/ secundaria		
Otra formación complementaria. No		
Experiencia requerida. No		
Idioma: español		
Pc (detallar):		
Competencias		Nivel requerido.
Competencia de desempeño y operativa.	Orientación al resultado.	
	Atención al orden, calidad y perfección.	
	Espíritu de iniciativa.	
	Búsqueda de la información.	
Competencia de ayuda y de servicio.	Sensibilidad interpersonal.	
	Orientación al cliente.	
Competencias de influencia.	Persuasión e influencia.	
	Conciencia organizativa.	
	Construcción de relaciones.	
Competencias directivas.	Trabajo en grupo y cooperación.	
	Liderazgo de grupos.	
Competencias de eficacia personal.	Autocontrol	
	Confianza en sí mismo	
	Flexibilidad	

Elaboración

Revisión:

Autorización

Actualización

5.5 Matriz de consistencia estratégica.

La presente matriz de consistencia estratégica contiene en resumen los objetivos de la presente investigación considerando las fuentes de financiamiento que hasta la fecha el directivo de la empresa Rosticería el Milagro ha optado dentro de su planeación. **Ver tabla 5.1**

Tabla 5.1 Matriz de consistencia estratégica.

Ejes estratégicos	Problema	Programa	Objetivo	Metas	Estrategias	Políticas	Indicador	Métrica	Medio de verificación	Fuente de financiamiento	Periodo de ejecución
Organizacional	B a j a p r o d u c t i v i d a d	Planeación informal	Programa de Planeación Estratégica	Planear las directrices de actuación para la empresa	Formalizar el 100% de las áreas de la empresa.	Estrategias especificadas en el Plan Estratégico	Políticas Organizacionales	Los especificados en la Planeación Estratégica 2017- 2025	Especificadas en el Plan Estratégico	Plan Rector	Plan Estratégico 2017- 2025
		Organización Reactiva.	Programa de Reestructuración organizativa	Dotar a la empresa de estructura y forma funcional a la empresa	Reestructuración del 100% de las áreas de la organización						
		Sin Dirección	Programa de Liderazgo Proactivo	Proveer a la empresa las herramientas necesaria para la toma de decisión.	Dotar a la gerencia de los técnicas de Liderazgo reactivo a proactivo.						
		Sin Control	Definición de Indicadores, Métricas y Medios de	Definir los mecanismos de Control	Dotar al 100% de las áreas funcionales de medios de control en sus procesos.						
Gestión por competencias		Reclutamiento inadecuado	Reclutamiento por Competencias	Definir las fuentes de reclutamiento interno y externo por competencias.	Proveer al personal con las competencias especificadas en el perfil de puestos	Estrategias especificadas en la Gestión por Competencias	Políticas de Gestión por Competencias	Los especificados en la Planeación de Gestión por Copetencias	Especificadas en la Gestión por Competencias	Plan de Gestión Por Competencias	Bancario / Apoyo a municipios Gestión por Competencias 2017-2025
		Selección Inadecuada	Selección por Competencias	Aplicar las herramientas y tecnicas necesarias para la selección por competencias	Identificar a 1 candidato que se apegue a las especificaciones del puesto a ocupar						
		Sin Inducción	Programa de Inducción por competencias	Definir la directriz en materia de Inducción por Competencias	Inducir al Candidato seleccionado bajo las premisas por Competencias Laborales						
		Capacitación Informal	Programa de Formación Programa de Actualización	Proveer a la empresa los lineamientos en materia de formación y/o actualización	Dotar al 100% de los trabajadores de las copetencias para cada puesto ocupado						

Fuente: Elaboración Propia. Basado en los resultados obtenidos de la presente investigación.

Finalmente se puede resumir que la Gestión por Competencias es un enfoque en el cual las empresas y en específico la unidad de análisis opta por desarrollar para obtener resultados positivos reflejados en toda la empresa, es decir a nivel administrativo en su organización planeación, dirección y control.

Conclusiones

De acuerdo con el fin de la presente investigación, se debe enfatizar que se lograron los objetivos de esta en un 100%, a continuación, se presenta la conclusión por cada objetivo propuesto.

Primero, se concluye que, derivado del conocimiento de la situación actual que atraviesa la empresa Rosticería el Milagro mediante el diagnóstico situacional se pueden atender las necesidades y la solución de los problemas propios de la empresa tal es el caso de la necesidad de formalizar tanto la empresa como su funcionamiento interno para que a futuro pueda ser medible mediante indicadores, métricas y medios de verificación, por lo que se reconoce la necesidad de cambio a nivel organizacional al percibirse esta como un sistema integral y dinámico de interacción con el ambiente externo de la empresa. Reconocer la situación interna es trabajo de la gerencia, pero el cambio es en todos los niveles a través del pensamiento estratégico que permea en todos los niveles de la empresa.

Segundo, la adopción de la planeación estratégica es fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa, siendo esta la base para la toma de decisiones y sobre todo un marco de actuación para hacer frente en primer lugar para el mejoramiento de la situación interna y en segundo lugar para contrarrestar los efectos adversos del entorno externo, es por ello que el diseño de estrategias es la base de la planeación estratégica además de contemplar las políticas empresariales que son el marco de actuación de los integrantes de esta. Uno de los principales objetivos dentro de esta planeación estratégica es la cultura organizacional y que sumada al clima organizacional dan las bases para el desarrollo del capital humano y que, considerando a la gestión por competencias un enfoque integral para ello es necesario la identificación de las competencias laborales básicas.

Tercero, proveniente del plan rector, se realiza el plan de capital humano, éste es necesario en la gestión por competencias ya que determina el diseño de las estrategias que permitirán que la gestión por competencias pueda ser exitosa, al igual que en el plan estratégico, reconocer la situación por la que atraviesa la empresa con relación a su capital humano y es fundamental para

el diseño de estas estrategias, motivo por el cual la intervención por procesos humanos dentro de la empresa con la colaboración del área operativa en esta fase de la investigación es esencial. Sin este plan de capital humano la gestión por competencias no se puede desarrollar y su éxito depende del apego a estas estrategias propuestas.

Cuarto, la gestión por competencias laborales, es un enfoque que permite a la empresa entrar a una condición de mejora constante mediante la identificación de competencias básicas que se deben identificar en los trabajadores, en el caso de la empresa, como primer elemento se encuentra el rediseño de la estructura orgánica, esta contempla áreas de nueva creación y que se justifican a futuro con el desarrollo de la empresa en el área humana, el segundo elemento que va a permitir la gestión por competencias se encuentra en la identificación de competencias laborales básicas y que se realizó juntamente en la práctica de aquellos que desarrollan las diversas funciones dentro de la empresa, generando con ello los perfiles de puestos, para la unidad de análisis denominada empresa Rosticería el Milagro se realizaron 14 perfiles, cada uno con los elementos necesarios para ir desarrollando de manera incremental competencias en los trabajadores de la empresa e identificar desde el inicio del proceso de reclutamiento a aquellos que cumplan con el perfil de puesto por competencias necesarias para ocupar un puesto dentro de la empresa.

El objetivo de los productos como la evaluación integral, la planeación estratégica y de capital humano están enfocados en el diseño y formulación de estrategias tanto organizacionales como de capital humano para que la gestión por competencias pueda dar resultados positivos en todos los niveles de la empresa, además de que este enfoque permitirá a la empresa generar capacidades que a futuro se traduzcan en ventajas competitivas.

Recomendaciones.

Las sugerencias que se realizan a la empresa Rosticería el Milagro son procedentes de todos los conocimientos adquiridos y aplicados en el transcurso de la investigación y que permiten emitir lo siguiente:

La adopción de una visión estratégica mediante la gestión del conocimiento en su primer nivel es decir desde la Dirección y/o Gerencia, generará en todos sus niveles una perspectiva diferente de solucionar los problemas y de afrontarlos, dotar a todos los integrantes de la empresa Rosticería el Milagro de herramientas necesarias para ello mediante la gestión por competencias es fundamental para el desarrollo de esta empresa en su industria.

Los aspectos relacionados con la función administrativa como lo es la Planeación, Organización Dirección y Control establecidas en el plan estratégico y el plan de capital humano, permite a la empresa tener líneas de acción para que en su marco de operatividad puedan dar solución y/o atender las necesidades propias de la empresa, por lo que la retroalimentación entre resultados e indicadores es necesario en la práctica. Otro de los aspectos importantes a consideras será el mejoramiento del clima organizacional, se deberá monitorear las estrategias implementadas con los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional con el firme propósito de mejorar este aspecto.

