



**Universidad Técnica  
Latinoamericana**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN:**

**“MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE  
TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD  
DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:**

**Br. ANA MARCELA VÁSQUEZ MONGE**

**Br. DOUGLAS EDGARDO AREVALO MEDRANO**

**SANTA TECLA, 27 DE ABRIL DE 2024.**



**Universidad Técnica  
Latinoamericana**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

ING. ROSENDO MAURICIO SERMEÑO PALACIOS

**RECTOR**

ING. FRANCISCO ALFREDO CARRILLO LARREYNAGA

**VICE-RECTOR**

ING. ROSELVET ADOLFO OSORIO

**SECRETARIO GENERAL**

LIC. CARLOS ALBERTO COCA MUÑOZ

**FISCAL**

LIC. ALVARO LEMUS MARTINEZ

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

LIC. ULISES SALAZAR FLORES

**DIRECTOR DE ESCUELA DE LICENCIATURA EN**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTA TECLA, 27 DE ABRIL DE 2024.**



**Universidad Técnica  
Latinoamericana**

**ASESOR DE TESIS**

LIC. JULIO ADALBERTO MONROY GIRÓN

**JURADO EVALUADOR:**

INGA. ANA ZENEYDA ALVARADO MONRROY

LICDA. ALEYDA NOHEMY SORIANO JUAREZ

LIC. ULISES SALAZAR FLORES

**SANTA TECLA, 27 DE ABRIL DE 2024.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer primeramente a Dios, por haberme dado paciencia, salud y sabiduría en todo este camino y trayectoria de preparación tanto en lo académica como en lo laboral, no fue fácil llevar las dos cosas de la mano, pero con fe y perseverancia todo fue posible gracias a él.

A mis padres, quienes han sido mi motor más grande para mi trayectoria profesional, quienes me han dado aliento y motivos para salir adelante, quienes me han dado apoyo moral y económico a pesar de las adversidades o limitaciones de la vida, con las oraciones de ellos y las bendiciones que Dios ha puesto en mi camino todo ha sido posible y todo se los debo a ellos.

A mi apreciado hijo Ariel Ismael, del cual me siento orgulloso y del cual quiero ser un ejemplo de superación, hijo has sido mi principal motivación de superación desde que llegaste a nuestras vidas, todo esto es por ti y para ti, para poder darte y poder ofrecerte un mejor futuro en esta vida.

A mis queridas jefas de trabajo Brenda y Carmen, las cuales inicialmente me motivaron para empezar mis estudios superiores, con la fe y esperanza de poder seguir creciendo laboralmente, las cuales también me han apoyado incondicionalmente de inicio a fin, es bonito saber que cada vez que las veo lo primero que me preguntan es ¿cómo vas con la universidad?, ¿cuánto te falta?, “ah, ya te falta poco” eso me motiva más a dar lo mejor de mí en el trabajo.

Finalmente agradezco a mi compañera de tesis Marcela, quien ha estado conmigo desde inicios de la carrera y ahora en la parte más difícil de ella, gracias Marcela por confiar en mí y apoyarnos mutuamente todo este tiempo, más que compañeros, somos muy buenos amigos, Dios te bendiga hoy y siempre.

**“Encomienda á Jehová tu camino, y espera en él; y él hará”. (Salmos 37:5).**

**Douglas Edgardo Arévalo Medrano.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, doy gracias a Dios por permitirme lograr una de mis metas más anheladas, un camino que al inicio parecía ser largo, pero con el tiempo fue haciéndose más corto, disfrute mucho cada momento dentro de la universidad y al mismo tiempo poder iniciar a laborar, poder ganar experiencia y adquirir conocimientos ha sido una experiencia llena de retos día con día.

Agradecer a mis padres que siempre me enseñaron muy buenos valores y principios para seguir mis metas, apoyarme para culminar cada uno de mis proyectos, agradezco a mis hermanos que siempre estuvieron apoyándome desde el inicio de mi carrera y quienes han sido de gran inspiración para continuar con mis metas y llegar más allá de ellas.

Así mismo quiero agradecer grandemente a todos aquellos ángeles que Dios puso en mi camino, que han estado apoyándome y dándome ánimos en cada ciclo, a mi Jefa Licda. Irma Tobar o como la llamamos Irmita que confió en mí y me brindó su apoyo desde un inicio, con la mejor oportunidad laboral y por acercarnos a Dios cada día, a todas mis compañeras correligionarias que me motivan para seguir aprendiendo, a todas mis amigas y amigos que me apoyaron y celebrando conmigo cada nota, cada evaluación y hasta la fecha lo siguen haciendo como desde un inicio, me gustaría enlistar muchos nombres como Diego, Sonia, Fátima, Amelia y muchos más para agradecerles todo el cariño y apoyo.

Quiero agradecer también a mi compañero de trabajo y muy buen amigo Douglas, por que iniciamos un recorrido de una formación profesional, agradezco tu apoyo, paciencia y compromiso para cada proyecto que trabajamos dentro de la universidad y ahora por culminar con este proyecto tan importante para finalizar nuestra carrera, que Dios bendiga tu vida, tus proyectos y a tu familia.

Para concluir quiero enviar un abrazo grande hasta el cielo a mi abuela ya que fue de mucha inspiración de superación para toda nuestra familia, te amamos mami, te llevaremos en el corazón siempre y me quedo con la última sonrisa que me diste.

**“Y todo lo que hagan, de palabra o de obra, háganlo en el nombre del Señor Jesús, dando gracias a Dios el Padre por medio de él.” Colosenses 3:17**

**Ana Marcela Vásquez Monge.**

# ÍNDICE

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>                                           | <b>i</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                | <b>ii</b> |
| <b>Capítulo 1: Marco Conceptual</b>                                | <b>1</b>  |
| <b>1.1. Generales del planteamiento del problema</b>               | <b>1</b>  |
| 1.1.1. Descripción del problema                                    | 1         |
| 1.1.2. Justificación                                               | 2         |
| 1.1.3. Formulación del problema                                    | 3         |
| 1.1.4. Importancia del trabajo de graduación                       | 4         |
| 1.1.5. Alcance del trabajo de graduación                           | 4         |
| 1.1.5.1. Limitaciones del trabajo de graduación                    | 5         |
| 1.1.6. Delimitación del problema                                   | 5         |
| 1.1.6.1. Delimitación espacial geográfica.                         | 6         |
| 1.1.6.2 Delimitación temporal                                      | 6         |
| 1.1.6.3. Delimitación social                                       | 7         |
| 1.1.7. Objetivos                                                   | 7         |
| 1.1.7.1 Objetivo General                                           | 7         |
| 1.1.7.2 Objetivo Específicos                                       | 7         |
| <b>Capítulo 2: Marco Teórico</b>                                   | <b>8</b>  |
| <b>2.1 Marco de referencia</b>                                     | <b>8</b>  |
| 2.1.1 Marco histórico                                              | 8         |
| 2.1.1.1 Gestión de Competencias                                    | 8         |
| 2.1.1.2 ¿Cómo surge la gestión de competencias?                    | 9         |
| 2.1.1.3 Evolución de la gestión por competencia                    | 10        |
| 2.1.1.4 Principales representantes de la gestión por competencias. | 11        |
| 2.1.2 El Liderazgo en sus inicios                                  | 12        |
| 2.1.2.1 El liderazgo en la época antigua hasta la actualidad       | 13        |
| 2.1.3 Antecedentes del enfoque de género                           | 20        |
| 2.1.3.1 Declaración universal de los derechos humanos.             | 20        |
| 2.1.3.2 Evolución del enfoque de Genero                            | 21        |

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.4 Antecedentes de Walmart.                                                  | 23        |
| 2.1.4.1 Reseña histórica de Walmart                                             | 24        |
| 2.1.4.2 Misión de Walmart                                                       | 26        |
| 2.1.4.3 Visión de Walmart                                                       | 26        |
| 2.1.4.4 Propuesta de Valor de Walmart                                           | 26        |
| 2.1.4.5 Organigrama Despensa Familiar                                           | 27        |
| 2.1.5 La gestión de competencias                                                | 27        |
| 2.1.5.1 Tipos de gestión por competencias                                       | 30        |
| 2.1.5.2 Plataformas de gestión por competencias                                 | 32        |
| 2.1.5.3 Competencias del equipo de trabajo                                      | 34        |
| 2.1.6 Líderes                                                                   | 35        |
| 2.1.7. Enfoque de género                                                        | 39        |
| 2.1.7.1 Enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación       | 40        |
| 2.1.7.2 Herramientas y Proyectos para el Desarrollo de la Mujer en El Salvador. | 42        |
| 2.1.8. Tipo de negocio                                                          | 45        |
| 2.1.8.1 Clasificación de empresas                                               | 45        |
| 2.1.8.2 Empresas comerciales                                                    | 48        |
| <b>2.2 Marco conceptual</b>                                                     | <b>49</b> |
| 2.2.1 Conceptos orientados a la gestión por competencias                        | 49        |
| 2.2.2 Conceptos orientadas al liderazgo                                         | 53        |
| 2.2.3 Conceptos orientados al enfoque de Género                                 | 55        |
| 2.2.4 Conceptos orientados a la empresa comercial                               | 57        |
| <b>2.3. Marco Legal</b>                                                         | <b>60</b> |
| 2.3.1 Normativa que apliquen a nuestro trabajo investigación.                   | 60        |
| 2.3.2 Leyes locales del Enfoque de Género.                                      | 62        |
| 2.3.3 Leyes locales aplicadas a empresas comerciales.                           | 64        |
| <b>Capítulo 3: Metodología de la investigación</b>                              | <b>69</b> |
| <b>3.1 Tipo de investigación</b>                                                | <b>69</b> |
| <b>3.2 Recopilación de datos</b>                                                | <b>69</b> |
| 3.2.1 Técnicas de recolección de información.                                   | 70        |
| 3.2.1.1 Entrevista                                                              | 70        |
| 3.2.1.2 Método observacional                                                    | 82        |

|                                                                                                                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.1.3 Revisión de registros                                                                                                                                                                                             | 83         |
| <b>3.3 Población y muestra</b>                                                                                                                                                                                            | <b>84</b>  |
| 3.3.1 Población                                                                                                                                                                                                           | 85         |
| 3.3.2 Muestra                                                                                                                                                                                                             | 86         |
| <b>3.4 Análisis de datos</b>                                                                                                                                                                                              | <b>86</b>  |
| 3.4.1 Presentación de los resultados                                                                                                                                                                                      | 94         |
| <b>Capítulo 4: Desarrollo de Modelo Integral para gestión por competencias en puestos de trabajo orientado a líderes, con enfoque de género en la unidad de negocio Despensa Familiar en el Municipio de Santa Tecla.</b> | <b>98</b>  |
| 4.1 Evaluación de Competencias                                                                                                                                                                                            | 98         |
| 4.2 Análisis y Planificación                                                                                                                                                                                              | 102        |
| 4.3 Clasificación de Competencias                                                                                                                                                                                         | 109        |
| 4.4 Desarrollo y Capacitación                                                                                                                                                                                             | 111        |
| 4.5 Gestión del Desempeño                                                                                                                                                                                                 | 114        |
| 4.6 Retroalimentación y Coaching                                                                                                                                                                                          | 120        |
| 4.7 Actualización y Mejora Continua                                                                                                                                                                                       | 121        |
| <b>Conclusiones</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>123</b> |
| <b>Recomendaciones</b>                                                                                                                                                                                                    | <b>125</b> |
| <b>Bibliografía</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>127</b> |
| <b>Anexos</b>                                                                                                                                                                                                             | <b>134</b> |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**Modelo Integral para gestión de competencias en puestos de trabajo orientado a líderes, con enfoque de género en la unidad de negocio Despensa Familiar en el Municipio de Santa Tecla.**

**Douglas Edgardo Arévalo Medrano**

**Ana Marcela Vasquez Monge**

Este proyecto se realizó con la finalidad de dar a conocer de una manera más rápida y precisa los niveles de competencias que presentan cada uno de los líderes en la unidad de negocio despensa familiar del municipio de santa tecla, dado que se identificaron factores que afectan la operatividad del negocio en base a las competencias actuales de los líderes de tienda, debido a que la compañía actualmente maneja de forma semestral su gestión por competencia - entorno laboral hacia sus líderes se tomó la idea de crear este proyecto.

Se realizara en base a las oportunidades para la medición en los siguientes puntos como la gestión de competencia en la cual existe la oportunidad de crecimiento profesional en cuanto a nivel académico, nivel de liderazgo, no existe una evaluación de competencias de liderazgo, enfoque de género, el índice de equidad de género en los equipos de trabajo es desigual dificultando la asignación de horarios y actividades en las diferentes áreas, lo que afecta la operatividad de la unidad de negocio.