Las estrategias propuestas relacionadas a la gestión por competencias guardan estrecha relación con la formalización de los procesos humanos, la medición de los resultados dentro del modelo propuesto se centra en la retroalimentación entre estas estrategias con el avance en el desarrollo de las competencias identificadas empezando por las competencias básicas en quienes ya forman parte de la empresa, posterior en la identificación de estas competencias en quienes formarán parte de la planilla de personal, por último, dotar al trabajador de las competencias necesarias ya sea por medio de la actualización o formación será la principal función del área de recursos humanos.

Anexos.

Anexo 1. Guías de Observación.

Rosticería el Milagro.

FECHA: 26/abril/2018

HORA: 12:50 pm

FUINCION: Área Parrilla.

FACTOR	CALIFICACION		OBSERVACION
LIMPIEZA	✓		La adecuada, no se observan residuos de comida y grasa en la parrilla y rosticeros.
ORDEN		X	Utensilios amontonados en las barras.
MAQUINARIA Y EQUIPOS	✓		Nuevos y en óptimas condiciones.
PASILLOS		X	Pequeño el espacio en caso de emergencia.
SEGURIDAD		X	No cuentan con programa contra incendio.
RUIDO		X	Esta área se localiza a escasos metros del paso de autobuses.
ILUMINACION	✓		La adecuada.
MOBILIARIO	✓		Solo el esencial.
MANEJO DE MATERIALES		X	No existe un registro que permita controlar el uso de materiales e insumos necesarios.
DISTRIBUCION DE PLANTA		X	El área donde se encuentra localizada no es la correcta.
SEÑALIZACIONES		X	No existe ninguna señalización.
AMBIENTALES		X	Poca ventilación, ruido y polvo.
PERSONAL	✓		Existe trabajo en equipo.
OTROS		X	El volumen de producción es de acuerdo a cómo se va dando la venta durante las primeras horas de la mañana lo que en muchas ocasiones provoca excesiva carga de trabajo.

COMENTARIOS

El lugar es algo reducido para las dos personas que trabajan en esta área, La localización del área no es la adecuada pues durante la mayor parte del día existe ruido y polvo que proviene de la calle, la cual se encuentra a escasos metros del área de producción.

Observado: Oscar Martínez, Ismael Avendaño

Rosticería el Milagro.

FECHA: 26/abril/2018

HORA: 12:50 pm

FUINCION: Área Cocina.

FACTOR	CALIFICACION		OBSERVACIÓN
LIMPIEZA	✓		Los pisos y las paredes se ven limpios, lo que muestra orden en la empresa a primera vista.
ORDEN		X	A pesar de que la limpieza es correcta, se observa que algunas de las cosas no están en su lugar, lo que indica que no hay un orden en esta área de trabajo.
MAQUINARIA EQUIPOS	Y	✓	Los utensilios se observan útiles y en buen estado.
PASILLOS	✓		Existe amplitud para que los trabajadores se desplacen con libertad en el área.
SEGURIDAD	✓		Cuentan con el certificado de manejo higiénico de los alimentos que emite regulación sanitaria.
		X	El botiquín no es lo suficientemente útil para dar los primeros auxilios en caso de un incidente.
RUIDO	✓		El área de cocina se mantiene sin ruidos molestos, lo que permite que los trabajadores estén más tranquilos en sus actividades.
ILUMINACION	✓		La iluminación es suficiente y adecuada para el área de manejo de materiales
MOBILIARIO	✓		El mobiliario con el que cuentan se encuentra en buenas condiciones para seguir operando.

MANEJO DE MATERIALES		X	Algunos de los insumos están en botellas de refresco, lo que refleja un manejo inadecuado de los mismos
DISTRIBUCION DE PLANTA		X	Aparentemente hay espacio suficiente en el área, pero esta misma es el lugar de Almacenamiento de Verduras.
SEÑALIZACIONES		X	No hay señalizaciones.
AMBIENTALES	✓		Se observa un ambiente tranquilo para los trabajadores, en donde se ve que existen buenas relaciones laborales.
PERSONAL	✓		El personal del área está debidamente uniformado y se observa que existe buena relación entre ellos.

COMENTARIOS

En el área de cocina se puede observar que las relaciones entre los trabajadores son buenas, pero en los aspectos de insumos, se observa que es necesario hacer mejorías para evitar mermas, en cuanto al espacio es suficiente, pero parte de éste es destinado al almacenamiento de verduras.

Observador.

Iris Santiago, Amelia Juárez.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

ROSTICERÍA EL MILAGRO.

FECHA: 27/abril/2018

HORA: 10:00 am

FUNCION: Lava loza

FACTOR	CALIFICACION	OBSERVACIÓN
LIMPIEZA	✓	El área destinada para la limpieza de vajillas, utensilios y accesorios de cocina se observa limpia.
ORDEN	✓	Los utensilios, vajillas y ollas no se aprecian en orden, (cuchillos, tenedores y cucharas revueltos)
EQUIPOS	X	Existe fuga de agua en una de las llaves destinadas a esta actividad.
PASILLOS	✓	Existe el suficiente espacio para moverse dentro de esta actividad.
SEGURIDAD	✓	En esta área no se observan señalizaciones de seguridad, pero la ubicación está a dos metros de la salida principal.

RUIDO	✓		No hay ruidos molestos en esta área, lo que indica, que hay una excelente comunicación con las otras áreas.
ILUMINACION		X	La iluminación no es suficiente y adecuada para el área, lo que apoya a que existan fallas en el proceso de lavado.
MOBILIARIO		X	El mobiliario se ve cuidado, pero se necesita algunas adecuaciones de organización para utensilios.
DISTRIBUCION DE PLANTA	✓		Los espacios son adecuados para poder caminar y moverse.
SEÑALIZACIONES AMBIENTALES		X	Esta área carece de señalizaciones
PERSONAL	✓	X	El personal del área no está debidamente uniformado y se observa que existe buena relación con las demás áreas.

COMENTARIOS,

En cuanto a observaciones en esta área, se ve que el área de lava loza no está en orden, lo que genera atrasos en la atención a comensales, necesitan ordenar los utensilios, vajilla y ollas, se requiere de una iluminación correcta para poder llevar acabo la eliminación correcta de residuos de alimentos en platos, vasos, utensilios etc.

Observador: Miguel Jiménez.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Rosticería el Milagro.

FECHA: 28/abril/2018

HORA: 15:00 pm

FUNCIÓN: Mesero.

FACTOR	CALIFICACION		OBSERVACIÓN
LIMPIEZA		X	Por ser el área de atención a clientes en el área de restaurant, es necesario que la salida este accesible, sin embargo, él área al ser descubierta entra polvo de la calle, se observa el área sucia con restos de comida.
ORDEN	✓		Existe numeración de mesas sin embargo se observa desorden de utensilios y accesorios para prestar el servicio en el área destinada.

MAQUINARIA EQUIPOS	Y		X	Como parte del servicio prestado, se encuentra el área de sanitarios el cual está en condiciones poco aceptables.
PASILLOS		✓		El espacio es considerable, hay un desnivel que puede provocar algún accidente.
SEGURIDAD			X	No cuentan con señalización.
RUIDO			X	El tránsito de vehículos y autobuses es constate lo que genera ruido y polvo.
ILUMINACION				El área que está destinada a restaurant cuenta con poca iluminación, lo que provoca que se vea oscuro todo el tiempo.
MANEJO DE MATERIALES	DE	✓		Hace uso correcto de materiales y utensilio mantiene sus mesas con lo necesario y suficiente para el comensal (servilletas, salsas, salero etc.)
DISTRIBUCION DE PLANTA	DE	✓		Se observa con espacio suficiente.
AMBIENTALES				Demuestra saber trabajar en equipo, su ambiente en general es agradable para el comensal y para el trabajador.
PERSONAL		✓		El personal del área no está debidamente uniformado, se observa que existe buena relación con las demás áreas.

Observador: Oscar Ríos.

Rosticería el Milagro.

FECHA: 30/abril/2018

HORA: 14:00 hrs.

FUNCION: Repartición.

FACTOR	CALIFICACION		OBSERVACIÓN	
LIMPIEZA		✓	Se mantiene el área aseada, las motos se observan limpias.	
ORDEN	✓		Existe numeración y cada una de ellas tiene su espacio.	
MAQUINARIA EQUIPOS	Y	✓	Están en óptimas condiciones son equipos nuevos modelo 2018.	
PASILLOS			X	Ocupan parte de la acera asfáltica, no cuentan con estacionamiento propio.
SEGURIDAD			X	No cuentan con seguro contra accidentes o robo.

DISTRIBUCION DE PLANTA		X	No cuentan con estacionamiento propio, utilizan pavimento y banquetas para motos.
SEÑALIZACIONES			No existen señalizaciones.
AMBIENTALES	✓		Se percibe un ambiente de trabajo sano, existe trabajo en equipo.
PERSONAL	✓		Cuenta con uniforme y en temporada de lluvia no cuentan con impermeables.
OTROS		X	Las entregas son tardías/falta de organización en actividades.

COMENTARIOS

Por la naturaleza de esta área, y debido a los servicios que ofrece la empresa, es necesaria la contratación de seguro contra robo y accidente.

Observador: Xavier García, Marvin Ríos, Oscar Martínez, Juan Cruz López.

Anexo 2. Cédula de Autodiagnóstico.

Aplicar exclusivamente a:

- Director general
- Gerente de calidad
- Gerentes y asistentes de gerencias
- Jefaturas
- Supervisores

Agradecemos su colaboración para contestar el presente cuestionario.

Sus respuestas serán confidenciales y de utilidad para su organización.

- Fecha de levantamiento de la información
- Gerencia y/o departamento

1. Manejo práctico de los problemas

a) ¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

b) ¿El personal analiza con detalle los problemas que se le presentan?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

2. Metas de la empresa

a) ¿Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para todos?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

b) ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

3. Planeación básica

a) ¿Tiene por escrito un plan de crecimiento de su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

b) ¿Evalúa y actualiza sus planes?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

c) ¿Ha dejado de existir la improvisación en la empresa y en su área?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

d) ¿Considera que a veces son útiles los "cuellos de botella"?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

4. Comunicación acertada de las ideas

a) ¿Cree que existe una buena comunicación en su organización y en su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

b) ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

5. Habilidad para hablar en público

a) ¿Considera que usted y el personal encargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen en forma correcta?

Sí _____ No _____

Explique.

6. Liderazgo efectivo

a) ¿La manera como usted se relaciona con sus colaboradores les conduce a tener participación en la toma de decisiones, a mantener una comunicación abierta y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo?

Sí _____ No _____

Comente.

b) ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

c) ¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto?

Sí _____ No _____

Comente brevemente.

d) ¿Considera que su jefe inmediato predica con el ejemplo a los demás?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

7. Relaciones humanas sin generar problemas

a) ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?

Sí _____ No _____

Comente.

b) ¿El personal trabaja sin resentimientos?

Sí _____ No _____

Comente.

8. Autoestima del personal

a) ¿Saben las personas lo que son capaces de lograr?

Sí _____ No _____

Comente.

b) ¿El personal puede asimilar con facilidad los cambios?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

c) ¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

9. Integración de equipos de trabajo

a) ¿Se mantiene un "espíritu de equipo" en la organización y en su departamento?

Sí _____ No _____

Comente.

b) ¿Hay ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros?

- Sí _____ No _____
Comente brevemente.
- 10. Juntas de trabajo**
- a) ¿Se aprovecha "bien" el tiempo en las juntas tanto a nivel organizacional como en su departamento?
Sí _____ No _____
Comente.
- b) ¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin llegar a tener fricciones?
Sí _____ No _____
Comente.
- c) ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la organización y de su departamento?
Sí _____ No _____
¿Por qué?
- 11. Habilidades administrativas**
- a) ¿Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con su trabajo?
Sí _____ No _____
¿Por qué?
- b) ¿Existe apoyo de la dirección y mandos medios para agilizar las tareas?
Sí _____ No _____
Comente.
- c) ¿El estilo de dirigir permite los cambios?
Sí _____ No _____
¿Por qué?
- d) ¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?
Sí _____ No _____
Comente.
- e) ¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para laborar mejor?
Sí _____ No _____
Comente.
- 12. Herramientas de calidad (estadísticas)**
- a) ¿Llevan una relación de los tiempos "muertos" que se hayan presentado en el presente año?
Sí _____ No _____
Comente.
- b) ¿Lleva una relación de pérdidas (clientes insatisfechos) ocasionadas por "mala calidad" en el servicio? Tome en cuenta los datos del presente año.
Sí _____ No _____
Comente.
- c) ¿Conoce el monto (\$) que han originado los desperdicios injustificados? Pueden considerarse como desperdicios: materiales, horas-hombre, viajes injustificados, procedimientos no concretados.
Sí _____ No _____
¿Por qué?
- d) ¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos o cuales servicios que presta ya son obsoletos?
Sí _____ No _____
¿Por qué?
- e) ¿Tiene una relación de las pérdidas ocasionadas por las ausencias y retardos de sus colaboradores?
Sí _____ No _____
Comente.
- f) ¿Lleva una relación de los gastos generados por las quejas de sus clientes?
Sí _____ No _____
Comente.
- g) ¿Se mide el incremento de la productividad del personal a su cargo?
Sí _____ No _____
Comente.
- h) ¿Se toman en cuenta medidas que pudieran permitir incrementar la productividad?
Sí _____ No _____
Comente.
- i) ¿Se utilizan indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etcétera?
(Por favor, conteste en caso de que tenga aplicación en su departamento, en caso contrario, pase a la siguiente pregunta.)
Sí _____ No _____
Comente.
- 13. Capacitación interna**
- a) ¿Existen instructores profesionales internos en la empresa?
Sí _____ No _____
Comente.
- b) ¿El instructor conoce aspectos relacionados con técnicas de pedagogía educativa?
Sí _____ No _____
Comente.
- 14. Administración de proyectos**
- a) ¿Se administran los proyectos que se presentan en forma "efectiva"?
Sí _____ No _____
Comente.
- b) ¿Se emplea una metodología ya establecida en la administración de los proyectos?
Sí _____ No _____
Comente.
- 15. Filosofía de la empresa**
- a) ¿Existe una misión escrita de la organización, se tiene publicada y la conoce el personal de su departamento y de la empresa?
Sí _____ No _____
Comente.
- b) ¿Se tienen identificados los valores de la organización, se tienen publicados y los conoce el personal de su departamento y de la empresa?
Sí _____ No _____
Comente.
- c) ¿Existe una personalidad y respeto para el personal?
Sí _____ No _____
Comente.
- 16. Calidad en el trabajo**
- a) ¿El personal está convencido de que debe mejorar de manera permanente en el desempeño de sus tareas?
Sí _____ No _____
Comente.

- b) ¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene tanto en su departamento como en la empresa?
Sí _____ No _____
Comente.
- c) ¿Se rechazan productos que tienen defectos mínimos? Por favor, conteste si este punto tiene que ver con su departamento.
Sí _____ No _____
Comente.
- d) ¿Se evitan situaciones en las que se "abuse" del cliente (interno o usuario)?
Sí _____ No _____
Explique.
- 17. Servicios de calidad al cliente**
- a) ¿Se evita siempre el "maltrato" al cliente interno y al usuario externo?
Sí _____ No _____
Comente.
- b) ¿Los servicios, los formularios, las instrucciones, las políticas, etc., están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia tanto al cliente interno como al usuario externo?
Sí _____ No _____
Detalle.
- c) ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente interno y al usuario externo?
Sí _____ No _____
Comente.
- d) ¿Existe "seguimiento" al cliente después de haberle dado el servicio?
Sí _____ No _____
Comente de qué manera se lleva a cabo, en caso de que su respuesta sea positiva. Si la respuesta fuese negativa, comente por qué.
- 18. Acercamiento al benchmarking (intercambio de información)**
- a) ¿Se compara de forma sistemática el rendimiento, la mejora, el desempeño, etc., de su organización y departamento en comparación con los de otras organizaciones similares?
Sí _____ No _____
Comente.
- 19. Desarrollo de actitudes positivas**
- a) ¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores?
Sí _____ No _____
En caso de que su respuesta fuese positiva, indique de qué manera lo llevan a cabo.
- b) ¿Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?
Sí _____ No _____
Comente.
- 20. Organización de los procesos de trabajo**
- a) ¿Se cambian y establecen continuamente métodos que eliminen las trabas burocráticas?
Sí _____ No _____
Comente.

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario para el área administrativa

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad* en sus comentarios.

¡Gracias!