Este modelo integral para gestión de competencias tiene la finalidad de ser aplicado por el departamento de Recursos Humanos, los cuales serán los encargados de dar a conocer los resultados obtenidos y brindar el seguimiento a cada una de las oportunidades y/o debilidades que presentan los líderes de la tienda. Con este proyecto estaremos aportando una mejora en el sistema actual de medición de competencias de liderazgo en cada uno de sus gerentes y mandos medios, mediante la propuesta de un modelo integral el cual busca optimizar la productividad del negocio integrando los objetivos empresariales con los del personal y enfocándose en desarrollar las competencias de sus líderes.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación “Modelo integral para gestión de competencias en puestos de trabajo orientado a líderes, con enfoque de género en la unidad de negocio Despensa familiar en el municipio de Santa Tecla”, tiene como finalidad crear un modelo integral de gestión por competencias en puestos de trabajo orientado a líderes con enfoque de género en la empresa con denominación social: “Operadora del Sur, S.A. de C. V,” que en adelante la definiremos por su nombre comercial: “Despensa Familiar” ubicada en el municipio de Santa Tecla. El cual aporta a mejorar la operatividad, la toma de decisión y un adecuado índice de selección de género. Siendo medido mediante herramientas que facilitan y ayudan a la recolección de información a través de cuatro capítulos esenciales para el desarrollo de este modelo.

El primer capítulo contiene las características del problema, su justificación y los objetivos de la investigación con el fin de conocer el motivo para el desarrollo de un modelo integral de gestión por competencias, que únicamente está orientado a líderes de la empresa. También abordamos el marco histórico, donde se conocerán los antecedentes de la Empresa Despensa Familiar en el Municipio de Santa Tecla y se procede a un análisis de la gestión por competencias aplicado a los líderes, mandos medios en la unidad de negocio y con un enfoque de género adecuado. Así mismo se presenta el marco teórico de la investigación, donde detallamos la información actual de la Empresa Despensa Familiar en el Municipio de Santa Tecla, al mismo tiempo detallamos como se describe la medición de gestión por competencias, los sistemas de control y la forma que está estructurado los liderazgos aplicando el enfoque de género.

Posteriormente, presentamos el capítulo dos en el cual se determinó la metodología a utilizar en la investigación, detallando la técnica que se utiliza para la recolección de la información, la población y muestra a utilizar, así como el análisis y resultados que se obtienen.

Así como en el tercer capítulo, se presenta el desarrollo del modelo, el cual nos permitirá realizar una evaluación de competencias en cada uno de sus líderes, conformadas por

las funciones, procedimientos, lineamientos, normas y políticas que apliquen dentro del desarrollo de los puestos de trabajo de mandos medios y gerentes de tienda.

Por último, detallamos en el capítulo cuatro las conclusiones y recomendaciones de la investigación junto con los respectivos anexos de la investigación.

## **Capítulo 1: Marco Conceptual**

### **1.1. Generales del planteamiento del problema**

#### **1.1.1. Descripción del problema**

Dentro de la gestión por competencias, se busca realizar una mejora en el rendimiento individual de cada líder dentro de los cargos de mandos medios y gerentes, alineando las competencias específicas y genéricas demandadas por la Empresa Despensa Familiar del Municipio de Santa Tecla, con esto se integran los objetivos de la organización con los del personal. En la actualidad, dentro de la empresa no se realizan mediciones de liderazgo como tal, sino más bien solo se evalúa el entorno laboral de una forma generalizada y de forma semestral y el cumplimiento de indicadores operativos en mandos medios y Gerentes el cual se discute en la evaluación de desempeño anual, como parte de los problemas potenciales tenemos: falta de seguimiento al desarrollo académico en los puestos de liderazgo, también la falta de una medición más enfocada en las competencias individuales de cada líder, nivelar el índice de equidad de género en las diferentes áreas de trabajo, falta de organización y supervisión en el cumplimiento de la jornada laboral y tiempos de comida por parte de los líderes.

Esto da pauta a que los líderes que representan la unidad de negocio pongan en riesgo la reputación de la compañía y que realicen actividades y decisiones no acertadas, como, por ejemplo: Un líder que no se capacite o actualice sobre los avances empresariales, proyectos, políticas, leyes, herramientas tecnológicas, etcétera. También el garantizar que los equipos de trabajo sean equitativos, ya que de no serlo se ve afectada la operatividad en la asignación de horarios y actividades. La coordinación de sus tiempos de comida para no afectar el servicio y atención al estar comiendo todos juntos, el supervisar el cumplimiento en sus horas laborales según su jornada laboral, el cual no debe excederse ya que puede repercutir en sanciones gubernamentales y generar un mal clima laboral.

Para este caso existen diferentes variables que impactan el desarrollo de las actividades dentro de la unidad negocio de manera monetaria ante la salida de los colaboradores mediante una renuncia o despido, ya sea por motivos de desmotivación, problemas de actitud, inconformidad con los líderes y/o sobre carga laboral.

### **1.1.2. Justificación**

Los modelos integrales de competencias más utilizados en el rubro de supermercados radican desde su análisis, descripción y evaluación de los perfiles para los candidatos que aplican a los cargos de líderes, cumpliendo con los requisitos definidos en el proceso de selección, para esto es importante conocer sobre la experiencia, formación laboral y también los proyectos en los que ha liderado como profesional. Uno de los requisitos más relevantes de este modelo integral es que los líderes seleccionados para el cargo conozcan y ejerzan el cumplimiento en cuanto a la equidad de género en mandos medios y equipos de trabajo (En este caso está enfocado a la igualdad de género e incluyendo un enfoque inclusivo a personal con discapacidad). Por lo cual deben garantizar el cumplimiento al programa de inserción laboral en personas con discapacidad de acuerdo con la legislación laboral de El Salvador, el cumplimiento a la ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra la Mujer (LIE). Así como el garantizar que no exista el acoso laboral, discriminación y racismo en sus equipos de trabajo.