1. ¿Tiene la gerencia planes y controles establecidos para el funcionamiento de las diferentes áreas de su departamento?
Si es así, ¿los sigue? Explique.
2. ¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades que repercutan en mejoras para su área?
3. ¿Con qué frecuencia realiza la gerencia juntas con los integrantes del área?
4. ¿La gerencia evalúa los resultados en su área? En caso afirmativo, ¿qué acciones se adoptan?
5. ¿La gerencia define las políticas de la empresa?
6. ¿Con qué periodicidad la gerencia presenta resultados e informes de las fortalezas y de las áreas de oportunidad de su área?
7. ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia general y/o la dirección general de la empresa?
8. ¿Cómo evalúa y selecciona la gerencia al personal para puestos importantes? Por favor describa brevemente el proceso.
9. ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?
10. ¿Se toman las decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?
11. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores? Si es así, ¿existen los controles adecuados para cada grado de delegación? Cite un ejemplo.
12. ¿Se toman decisiones con base en información objetiva?
¿Por qué?
13. ¿Considera que hay una adecuada coordinación con los gerentes y jefes de otros departamentos?
14. ¿Quién es el responsable de aprobar los presupuestos anuales?
15. ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?
16. ¿Permite la capacitación interna desarrollar personal capaz de tomar decisiones en ausencia del gerente, e incluso capaz de suplir a éste?
17. ¿Cuenta la gerencia con asesoría administrativa, laboral, fiscal y de mercadeo?
18. ¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares? Si es así, ¿se retroalimenta de ellas?
19. Si le pidieran hacer tres sugerencias a los departamentos con los que tiene relación y al suyo propio, ¿cuáles serían?
20. ¿Existen programas constantes de capacitación para ejecutivos y empleados?
21. ¿Considera que la estructura organizacional actual es la más adecuada?
22. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su propia función?

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario para el área operativa

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios.* ¡Gracias de antemano!

1. ¿Cuándo ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó.
2. ¿Considera que su turno actual es suficiente para desarrollar su trabajo?
Sí _____ No _____
¿Por qué?
3. ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficios a los clientes internos y externos de la empresa?
4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar?
¿Quién le informó de ello?
5. Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.
6. Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su supervisor o jefe inmediato?
7. ¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia? Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.
8. Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?
9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?

10. ¿Cuánto tiempo considera necesario para realizar su trabajo diario?
11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo concluye en dicho tiempo?
12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinaria, accesorios, etcétera)?
Sí _____ No _____
En caso negativo, ¿qué le falta?
13. ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?
Sí _____ No _____
En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?
14. ¿Comenta con su jefe inmediato sobre algún desperfecto que haya observado en su área de trabajo o en el producto antes de transferirlo?
Sí _____ No _____
En caso afirmativo, ¿qué acciones emprende su jefe inmediato?
15. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su función?

¡Gracias por colaborar!

Cuestionario para el área ventas

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios, serán confidenciales.*

1. ¿Tienen identificada a la competencia y la analizan constantemente?
2. ¿Analizan constantemente los resultados obtenidos?
¿Con qué frecuencia?
3. ¿Conocen las fuerzas y debilidades de sus productos?
4. ¿Están especificadas las actividades que debe llevar a cabo cada persona para lograr los objetivos?
5. ¿Realizan inspecciones en los procesos, servicios o productos?
6. ¿Cuentan con medidas de corrección para el mejoramiento de un proceso y así mantener el control deseado?
7. ¿Existe retroalimentación con los demás niveles acerca de los resultados obtenidos y quiénes son los responsables de ello?
8. ¿Se dan incentivos a los empleados (comisiones, gratificaciones, despensas, servicios médicos, etcétera)?
9. ¿Cuentan con un control de contingencias especiales para evitar en lo posible que el proceso productivo se interrumpa por eventos no previstos?
10. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en la estructura organizacional?

11. ¿Se tienen claramente definidos los límites de autoridad?
12. Al tomar una decisión, ¿se analiza previamente la información objetiva referente a la situación?
13. ¿En qué casos las decisiones son tomadas en grupo?
14. ¿Otorgan prestaciones a los trabajadores? Menciónelas.
15. ¿Cuentan con medidas preventivas para evitar accidentes de trabajo?
16. ¿Cuentan con un reglamento de trabajo que defina las reglas relativas de conducta y disciplina de la organización?
17. ¿Cuentan con un mantenimiento adecuado de los recursos físicos (factores requeridos para el proceso productivo)?
18. ¿Manejan flujos de información para así facilitar el intercambio de información que se realiza internamente en los departamentos de la empresa? Mencione dos casos.
19. ¿Se ha analizado si la información existente cumple eficientemente su función y actividad asignadas?
20. Por favor comente tres fortalezas y tres áreas de oportunidad de su área.

¡Gracias por colaborar!

Anexo 3 Cuestionario Clima Organizacional.

Encuesta de clima organizacional

área: _____

Objetivo

- Obtener información, acerca de la forma en que se percibe la operación de la organización, para con base en ella implementar planes de acción, que ayuden a incrementar la efectividad en la búsqueda de la calidad, mejoramiento, productividad, calidad de vida en el trabajo y en el logro de objetivos.

Información general

- El cuestionario pretende obtener información de la organización como un todo, a través de la percepción de sus individuos.
- Pero, no información sobre individuos, por lo que este cuestionario deberá contestarse en forma anónima.
- Este cuestionario es personal y confidencial.
- La información proporcionada por la organización será la base del análisis.
- En la medida en que proporcione información válida y significativa los resultados a obtener también lo serán. Es muy importante su colaboración.

Instrucciones

- No identifique el cuestionario con su nombre.
- Conteste todas las preguntas con sinceridad.
- Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, seleccione la que más se acerque a su percepción y señálelo con una **x**.
- Si se presenta una duda, indíquelo levantando la mano y con mucho gusto se acudirá a resolverla.

Cuestionario

Objetivos

	Muy claramente definidos	Claramente definidos	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
1. Los objetivos específicos de mi trabajo están:					
	Muy Frecuentemente	Frecuente- Mente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
2. Recibo información por parte de mis jefes acerca del logro de mis objetivos.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
3. Las personas en mi colegio están comprometidas en el logro de sus objetivos.					
4. Los objetivos de mi puesto son alcanzables.					
5. Mis objetivos específicos contribuyen a los objetivos de la institución					
6. Hay seguimiento en la realización de mis objetivos.					
7. Nuestros objetivos se pueden modificar sobre la marcha.					

Roles

	Muy claro	Claro	Regular	Poco claro	Nada claro
8. El conocimiento de mis responsabilidades en mi trabajo es:					

9. El conocimiento que tiene la gente de mi empresa sobre lo que tiene que hacer es:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
10. Tengo por escrito la definición de las actividades a realizar en mi puesto.					
11. Cuando existen cambios en las actividades se nos comunican adecuadamente.					

Integración

	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
12. Entendiendo por integración a la institución el que sus trabajadores sientan que su realización personal se da al igual que el éxito de la empresa., yo creo que mi integración con la institución es.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
13. Siento muy poca lealtad hacia la empresa					
14. Me interesa poco lo que le pase a mi empresa.					
15. Me interesa el futuro de mi institución					
16. Frecuentemente pienso en renunciar.					
17. Si me ofrecieran un puesto equivalente al que tengo, en otra institución me iría:					

Colaboración

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
18. En mi empresa se manejan adecuadamente los problemas que se presenten					
19. La gente de mi empresa se motiva uno al otro, al trabajar juntos.					
20. Si tengo problemas en mi trabajo puedo contar con mis compañeros.					
21. La comunicación es muy buena en mi lugar de trabajo					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
22. El trabajo en mi área de trabajo es:					

Estilo de liderazgo

	Muy positivamente	Positiva-Mente	Regular	Negativa-Mente	Muy negativa-Mente.
23. El estilo de dirección de mi jefe me influye:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
24. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo

25. Yo puedo decir a mi jefe libremente cuando estoy en desacuerdo con él.					
26. Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					
27. Cuando logro un buen resultado o algo sobresaliente mi jefe lo reconoce.					
28. Mi jefe es alguien que motiva constantemente a las personas con su trato:					
29. Mi jefe se ocupa de lograr resultados y metas tanto como el desarrollo de las personas:					

Innovación y cambio

	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
30. Revisamos en mi empresa nuestras actividades buscando ideas nuevas que mejoren nuestros trabajos.					
31. En esta organización se busca hacer las cosas con innovación y creatividad.					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
32. La oportunidad que tengo de aplicar nuevas ideas en mi trabajo es:					

Higiénicos

	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Regular	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria

33. La comodidad en mi área de trabajo es.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
34. Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas que debería:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
35. El sueldo y prestaciones que recibo en esta institución es superior al que podría recibir en otra institución por un trabajo similar al que aquí tengo:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
36. El sueldo y prestaciones que recibo es muy similar al que reciben otras personas de esta misma institución que realizan un trabajo similar al mío:					
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
37. El sueldo y prestaciones que recibo es:					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
38. La seguridad que tengo de conservar mi trabajo en esta institución es:					

Motivacionales

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
--	-----------------------	------------	-------------	------------	-----------------------

39. Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales.					
40. Las oportunidades de ascenso que tengo en mi institución son satisfactorias.					
41. Formar parte de esta institución me hace sentir orgulloso.					
42. En esta organización se me trata con dignidad y respeto.					
43. En mi institución se premia a aquellos que hacen el trabajo bien.					
44. Puedo participar en las decisiones que afectan mi trabajo.					

Administración de recursos humanos

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
45. Nuestra gente se selecciona:					
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No curse
46. El programa de inducción a mi puesto fue:					
47. Mi programa de inducción a la institución fue:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
48. Los programas internos de capacitación han ayudado a mejorar mi desempeño.					
49. Considero que en mi departamento la carga de trabajo es adecuada					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
50. Las políticas de sueldos y prestaciones me permiten formar un patrimonio					
51. Las políticas de sueldos y prestaciones se manejan con equidad y justicia					
51. A) las políticas de promociones y ascensos se manejan con equidad y justicia					

Comunicación

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
52. Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones en relación a mi trabajo.					
53. Estoy comunicado de lo que sucede en mi institución					
54. La comunicación formal (tal como políticas, procedimientos, manuales) es adecuada.					
55. Existen chismes, rumores y se habla de otros a sus espaldas.					
56. La comunicación que tengo con mi jefe me permite entender a la organización.					

Estrés y presiones

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo

57. Por falta de tiempo, he dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo que debería hacer.					
58. Últimamente me siento tenso y cansado por exceso de trabajo.					
59. Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son excesivas.					
60. He descuidado la atención de mi familia por exceso de trabajo.					
61. Siento que existe en el trabajo mucha presión y estrés					
62. He traído algunos problemas de salud últimamente por exceso de trabajo.					
63. Siento que se me exige demasiado en mi trabajo.					

Productividad y resultados

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
64. Para mí los resultados esperados de mi trabajo están claramente definidos:					
65. En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados.					

66. En esta institución se premia y se reconoce la productividad y el logro de metas.					
67. En esta institución la gente más productiva es reconocida y tiene éxito.					

Comentarios y sugerencias para la mejora de mi empresa

68. Algunos aspectos que cambiaría en el estilo de liderazgo de mi jefe:

69. Para una mayor productividad en mi área de trabajo sugeriría:

70. Lo mejor de trabajar en esta institución es:

71. Los principales aspectos a mejorar en la institución son:

Resultado General

Factores analizados

Número de encuesta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Objetivos	2.71	3.57	3.43	3.43	2.71	3.14	2.71	2.86	3.57	2.86	2.86	3.29	2.43	3.00	3.04
Roles	3.25	3.75	3.50	3.25	2.25	2.75	2.50	2.75	3.25	3.00	4.25	4.50	2.50	2.50	3.14
Integración	3.67	3.83	3.83	2.67	1.83	3.50	3.17	3.67	4.33	2.83	3.00	3.67	3.00	3.50	3.32
Colaboración	2.20	3.40	3.40	2.80	2.40	3.00	2.80	3.00	2.80	3.00	3.20	2.80	4.00	3.20	3.00
Liderazgo	2.43	2.43	3.57	3.43	1.43	3.14	1.43	3.14	3.00	2.00	2.29	2.57	2.71	3.00	2.61
Innovación y cambio	2.00	2.67	3.33	3.33	1.33	3.33	3.33	2.67	3.00	1.00	4.00	3.33	2.67	2.67	2.76
Higiénicos	2.33	3.00	3.17	2.67	2.83	3.33	2.17	1.67	2.83	3.17	2.00	2.33	1.33	3.00	2.56
Motivación	2.50	2.83	3.33	2.33	1.67	3.00	1.83	2.33	2.33	2.33	1.83	2.33	2.00	2.67	2.38
Admon. de recursos humanos	2.00	1.50	3.50	2.75	1.75	3.13	2.25	1.50	2.25	2.63	2.88	2.63	2.63	2.38	2.41
Comunicación	2.40	3.20	3.60	2.00	2.20	3.00	1.80	2.20	3.00	3.40	2.20	2.60	2.60	2.80	2.64
Estrés y presiones	3.43	2.43	3.43	3.00	3.00	4.00	1.57	2.71	3.86	3.00	3.00	3.29	1.57	3.00	2.95
Productividad y resultados	2.50	3.00	3.25	1.75	2.00	2.75	2.50	2.25	2.50	2.50	2.75	2.00	2.00	2.50	2.45
	2.62	2.97	3.45	2.78	2.12	3.17	2.34	2.56	3.06	2.64	2.85	2.94	2.45	2.85	2.77

Nivel	Categoría	Estrategia Por Seguir
4.5 a 5.00	Excelente	Mantener
4.00 a 4.49	Muy buen nivel	Consolidar
3.5 a 3.99	Buen nivel	Fortalecer
3.0 a 3.49	Área de oportunidad	Mejorar
2.0 a 2.99	Área de oportunidad mayor	Atención Crítica
0.0 a 1.99	Área de oportunidad total	Atención Emergente

Anexo 4 Matriz FODA, Empresa: Rosticería el Milagro.

FORTALEZAS. Instalaciones propias. Equipamiento de última generación. Equipo de reparto nuevo Personal Polivalente y proactivo. Producto inédito. Experiencia.	DEBILIDADES
	<i>PLANEACIÓN</i> Administración empirica Planeación informal Sin programas (mejora, capacitación, Sin Cultura Presupuestal Sin Politicas Procesos Informales
	<i>ORGANIZACIÓN</i> Estructura Organica informal Sin Perfil de Puestos Sin Especificación de puestos. Sin manuales administrativos Comunicación informal. Sin sistema de Información Inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección. Sin padron de Proveeduría sin manejo de inventarios
	<i>DIRECCIÓN</i> Liderazgo paternalista Duplicidad de mando clima laboral adverso
	<i>CONTROL</i> sin indicadores sin metricas sin medios de verificación
OPORTUNIDADES. Mercados inexplorados. Empleo de nuevas tecnologías. Demanda creciente en servicio de comida rápida. Programas de apoyo gubernamental. Apalancamiento financiero. Modelo de negocios franchising. Consultoría Empresarial. Outsourcing contable.	AMENAZAS. Crecimiento de la competencia. Competencia consolidada en el mercado Aumento en el precio de insumos. Nuevas disposiciones fiscales. Problemas sociales. Inseguridad. Condiciones climáticas.

Anexo 5. Encuesta de satisfacción del cliente.

En Rosticería El Milagro, estamos en la búsqueda permanente de maneras de mejorar la calidad de nuestros productos y servicios. Para hacerlo, necesitamos saber qué es lo que usted piensa. Le agradeceríamos mucho que dedicara unos minutos a responder las pocas preguntas que siguen. Para nosotros, usted es un cliente sumamente estimado. La calificación que le otorgue a nuestro trabajo es la información más importante que podemos obtener. Le rogamos que nos ayude a hacer las cosas como usted lo merece: lo mejor posible.

Por favor, marque con un círculo “sobresaliente” o “debe mejorar” e incluya sus comentarios.

<u>Productos:</u>	Sobresaliente	Debe mejorar
<u>Servicios y asistencia:</u>	Sobresaliente	Debe mejorar
<u>Entregas:</u>	Sobresaliente	Debe mejorar
<u>Recepción de pedidos y Cobro:</u>	Sobresaliente	Debe mejorar
<u>Empleados:</u>	Sobresaliente	Debe mejorar.

Anexo 8. Diagrama Causa Efecto, Factores que intervienen en la Gestión por Competencias.



Anexo 7 Modelo de Campo de Fuerzas, empresa Rosticería el Milagro.

Fuerzas impulsoras.	Situación	Fuerzas restrictivas.
Maquinaria de nueva generación. Instalaciones propias.	Distribución de planta	Mantenimiento sin planeación. Falta de visión. Falta de especificación en el uso técnico del equipo de producción.
Producto inédito Insumo de consumo básico y económico.	Aceptación de clientes	Proceso no documentado. Sin control de calidad. Falta homogeneidad.
Mano de obra disponible. Por su grado académico, mano de obra barata. Personal polivalente.	Alta rotación de personal.	Procesos informales. Capacitación inadecuada. Baja remuneración. Condiciones adversas.
Equipo de reparto nuevo. (2018.) Garantía de dos años. Bajo costo por servicio de mantenimiento.	Control de entrada y salida de equipo de reparto.	Sin control de gastos por reparación y gasolina. Uso de manera personal del equipo de reparto. No cuentan con inventario de equipo.
Equipo nuevo. Sin cargo adicional.	Reparto a domicilio.	Sin control de registro de repartos. Falta de organización fines de semana. Capacitación no adecuada para el puesto. Incumplimiento en tiempos
Ahorro de tiempo Estandarización e integración de información. Mayor control organizacional. Acceso remoto a la información. Información actualizada. No requiere personal adicional para su manejo	Implementación de software para control.	Temor a la nueva tecnología. No cuenta con soporte técnico Control del software. Gastos en adecuación del software y espacios físicos.
Administración estratégica. Nueva dirección. Asignación de políticas. Crecimiento empresarial.	Necesidad de cambio.	Resistencia al cambio. Administración reactiva. Pérdida del poder.