Por ello también es importante que los gerentes y mandos medios sean capacitados y actualizados en materia de equidad de género y conozcan las legislaciones vigentes, permitiendo desarrollar los modelos de gestión de competencias alineados a gestión de los recursos humanos, utilizando las herramientas e insumos adecuados para aumentar su capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias del mercado, realizando evaluaciones de desempeño, midiendo los indicadores establecidos y tomando como base la opinión del personal, de los clientes y líderes de la empresa para su correcta valoración, así como las unidades de conocimiento en la administración del capital humano. Todo esto sirve para el desarrollo del personal.

La unidad de negocio está enfocada en cumplir con su responsabilidad social, aportando mejoras dentro y fuera de la sucursal, ofreciendo un excelente clima laboral y un lugar óptimo de trabajo, asegurando las ventajas competitivas de la empresa y que cada puesto de trabajo alcance el máximo desempeño laboral, así como las ganancias que se generen para la misma.

### **1.1.3. Formulación del problema**

El modelo de gestión por competencias es un modelo gerencial mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Dentro de la unidad de negocio Despensa Familiar, actualmente se utiliza una medición de forma semestral, la cual consiste en realizar un diagnóstico del entorno laboral, el cual se divide en una serie de preguntas con los siguientes aspectos: a) cumplimiento de jornada laboral, b) evaluación a jefe inmediato, c) medición de ambiente laboral, d) condiciones de trabajo, e) asignación de herramientas de trabajo, f) realización de reconocimientos por logros, g) capacitación continua, h) cumplimiento de protocolos COVID. Las respuestas obtenidas de esta medición, no se tienen oportunamente ya que la empresa que realiza la medición es externa, es decir outsourcing y esta demora alrededor de 1 a 2 semanas en compartir el análisis de los resultados al área de recursos humanos quienes posteriormente se encargan de distribuir a los gerentes de cada unidad de negocio dichos resultados de forma generalizada, en la cual no se establecen puntos claves para la medición del desempeño individual sobre las competencias de cada líder en las requieran que se ejecute un plan de acción ante las oportunidades de mejora reportadas. Por lo expuesto se debe establecer un juicio observable inicialmente para establecer un modelo de gestión más adecuado; y así, aportar de una mejor manera al desarrollo y productividad en la unidad de negocio, estableciendo los tiempos en que se realiza dicha medición y en el análisis de los resultados, por lo anterior descrito, surge la siguiente pregunta del problema:

¿Será un modelo de gestión por competencias con enfoque de género para la empresa de despensa familiar en el municipio de Santa Tecla, una alternativa para mejorar el desarrollo y la operatividad de los colaboradores?

#### **1.1.4. Importancia del trabajo de graduación**

La importancia de la investigación es que, con este modelo, se ayuda a mejorar el desempeño dentro de los mandos medios y gerentes, brindando información más precisa y a corto plazo para la medición de las capacidades que posee cada líder dentro de la unidad de negocio en la empresa despensa familiar en el municipio de Santa Tecla.

Como parte de las competencias que se debe mejorar en la unidad de negocio, están: la toma de decisiones y como base fundamental, es importante que los gerentes y mandos medios, sepan desarrollar sus habilidades y conocimientos dentro de los puestos de trabajo que desempeñan, con un enfoque de género hacia con el resto del equipo de trabajo.

Esta herramienta de gestión por competencias a implementar en la unidad de negocio despensa familiar, es una prueba piloto para adaptarla en el resto de las sucursales del formato despensa familiar.

Además, la investigación nos aporta como estudiantes en la carrera de Administración de empresas, un mayor análisis sobre las competencias en puestos de liderazgo; permitiendo así, el poder desarrollar el conocimiento adquirido en la Universidad Técnica Latinoamericana, para replicarlo en el día a día como un profesional integral.

#### **1.1.5. Alcance del trabajo de graduación**

La investigación se enfoca únicamente a los 4 líderes, los cuales están conformados por Gerencia y mandos medios según lo establecido en el organigrama oficial de la unidad de negocio Despensa Familiar en el municipio de Santa Tecla (Ver anexo 1), la cual corresponde a un punto de venta de productos para el consumo y uso del hogar.

Los roles que se aplican en la investigación son cargos de responsabilidad como Gerentes, Subgerentes, encargados de caja y tesorería y encargado de prececeros.

#### **1.1.5.1. Limitaciones del trabajo de graduación**

En este trabajo de graduación se consideran las siguientes limitantes:

- a) Es la primera investigación que se realiza orientada a líderes con enfoque de género dentro de la unidad de negocio.
- b) Para obtener el acceso de información de un tercero, se necesita un permiso especial, el cual no es otorgado a terceros que no laboran para la compañía.
- c) Inconveniente de tiempo asignado, para el desarrollo de entrevistas para mandos medios y Gerentes de la unidad de negocio por temas de productividad.
- d) Limitante de un área privada para realizar entrevistas a los gerentes y mandos medios.

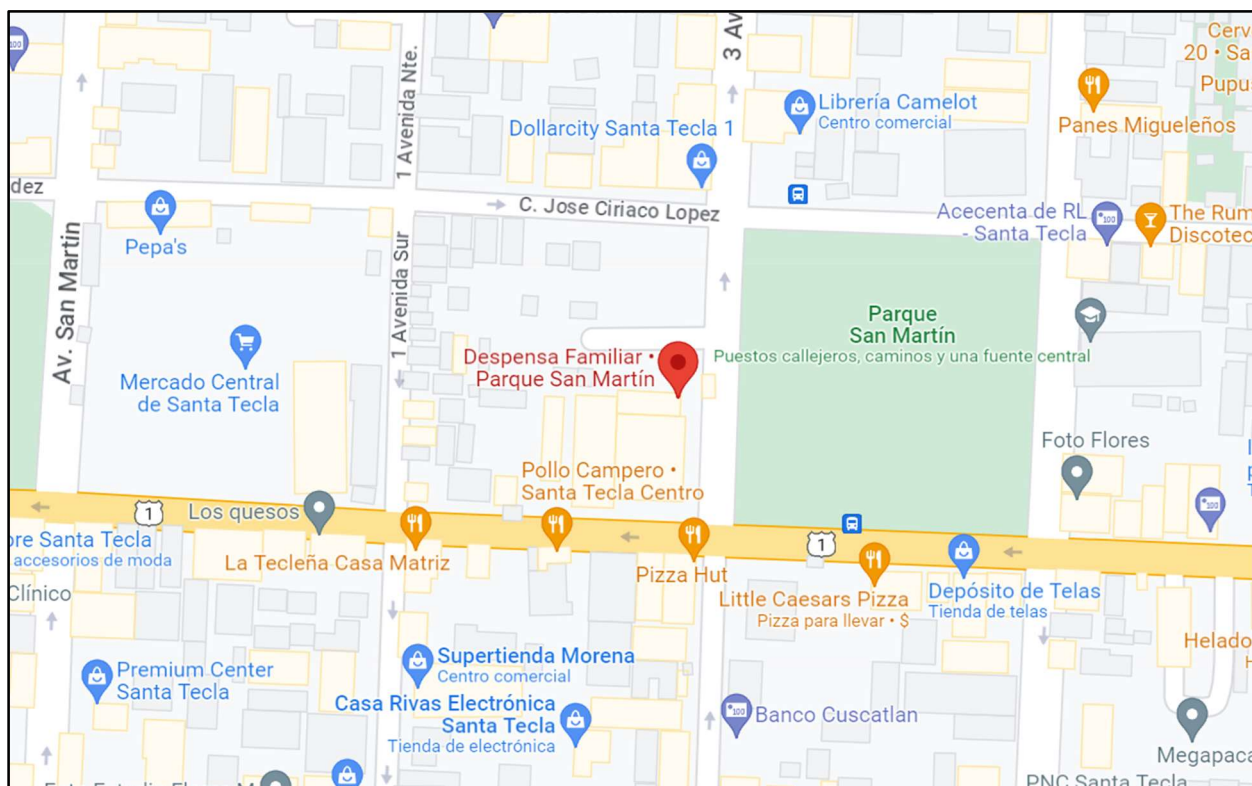
#### **1.1.6. Delimitación del problema**