Anexo 8 “Matriz lo que es” empresa: Rosticería el Milagro.

Entradas.	Procesos.	Productos.	Salidas.	Resultados finales.
<p>Presupuesto. N.d No disponible. Capital de trabajo. \$1500.00 MN días festivos. Total, Planilla de personal:13 Fijo: 9 Encargado de sucursal (1) Cocineros (2) Parrilleros. (1) Lava loza. (1) Cajero (1) Mesero (1) Repartidor (2) Eventual: 3 Repartidos (4) Ayudante en general. Recursos materiales. Utensilios. R. Anexa Mobiliario. R. Anexa Maquinaria y Equipo de producción. R. Anexa Equipo de reparto. R. Anexa Herramientas R. Anexa Papelería y útiles R. Anexa Material de limpieza. R. Anexa Recursos financieros N.d Recursos tecnológicos. N.d Base documental. Manual de Organización</p>	<p>Compras. (I) Ventas. (I) Elaboración de marinado. Marinado de pollos. Cobranza. (I) Toma de pedidos. (I) Reclutamiento y selección. (I) Capacitación. (i) Pago a proveedores. (I) Pago de mano de obra (i) Atención a clientes (I)</p>	<p>Formato de compra. Formato de salida de pollos de refrigeración. Control de pollos marinados. Arqueos de caja. Control de temperaturas de refrigeradores. Formato Control de asistencia. Formato de salida de motos. Notas de remisión. Formato de solicitud de mantenimiento correctivo de motos. Formato solicitud de materiales de aseo y limpieza. Formato de solicitud de permisos. Formato solicitud de vacaciones. Formato de solicitud de granos y semillas.</p>	<p>Entre semana. Pollo rostizado Pollo asado Pollo a la diablo Pollo en barbacoa. Pollo Ranchero. Fines de semana Pollo estilo Campero. Desayunos diarios. Chilaquiles. Enchiladas suizas. Entomatadas Enfrijoladas. Omelette. Temporada navideña. Relleno de carnes frías. Relleno tradicional.</p>	<p>20% clientes insatisfechos. 50% disminución de pedidos. Trabajo a 5 personas cercanas a la localidad. Personal sin prestaciones laborales. Sueldos y salarios igual a la competencia. Desechos de aceite se tiran en la alcantarilla. Utilización de materiales desechables (unicel) en un 50% Uso de banqueta y vía pública para estacionamiento de motos. No genera utilidad.</p>

Anexo 9. Listado de opciones estratégicas.

Corto plazo (Muy urgente)	Mediano plazo (urgente)
<ol style="list-style-type: none"> 2. Formalización de la planeación. 3. Generación de cultura de registro 4. Documentación de procesos. 5. Alta en Régimen de Incorporación Fiscal RIF. 6. Alta patronal en el IMSS 7. alta de trabajadores 8. Cumplir con aviso de funcionamiento ante municipio. 9. Establecer un reglamento interno de trabajo. 10. Generar un reglamento para pedido y/o especificaciones. 11. Registro adecuado de los pedidos. 12. Registro y actualizar inventarios. 13. Control de mantenimiento de maquinaria 14. control de mantenimiento en equipo de reparto 15. aplicación de encuestas de satisfacción del cliente. 16. Medición de la satisfacción del cliente. 17. Consideración presupuestaria. 18. Actualización de información en todas las áreas. 19. Respaldo de Correos electrónicos. 20. Cumplimiento del 100% de las entregas. 21. Eliminación del equipo obsoleto en producción. 22. Impacto ambiental por desecho de aceite. 23. Disminución de uso de unicef. 24. Fijación de estructura orgánica. 25. Registro de la marca ante el IMPI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar las condiciones laborales. 2. Elevación de la escala obtenida en el diagnóstico de clima organizacional. 3. Continuidad a herramientas aplicadas para mejorar la situación de la empresa. 4. Control de bitácoras de entradas y salidas de materias primas. 5. Utilización de redes sociales para el incremento en ventas. 6. Servicio con cobro de tarjetas. 7. Implementación de un sistema de información. 8. Fortalecimiento de la imagen e identidad de la empresa. 9. Apertura de sucursales formales. 10. Aumento de un 15% las utilidades. 11. Elaboración de manuales. 12. Estudio y análisis de procesos. 13. Estudio de mercados inexplorados. 14. Control de inventarios. 15. Consideración de outsourcing en materia contable. 16. 100% de Satisfacción del cliente. 17. Establecer el servicio posventa. 18. Generación de 3 empleos indirectos (voceador, volatero y marinador) 19. Medición de la competencia en el ramo.

20. Elevación en 30% de los clientes nuevos.
21. Proceso de control de calidad.
22. Mejorar de la imagen de la empresa.
23. Medición de la Productividad.
24. Incrementación en un 10% las recompras de clientes por calidad.
25. Generación de 15 empleos directos.
26. Medición de la competencia en el ramo.
27. Rediseño de la ingeniería de la planta.
28. Uso y aplicación de tecnologías de la información como

Largo plazo (necesario).

1. Análisis de utilidades
2. Planeación estratégica de marketing.
3. Realización de nuevos productos como resultado de la innovación.
4. Generación de reportes de ventas para toma de decisiones.
5. Analizar con regularidad estados financieros.
6. Elevación de participación para reconocimientos en el ramo.
7. Ser una empresa donde todos desean trabajar.
8. Eliminar la Rotación de personal.
9. Consideración de un programa integral para la administración estratégica.
10. Proposición de modelo para la gestión del recurso humano.
11. Administración efectiva de los recursos existentes.
12. Elaboración de proyectos de crecimiento.
13. Superar el margen anual de ventas

Estrategias de capital humano.

1. Rediseño de la Estructura Orgánica
2. Formalizar Proceso Humanos
3. Aumentar la confianza del colaborador
4. Dar seguimiento de los perfiles de puestos.
5. Analizar el sistema de Retribución
6. Aumentar el Compromiso del personal
7. Desarrollar Programa de Capacitación
8. Brindar Prestaciones Laborales
9. Reconocimiento del Trabajador
10. Días de Descanso Adicionales
11. Otorgamiento de Bono por Objetivos
12. Capacitación sobre Liderazgo
13. Taller de Solución de conflictos
14. Taller de Comunicación Efectiva
15. Taller de Toma de Decisiones.
16. Diseño de perfiles por competencias.
17. Proceso de Reclutamiento por Competencias
18. Proceso de Selección por Competencias.
19. Proceso de Inducción por Competencias.
20. Proceso de Capacitación por Competencias

Anexo 10. Matriz de Determinación de Necesidades Rosticería el Milagro.

Entradas			
“Lo que es”	“lo que debería ser “	Requisito de conservación.	Requisito de cambio.
Presupuesto. N.d Capital de trabajo. \$500.00 entre semana. \$1000.00 fines de semana \$1500.00 MN días festivos. Total, Planilla de personal:14 Fijo: 9 Encargado de sucursal (1) Cocineros (2) Parrilleros. (1) Lava loza. (1) Cajero (1) Mesero (1) Repartidor (2) Eventual: 5 Repartidos (4) Ayudante en general. (1) Recursos materiales. Utensilios. Mobiliario. Maquinaria y Equipo de producción. Equipo de reparto Herramientas Papelería y útiles Material de limpieza. Recursos financieros N.d Recursos tecnológicos. N.d Base documental. Manual de Organización	Presupuesto. Base cero. Persona Física, régimen de incorporación fiscal. Capital de trabajo. \$1,000.00 MN para días entre semana \$2,600.00 MN Fines de semana \$4,000.00 MN temporada navideña y días festivos. Total, Planilla de personal:34 Fijo: 29 Encargado de sucursal (5) Cocineros (6) Parrilleros. (5) Lava loza. (3) Cajero (3) Mesero (3) Repartidor (4) Eventual: 5 Repartidos (4) Ayudante en general. (1) Recursos materiales. Utensilios y materiales. Mobiliario y equipo de cómputo. Maquinaria y Equipo de producción. Equipo de reparto Herramientas Papelería y útiles Material de limpieza. Recursos financieros Estado de cuentas bancarias Estados financieros históricos	Persona Física, régimen de incorporación fiscal. Recursos materiales. Utensilios y materiales. Mobiliario y equipo de cómputo. Maquinaria y Equipo de producción. Equipo de reparto Herramientas Papelería y útiles Material de limpieza.	Presupuesto. Base cero. Capital de trabajo. \$1,000.00 MN para días entre semana \$2,600.00 MN Fines de semana \$4,000.00 MN temporada navideña y días festivos. Total, Planilla de personal:34 Fijo: 29 Encargado de sucursal (5) Cocineros (6) Parrilleros. (5) Lava loza. (3) Cajero (3) Mesero (3) Repartidor (4) Eventual: 5 Repartidos (4) Ayudante en general. (1) Recursos financieros Estado de cuentas bancarias Estados financieros históricos Estado de posición financiera Estado de resultados Estado de flujo de efectivo Recursos tecnológicos. Software contable. Software ERP. Base documental. Manual de Organización. Manual de procesos.

<p>Base legal. N.d</p>	<p>Estado de posición financiera Estado de resultados Estado de flujo de efectivo Recursos tecnológicos. Software contable. Software ERP. Base documental. Manual de Organización. Manual de procesos. Manual de Identidad. Expedientes laborales por trabajador. Base legal. Ordenamientos constitucionales Reglamento general para la inspección y aplicación de sanciones por violaciones a la legislación laboral. Ley del IMSS Ley del Infonavit Ley del IVA Ley de ISR Ley del IETU Ley Federal de Trabajo Ley de Previsión Social Ley de Hacienda y Crédito Público Ley General de Protección al Medio Ambiente Normas de Información Financiera Normas Oficiales Mexicanas Normas de Calidad.</p>		<p>Manual de Identidad. Expedientes laborales por trabajador. Base legal. Ordenamientos constitucionales Reglamento general para la inspección y aplicación de sanciones por violaciones a la legislación laboral. Ley del IMSS Ley del Infonavit Ley del IVA Ley de ISR Ley del IETU Ley Federal de Trabajo Ley de Previsión Social Ley de Hacienda y Crédito Público Ley General de Protección al Medio Ambiente Normas de Información Financiera Normas Oficiales Mexicanas Normas de Calidad Norma de alcantarillado y agua potable Leyes Estatales Ley de Contraloría Ley de Administración Tributaria</p>
----------------------------	---	--	---

Anexo 11. Requisitos de Cambio y Conservación empresa: Rosticería el Milagro.

Procesos.			
“Lo que es”	“lo que debería ser “.	Requisito de conservación.	Requisito de cambio.
Compras. (i) Ventas. (i) Elaboración de marinado. Marinado de pollos. Cobranza. (i) Toma de pedidos. (I) Reclutamiento y selección. (i) Capacitación. (i) Pago a proveedores. (I) Pago de mano de obra (i) Atención a clientes (I)	Compra de materia prima. (F) Registro y clasificación de Inventarios. (F) Producción. (F) Venta en sucursal. (F) Toma de pedidos. (F) Cobro. (F) Reclutamiento y selección. (F) Capacitación. (F) Elaboración de proyectos (F) Contabilidad (F) Pago de nómina. (F) Pago a proveedores. ((F) Trámite de permisos (F) Costos y estimaciones (F) Contabilidad (F) Análisis financiero Elaboración de Estados financieros Elaboración de presupuestos Pago de pasivos Altas y bajas al IMSS de trabajadores Realización de nómina Cálculo y pago de impuestos Declaración financiera. (F) Control de asistencia(I) Elaboración de la nómina (I) Pago a proveedores (F)		Compra de materia prima. (F) Registro y clasificación de Inventarios. (F) Producción. (F) Venta en sucursal. (F) Toma de pedidos. (F) Cobro. (F) Reclutamiento y selección. (F) Capacitación. (F) Elaboración de proyectos (F) Contabilidad (F) Pago de nómina. (F) Pago a proveedores. ((F) Trámite de permisos (F) Costos y estimaciones (F) Contabilidad (F) Análisis financiero Elaboración de Estados financieros Elaboración de presupuestos Pago de pasivos Altas y bajas al IMSS de trabajadores Realización de nómina Cálculo y pago de impuestos Declaración financiera. (F) Control de asistencia(I) Elaboración de la nómina (I) Pago a proveedores (F)

Requisitos de cambio y conservación empresa: Rosticería el Milagro.

Productos.			
“Lo que es”	“lo que debería ser “.	Requisito de conservación.	REQUISITO DE CAMBIO.
Formato de compra. Formato de salida de pollos de refrigeración. Control de pollos marinados. Arqueos de caja. Control de temperaturas de refrigeradores. Formato Control de asistencia. Formato de salida de motos. Notas de remisión. Formato de solicitud de mantenimiento correctivo de motos. Formato solicitud de materiales de aseo y limpieza. Formato de solicitud de permisos. Formato solicitud de vacaciones. Formato de solicitud de granos y semillas.	Formato de cheques (F) Modelo de contrato(F) Formato de factura (F) Factura de proveedores (F) Formato de pólizas De cheques (F) Vale de salida de inventarios(F) Nota de remisión (F) Formato de alta de IMSS (F) Formato de Propuesta de proyecto de ampliación(F) Expediente técnico de maquinarias y equipo. (F) Formato de Requisición insumos (F) Vales de gasolina (F) Lista de adeudo de proveedores (F) Formato de Orden de compra (F) Orden de pedido (F) Declaraciones fiscales (F) Base de datos de ventas, clientes y proveedores (F) Nómina semanal y quincenal (F) Declaraciones (F) Formato de cotización de material (F) Formato de comprobación de gastos (F) Formato de temperatura de refrigeradores. Lista de Asistencia (I) Formato obrero patronal. Formato de ingreso a inventario Formato de salida de inventario.	Formato de compra. Formato de salida de pollos de refrigeración. Control de pollos marinados. Arqueos de caja. Control de temperaturas de refrigeradores. Formato Control de asistencia. Formato de salida de motos. Notas de remisión. Formato de solicitud de mantenimiento correctivo de motos. Formato solicitud de materiales de aseo y limpieza. Formato de solicitud de permisos. Formato solicitud de vacaciones.	Formato de cheques (F) Modelo de contrato(F) Formato de factura (F) Factura de proveedores (F) Formato de pólizas De cheques (F) Vale de salida de inventarios(F) Nota de remisión (F) Formato de alta de IMSS (F) Formato de Propuesta de proyecto de ampliación(F) Expediente técnico de maquinarias y equipo. (F) Formato de Requisición insumos (F) Vales de gasolina (F) Lista de adeudo de proveedores (F) Declaraciones fiscales (F) Base de datos de ventas, clientes y proveedores (F) Nómina semanal y quincenal (F) Formato de cotización de material (F) Formato de comprobación de gastos (F) Formato de temperatura de refrigeradores. Lista de Asistencia (I) Formato obrero patronal. Formato de ingreso a inventario Formato de ingreso de material (F)

Requisitos de cambio y conservación empresa: Rosticería el Milagro.

Salidas.			
“Lo que es”	“lo que debería ser “.	Requisito de conservación.	Requisito de cambio.
<p>Entre semana. Pollo rostizado Pollo asado Pollo a la diablo Pollo en barbacoa. Pollo Ranchero.</p> <p>Fines de semana Pollo estilo Campero.</p> <p>Desayunos diarios. Chilaquiles. Enchiladas suizas. Entomatadas Enfrijoladas. Omelette. Huevos al gusto. Carnes asadas. Pescado frito. Caldos</p> <p>Temporada navideña. Relleno de carnes frías. Relleno tradicional.</p>	<p>Entre semana. Pollo rostizado Pollo asado Pollo a la diablo Pollo en barbacoa. Pollo Ranchero.</p> <p>Desayunos diarios. Chilaquiles. Entomatadas Enfrijoladas. Omelette.</p> <p>Fines de semana Pollo estilo Campero</p> <p>Temporada navideña. Relleno de carnes frías. Relleno tradicional.</p>	<p>Entre semana. Pollo rostizado Pollo asado Pollo a la diablo Pollo en barbacoa. Pollo Ranchero.</p> <p>Desayunos diarios. Omelette Chilaquiles.</p> <p>Fines de semana Pollo estilo Campero</p> <p>Temporada navideña. Relleno de carnes frías. Relleno tradicional.</p>	<p>Entre semana. Pollo estilo Campero</p> <p>Desayunos diarios. Tlayudas. Memelas. Tacos blandos</p> <p>Temporada navideña. Relleno de carnes frías. Relleno tradicional.</p>

Requisitos de cambio y conservación empresa: Rosticería el Milagro..