El trabajo de graduación se enfoca en realizar el proyecto sobre el desarrollo de un modelo integral de gestión de competencias; el cual, está orientado en los puestos de trabajo, que desarrollan líderes y mandos medios en la unidad de negocio despensa familiar en el municipio de Santa Tecla, y de esta manera, a través del modelo de gestión de competencias, se dan a conocer los resultados de las competencias para cada puesto de trabajo, así mismo poder analizarlas; obteniendo una formación de mejora continua y alcanzando el desempeño idóneo, impactando positivamente en la productividad y en el liderazgo, para que se facilite la toma de decisiones con enfoque de género.

Al mismo tiempo, se detalla la delimitación geográfica, temporal y social, esta última con la finalidad de ver el aporte que como profesionales de la carrera administración de empresas, se está desarrollando para la sociedad.

### 1.1.6.1. Delimitación espacial geográfica.

La unidad de negocio de despensa familiar se encuentra ubicada en la Tercera Avenida Sur, número 1-4, frente al parque San Martín, Santa Tecla, La Libertad.



Fuente de información: Google Maps link: <https://www.google.com/maps/place/Despensa+Familiar>

### 1.1.6.2 Delimitación temporal

El presente trabajo de graduación se ha estructurado en dos fases, las cuales detallamos a continuación:

Fase 1.- Denominado “Anteproyecto” el cual se realizó en un periodo de tres meses, iniciando desde el día treinta de marzo de dos mil veintitrés y se finalizó al diecisiete de julio del mismo año.

Fase 2.- Se le denomina “Proyecto final”, el cual se realizará en un periodo de cinco meses, iniciando del diecisiete de julio de dos mil veintitrés y finalizando el treinta de noviembre de dos mil veintitrés.

Con estas dos fases, se trataría de cumplir los ocho meses para el desarrollo del trabajo de graduación.

### **1.1.6.3. Delimitación social**

En el presente trabajo de graduación tiene como población objeto de estudio los mandos medios y gerentes de la unidad de negocio Despensa Familiar ubicada en el Municipio de Santa Tecla.

### **1.1.7. Objetivos**

#### **1.1.7.1 Objetivo General**

“Desarrollo de un modelo integral para gestión de competencias en puestos de trabajo orientado a líderes, con enfoque de género en la unidad de negocio Despensa Familiar en el Municipio de Santa Tecla.”

¿Será un modelo de gestión por competencias con enfoque de género para la empresa de despensa familiar en el municipio de Santa Tecla, una alternativa para mejorar el desarrollo y la operatividad de los colaboradores?

#### **1.1.7.2 Objetivo Específicos**

- Aplicar modelo integral para gestión de competencias orientados a mandos medios y gerentes.
- Medición y análisis del indicador de género en la unidad de negocio Despensa Familiar.
- Promover y desarrollar herramientas que aporten al desarrollo y enfoque de liderazgo a los puestos de trabajo como mando medios y gerentes.

## **Capítulo 2: Marco Teórico**

### **2.1 Marco de referencia**

#### **2.1.1 Marco histórico**

##### **2.1.1.1 Gestión de Competencias**

La gestión de competencias se utiliza para implementar estrategias en las empresas multinacionales para lograr sus objetivos y obtener mejores resultados, teniendo esta metodología de gestión.<sup>1</sup>

Las empresas generalmente contratan a los colaboradores por los conocimientos que poseen y son despedidos por los comportamientos que desarrollan dentro de las empresas. Esto demuestra que se debe realizar una mejor gestión del talento humano dentro de ellas. Con el hecho de tener empleados que dominen muchos campos o sean expertos en ciertos temas no garantiza que poseen capacidad para trabajar en equipo, liderar actividades o brindar una comunicación asertiva.

La empresa desea obtener un alto rendimiento de las personas que realizan su trabajo con desempeño superior y definir el perfil del cargo en función de los mismos. por lo que ha permitido focalizar los esfuerzos en capacitación y desarrollo y sentar las bases para otros procesos del área de Recursos Humanos, tales como:

- Reclutamiento y Selección.
- Inducción
- Entrenamiento y Capacitación.
- Rutas de Carrera
- Evaluaciones del desempeño.

---

<sup>1</sup> Becerra, Mayeline, Campos, Francisca, El enfoque de gestión de Competencias, Año 2012

### **2.1.1.2 ¿Cómo surge la gestión de competencias?**

La gestión por competencias surge de la necesidad de utilizar una técnica para realizar estudios del comportamiento humano dentro de las empresas.

Los modelos de gestión de competencias juegan un rol muy importante dentro de las compañías, desde su origen se ha desarrollado en diferentes hechos históricos:

Año 1973 - David McClelland, define competencia como: “Atributo especial en una persona, la cual es la raíz de rendimiento eficiente en el área laboral” analiza este hecho como el desarrollo de enfoque a través de estudio de competencia a nivel empresarial.

Año 1982 - Boyatzis, define las competencias como “características subyacentes del individuo que llevan o dan lugar a un rendimiento superior o eficaz”, esto da a conocer que los individuos deben demostrar ser eficaces, maximizando su rendimiento en el ámbito laboral y en otras circunstancias.

Año 1993 - Hechter, conceptualiza sobre esta filosofía, donde expresa que existe una relación significativa y consistente con el desarrollo de cada persona, utilizando competencias conductuales donde las capacidades y las habilidades son necesarias para brindar respuesta a distintas situaciones y demostrar el motivo del aprendizaje en cada situación.

Año 1998 - Boyatzis, Murphy y Wheller, presentaron filosofías establecidas para el racionalismo y misticismo, en la cual se evalúan actividades tanto en lo laboral y vida personal, mediante este proceso se logra determinar la orientación sobre la situaciones y aprendizajes.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Año 2002, Richard Boyatzis, Desarrollo de competencias en la Organización

En los últimos años la gestión por competencia fue un factor distintivo y estratégico para muchas empresas para conseguir ventajas a través del tiempo. Debido a ello esta técnica es un tema necesario para las gestiones de recursos humanos, esto no solo influye en las decisiones empresariales sino en otros campos como la educación y administración pública.

### **2.1.1.3 Evolución de la gestión por competencia<sup>3</sup>**

La evolución de la gestión por competencias hace referencia a los conocimientos y habilidades que son necesarios para llegar a resultados requeridos en diferentes circunstancias, es decir, a la capacidad real que se puede alcanzar mediante un uso adecuado de la gestión por competencias.

En relación a la clasificación de gestión por competencias se puede tomar como ejemplo las actividades que son asignadas a los líderes, permitiendo apreciar las aptitudes de liderazgo, realizando un análisis de las técnicas que se pueden utilizar para identificar y evaluar las competencias.

Para esto estaremos mencionando los procesos que han dicho utilizados a lo largo de los años:

#### **a) Políticas de Recursos Humanos basadas en el modelo de gestión por competencias**

En 1999 se dio a conocer que las políticas que se implementan permiten la dirección en que deben centrarse en las características de las personas que requieren a corto, mediano y largo plazo los cambios como consecuencia de la evolución de los negocios.

---

<sup>3</sup>Año 2023. Mc Beller - Políticas de Recursos Humanos

### **b) Planificación de Recursos Humanos**

Las empresas desde el año 2003, están tomando en consideración aspectos que influyen para bien o para mal, el implementar en el proceso de planificación, las competencias necesarias y adecuadas para cada puesto.

### **c) Reclutamiento**

Es un proceso que conlleva la toma de decisiones del personal a adquirir, para una empresa. Para llevar a cabo este proceso la compañía debe tener anticipadamente las necesidades que requiere el área donde es solicitado el proceso.

### **d) Selección**

La importancia del proceso de selección valora las mejores competencias de los individuos durante el inicio de tareas relevantes en ambientes empresariales. Permiten determinar que el participante cumple con el perfil de competencias del puesto requerido y que pueda aportar positivamente durante el desarrollo laboral.

### **e) Formación y Entrenamiento**

Las empresas se centran en necesidades individuales de los empleados, permitiéndoles desarrollar competencias detectadas en sus áreas de trabajo, considerando la implementación de evaluaciones de capacidades y habilidades para el desarrollo integral de los colaboradores, permitiendo identificar el factor de éxito en la compañía.

### **f) Evaluación de Desempeño**

Las empresas utilizan programas de desarrollo y gestión por competencias, considerando los posibles empleados potenciales dentro de la empresa y tener un balance en la organización. Para esto es necesario que la compañía tenga un sistema de evaluación de desempeño adecuado.

## **2.1.1.4 Principales representantes de la gestión por competencias.**

A continuación, mencionaremos algunos autores representativos de las competencias y cuales se encuentran en las diferentes corrientes:

- Corriente Americana:

Boyatzis, 1982 - McClelland, 1973 - Spencer y Spencer, 1993 - Alles, 2006 - Goleman 2003 y 2004.

Lista de competencias genérica y universal. Consiste en 20 competencias que son comunes en cualquier ámbito en el que los individuos se desempeñen.

- Corriente francesa:

Le Boterf, 1991 - Levy Leboyer, 1997 - Pérez, 1997.

Lista de competencias con visión holística, es decir ajustadas a sus necesidades y de acuerdo al entorno en el que se encuentran.

- Corriente británica:

Horton, 2000. Tollet, 1987 - Hoffman, 1999 - Virtanen, 2000. Kamoche, 1997 - Woodruffe, 1993.

Posee un criterio de competencia basándose en estándares de actuación. Su visión se centra en las competencias que deben ser evaluadas por un organismo o una entidad certificada. En este caso puede ser el principal órgano del Estado.

## **2.1.2 El Liderazgo en sus inicios**

La historia del liderazgo se remonta a la antigüedad, cuando los líderes tribales eran los principales responsables de la toma de decisiones y eran los que establecían las normas y reglamentos de las tribus.<sup>4</sup>

Los antiguos líderes solían ser seleccionados en función de fuerza, inteligencia y carisma. En la edad media el liderazgo cambió. Ahora se basa en la nobleza de nacimiento y se espera que el poder se tome con imparcialidad y justicia. Durante esta época los reyes y reinas, fueron considerados como líderes supremos.

---

<sup>4</sup> Hernández Cuesta, Jorge Luis (2013) El Liderazgo Organizacional, Universidad del Rosario.

Los líderes son parte muy importante para las organizaciones, ya que poseen la capacidad de dirigir, guiar e influir en el comportamiento de los colaboradores de trabajo, tanto de los subordinados o compañeros de trabajo, es decir que un líder es capaz de motivar e integrar para cumplir con los propósitos de la compañía.

A lo largo del tiempo los líderes interactúan con los accionistas y clientes, esto implica administrar el trabajo y garantizar que las actividades se realizarán y cómo se deberían de hacer. Por eso los líderes buscan conducir a sus equipos de trabajo a cumplir las metas mientras siguen las políticas, normas y reglas de la compañía.