Resultados finales			
“Lo que es”	“lo que debería ser “.	Requisito de conservación.	Requisito de cambio.
<p>20% clientes insatisfechos. 50% de pedidos no entregados Trabajo a 5 personas cercanas a la localidad. Personal sin prestaciones laborales. Sueldos y salarios igual a la competencia. desechos de aceite se tiran en la alcantarilla. Utilización de materiales desechables (unicel) en un 50% uso de banqueta y vía pública para estacionamiento de motos. No genera utilidad.</p>	<p>100% clientes satisfechos. 100% pedidos entregados. Trabajo para 15 personas cercanas a la localidad. Prestaciones laborales para el 100% los trabajadores. 30% de salario base por encima del salario de competidores. 15 empleos generados anualmente. 50 pollos destinados a hospitales y personas de escasos recursos. 100 % manejo óptimo de desechos de aceite. Cambio de uso de unicel a otro producto biodegradable en un 100%. Utilidad de 15% anual.</p>	<p>uso de banqueta y vía pública para estacionamiento de motos.</p>	<p>100% clientes satisfechos. 100% pedidos entregados. Trabajo para 15 personas cercanas a la localidad. Prestaciones laborales para el 100% los trabajadores. 30% de salario base por encima del salario de competidores. 15 empleos generados anualmente. 100 % manejo óptimo de desechos de aceite. Cambio de uso de unicel a otro producto biodegradable en un 100%. Utilidad de 15% anual.</p>

Anexo 12. Modelo de fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras aplicada en el Recurso Humano.

Fuerzas impulsoras.	Situación	Fuerzas restrictivas.
Mano de obra disponible. Por su grado académico, mano de obra barata. Personal polivalente.	Alta rotación de personal.	Procesos informales. Capacitación inadecuada. Baja remuneración. Condiciones adversas.
Mano de obra disponible. Personal polivalente. Conocimiento de sus actividades.	Procesos humanos.	Condición informal del proceso. Falta del departamento especializado. Sin perfil de puestos. Competencias no especificadas.
Trabajo en equipo. Sueldos y salarios en 15% a la competencia. Personal proactivo.	Clima Laboral.	Sin prestaciones laborales. Sin programa de incentivos. Comunicación informal Liderazgo paternalista. Espacios de descanso inadecuados.
Reconocimiento del empleado. Bono por ventas. Ascensos. Beneficio de alimentación. Trabajo cercano a su localidad.	Motivación.	Planes de carrera no establecidos. programa de incentivos informal. Sentido de pertenencia. Sin prestaciones laborales.
15% por encima de la competencia. Bono por ventas.	Retribución	Sin tabulador. Determinado por el dueño y su competencia. Sin prestación laboral.
	Retención y desarrollo.	Planes de carrera no establecidos. Falta de identificación de competencias. Sin prestaciones laborales. Falta de contrato.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS.

- Aceves, V. D. (2004). Dirección estratégica. 3 Ed México: McGraw Hill.
- Ackoff, R. (2002). El paradigma de Ackoff, Una administración sistémica. 1ª Ed, Limusa México DF.
- Ackoff, R. (2002). Un concepto de planeación de empresas. 2 ed. México, DF: Limusa.
- Aguilera, A. (2006). Los Procesos de Gestión Humana y la Estrategia Organizacional. Ed, Académica Española Berlín, Alemania
- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias, evaluación 360, 6ed Ed, Granica.
- Alles, M. (2006). Dirección de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2ed Editorial Granica.
- Alles, M. (2013). Comportamiento Organizacional, Cómo lograr un cambio organizacional a través de la Gestión por Competencias, Ed. Granica S.A.
- Basurto, A. (2005) Sistema Empresa Inteligente: una propuesta al mundo sobre cómo debe ser la empresa en la era del conocimiento. Hermosillo, Sonora. México. 2 ed. Editorial Empresa Inteligente.
- Bernal, C. (2010) Metodología de la Investigación, 3ª Ed, Colombia Editorial Pearson.
- CONOCER. (1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo, Ed. IBERFOP. OEI., Madrid. 1998.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, Proceso administrativo. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. 2ed Colombia. Editora Atlas, S.A.
- De Faria, F. (2004). Desarrollo organizacional, enfoque integral, México, Limusa.
- Drucker, P. (1989). Las nuevas realidades. 2 ed. Londres. Ed. Transacciones.
- Guízar, R. (2013): Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones, Editorial Mac Gaw Hill 4ºed.
- Grados J. (2012) Reclutamiento: Selección, contratación e inducción del personal 4ª edición. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones
- Hodggetts, R. M. Y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones. 6ª ed. México: Interamericana S.A. de CV.
- Koontz, H. (1994) Una Perspectiva Global, Ed. Mc. Graw-Hill, México.
- Leboyer, L. (1997) "Gestión de las competencias". Barcelona: Gestión 2000.
- Levy L. (2000). La Gestión de las Competencias. Barcelona, Ediciones Gestión, 2000.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. 3 ed. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. 3 ed. Montevideo, Cinterfor
- Münch, L (2017) Administración de Capital humano: La Gestión del Activo más valioso de la Organización. Ed Trillas, 2 edición.
- Morrisey, G. (1996). Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ciudad de México: Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana.

Porter, M. (1985). *La Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Editorial Grupo Patria.

Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. 1 ed. Publicaciones Cruz O.S.A.

Reyes, A. (1995), *Administración de Empresas*, Ed. Limusa, México.

Robbins, S. (1998) *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*, 5° edición, Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, Editorial Pearson Educación. 10° edición.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*, Ed. Mc Graw Hill, 6 ed.

Spencer, L. y Spencer, M. (1993). *Competencia en el trabajo: Modelos de rendimiento superior*. Nueva York: Wiley & Sons.

Tobón, S. (2010). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*, 3a ed., Centro de Investigación en Formación y Evaluación CIFE, Bogotá, Ediciones Colombia.

Weelen, T y Hunger, D. (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. 3 ed. Editorial Pearson.

HEMEROGRAFICAS.

DOF (1955). *Publicación del Diario Oficial de la Federación*, segunda sección gaceta del 11/diciembre/1995, extraído de <http://dof.gob.mx/index.php?year=1995&month=12&day=11>

Foray, Dominique (2012). *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, marzo 2012, n° 171, [consulta el 20 de septiembre del 2018] extraído de Organización de Estados Iberoamericanos en www.oei.es/historico/salactsi/rics171.htm.

Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega. Herramientas prácticas para el éxito organizacional*. España: Revista Publicacions de la Universitat Jaume I. Edición 157.

Maisselot, H. (2005). *Competencias Laborales y Proceso de certificación Ocupacional*. [versión electrónica]. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional N.º 149. Ago. 2018. [consulta 8 de septiembre 2018]

Extraído de www.oitcintefort.org

Spencer, L. y Spencer, M. (2003). *Competencia en el trabajo: Modelos para un rendimiento superior*. Papes de formación Municipal, Número 57. <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF> Accesado 2018 marzo 8.

INTERNET.

De Sousa, M. (2003). Entrenamiento de personal basado en competencias laborales. [consulta 10 septiembre 2018.] extraído de <https://www.gestiopolis.com/entrenamiento-de-personal-basado-en-competencias-laborales/>

García, L. (2016) Seis Competencias de los empleados del Futuro. [consulta 30 noviembre 2018] extraído de <https://directivosygerentes.es/management/noticias-management/las-competencias-profesionales-del-mercado-global>

García, M. (2013) El Desarrollo Organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de Intervención interactiva.

https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubieta/Garcia2013_Tesis.pdf [fecha de consulta: agosto 2019]

Ibarra, A (2000). Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cinterfor / OIT No. 149. Montevideo. 2000, extraído de <http://www.oitcinterfor.org/node/5805> [consulta 15 noviembre 2018]

INEGI (2018), Instituto Nacional de Geografía y Estadística <https://www.oaxaca.gob.mx/iodemc/wpcontent/uploads/sites/43/2019/08/REGLAS-DE-OPERACI%C3%93N-PICEMO.pdf>

Morales, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. República Dominicana. [consulta 12 de septiembre del 2018] Extraído de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias>

Lucero, N. (2017) Competencias o habilidades requeridas para el empleado del futuro. [consulta 30 noviembre 2018] extraído de <https://misionesonline.net/2017/08/07/competencias-habilidades-requeridas-empleado-del-futuro/>

SENEO (2017). Secretariado Nacional de Seguridad Publica, <https://www.gob.mx/sesnsp>, [consulta 10 noviembre 2018)