Sin duda el liderazgo es un activo indispensable para cualquier organización, ya que permite desarrollar estrategias que conducirán a la consecución de las metas y objetivos establecidos por la compañía, ya que tiene el poder de guiar, dirigir y motivar el comportamiento de sus subordinados y colaboradores.

### **2.1.2.1 El liderazgo en la época antigua hasta la actualidad**

Desde el inicio han surgido personas que se destacan entre la población por su espíritu de liderazgo, representando a las comunidades con cualidades que los definen, entre estas cualidades están: el servicio, la capacidad de dirección y gestionar personas.<sup>5</sup>

Históricamente identificar las cualidades de liderazgo eran evidentes, ya que muchos líderes eran personas fuertemente determinados y decididos, los cuales han inspirado a muchos a lo largo del tiempo siendo un ejemplo de actuar.

#### **¿Cómo surgió el liderazgo?**

La evolución del liderazgo se ha determinado a partir de la labor de grandes líderes que han conformado la historia, muchos de los cuales han dirigido los esfuerzos de otros hombres, administrado en países, donde han tenido una planificación y organización para

---

<sup>5</sup> Estrada Mejía, Sandra (2007) Liderazgo a través de la Historia, Universidad Tecnológica de Pereira.

realizar exploraciones que están dirigidos a controlar guerras y muchas otras hazañas. Esta Historia del liderazgo se ha enmarcado en civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y los hebreos, todas ellas muy influidas por los militares y la Iglesia Católica.

Los historiadores han explorado las diversas etapas de la evolución humana, que han sido necesarias para el progreso y la prosperidad de la humanidad. Algunos de los pasos más notables de esta evolución incluyen el arsenal Venecia, el sistema feudal, la ética protestante y otras formas de organización.

Todos los acontecimientos han tenido gran efecto en la gestión moderna, por lo que a estos se incluye la revolución industrial, dando un cambio drástico, con respecto a la Edad Media, un periodo de nuevas tecnologías, sistemas más eficientes en cuanto a la evolución.

## **Historia del liderazgo**

Se conoce que el liderazgo inició la transformación en el desarrollo de la naturaleza del hombre, es decir se crearon instrumentos para trabajar, como el arco y la flecha para cazar. Inicialmente los primeros inventores se consideraban “locos”, sin embargo, con el paso del tiempo se convirtieron en modelos a seguir por los grupos, sociedades y comunidades, entre ellos coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural.<sup>6</sup>

A continuación, se darán a conocer hechos que transformaron el desarrollo en la civilización:

En el siglo XX A.C. Se llevó a cabo la construcción de la pirámide Keops, la cual fue considerada conocimientos de geometría, estereotomía, astronomía, entre otros.

---

<sup>6</sup> Lapo Maza, María, Jacome Ortega, Mariella (2015) Liderazgo y su Evolución Histórica, Revista Empresarial.

En el siglo XX A.C., en Babilonia se establecieron en el Código Acadiano de Eshnunna el “código de regulaciones” donde establecieron responsabilidades de los ciudadanos con relación a posibles crímenes. Luego en el siglo XVII A.C. las ciudades fueron obligadas a unirse con el propósito de mantener la paz y elaborar un texto legislativo que representara el pensamiento de los babilonios donde la importancia se basaba en controlar a las personas.

Por otro lado, en China a finales del siglo XI A.C. Se escribió la constitución de Chow, definió la capacidad analítica, el proceso de conformación de equipos de trabajo y el proceso de comunicación que se debe llevar a cabo dentro del equipo que eran servidores civiles del Emperador.

Por otra parte, los griegos surgieron como una cultura dominante un poco más tarde que los chinos, babilonios y egipcios presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos y otros grandes pensadores. Los constantes temas de discusión se basaron en analizar, investigar sobre el origen y actualización del Estado, permitiendo desarrollar métodos científicos que aportaron en la administración.

En el siglo III A.C. en Roma, se utilizó la descripción de funciones para establecer el rol que debía desempeñar cada persona que trabajaba para el imperio, sin embargo, mostró que para toda aquella persona que ingresa se debía establecer un proceso de selección de mano de obra, por ejemplo, agrícola para tomar en cuenta las habilidades, las destrezas y aptitudes de cada persona.

La revolución industrial se llevó a cabo en Inglaterra en el siglo XVIII, sin embargo, se extendió rápidamente por todo el mundo civilizado. Este periodo se dividió en tres etapas:

Etapas 1- Surge a finales del siglo XVII y mediados del siglo XIX; en él, se desarrolla la búsqueda de la mecanización con el fin de conseguir una producción más rápida y abundante.

Etapa 2- Entre el siglo XIX y XX, en los países de Estados Unidos, Alemania y Japón, se realizaron descubrimientos de grandes inventos de automatización mejorando la producción. En esta etapa la materia prima se utilizó la misma que la primera revolución, sin embargo, se observaron con más detalle las materias primas químicas, como los plásticos y otros tipos como materia prima como la textil.

Etapa 3- Consistió entre el siglo XX y XXI, se buscó la automatización y robotización, acá la materia prima sigue siendo la misma, siendo más ligeras y resistentes; por ejemplo: surge la fibra óptica, aluminio, acero, cobre, mercurio entre otros.

Dentro de todo este proceso se definieron cualidades necesarias por lo que deberían usar técnicas como red de unidades lógicas, habilidades y conocimientos que deberían de tener cada uno de los líderes.

Al evaluar a cada uno de los líderes se pueden clasificar y definir mediante cualidades por cada personaje a lo largo de la historia que permite trascender tanto por su actitud positiva, carácter, disposición de escucha y carisma o con la autodisciplina.

A continuación, presentaremos a través del siguiente gráfico, la evolución de las cualidades de los líderes, en la cual se ha realizado una calificación de la forma de liderazgo:



Fuente: Estrada Mejía, Sandra (2007) Liderazgo a través de la Historia, Universidad Tecnológica de Pereira. (Diseño de representación gráfica propio.)

En la calificación mencionada anteriormente cabe recalcar que cada líder cuenta con cualidades que son innatas o aprendidas y es importante identificar con qué tipo de líder se caracterizan las personas que están a cargo de mando medios, supervisión o gerencias.

**Etapas 11:** Esta etapa se considera como la más alta, ya que los líderes que se definen con pasión y autodisciplina son aquellos que tienen capacidad de tomar decisiones, actuar y enfocarse en el objetivo hasta lograr sus metas. Este proceso incurre en la práctica, es decir no únicamente desarrolla una estrategia para orientar al equipo, más bien la pone en práctica para llevar a cabo las actividades.<sup>7</sup>

**Etapas 10:** Los líderes que se encuentran en esta etapa se caracterizan por tener habilidades de comunicación, escuchar al equipo, solucionar los problemas y ser responsable, esto permite al líder transmitir la estrategia y visión de los objetivos a cumplir, estableciendo comunicación efectiva con los miembros del equipo.

<sup>7</sup>Celis, Juan, Año 2020, Liderazgo Supera.

**Etapas 9:** Esta etapa está comprendida por aquellos líderes que tienen la capacidad de trabajar con buena actitud. Estos líderes tienden a tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover e incentivar al equipo de trabajo.

**Etapas 8:** Esta etapa es una de las antepenúltimas donde se comprende por líderes que tienen una visión hacia el futuro donde se comprometen con los objetivos de la compañía, siendo carismáticos, aportando valores, enseñanzas y discernimiento hacia su equipo de trabajo.

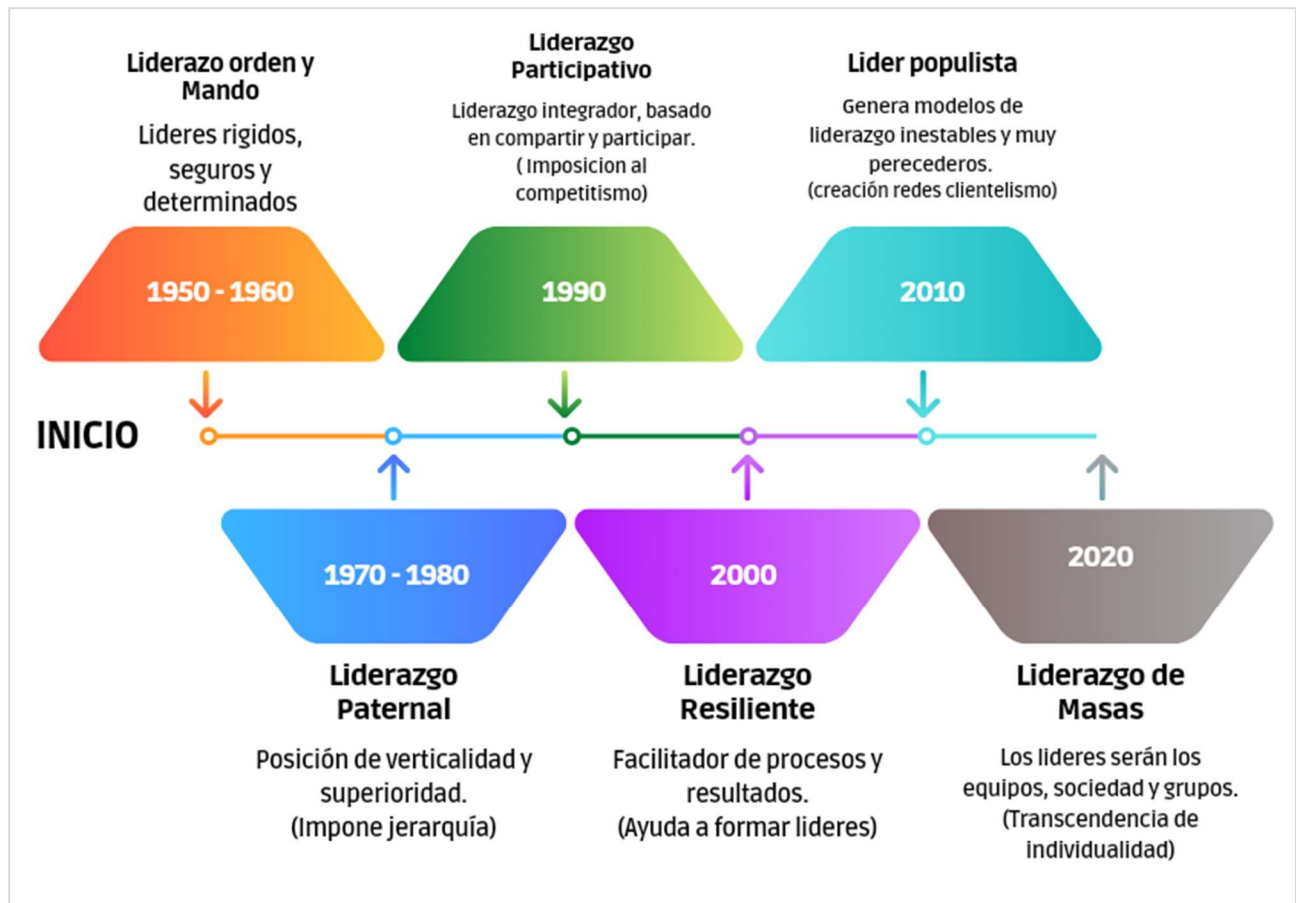
**Etapas 1-7:** Esta es la etapa más baja de calificación, sin embargo, se comprende cómo los líderes que tienen seguridad sobre su visión son generosos, tienen excelentes relaciones laborales.<sup>8</sup>

Por último, se presenta a través de la siguiente gráfica, un resumen desde 1950 hasta el año 2020 sobre la historia de liderazgo conformada al pasar los años, así como explicaremos un poco sobre cada tipo de liderazgo:<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Páez, Franky, Año 2013, Ser líder es cuestión de actitud.

<sup>9</sup> Óptima (2017) Evolución del Ejercicio de Liderazgo en los últimos 70 años.



Fuente información: <https://www.optimacoaching.es/2017/03/16/evolucion-del-ejercicio-del-liderazgo-en-los-ultimos-70-anos/>

- **Liderazgo de orden y mando**, se conoce por utilizar diferentes estrategias y métodos para garantizar la lealtad y compromiso de su personal. Esto conlleva a crear un entorno de estructura y disciplina.<sup>10</sup>
- **Liderazgo paternalista**, hace referencia al líder que se encarga de capacitar y proporcionar recursos y oportunidades a su equipo de trabajo. Este líder se caracteriza por el éxito y bienestar de cada miembro del equipo, y sus decisiones están basadas en lo que es mejor para todos.<sup>11</sup>
- **Liderazgo Participativo**, es una parte clave para la toma de decisiones. En este tipo de liderazgo las decisiones no se toman de forma unilateral. El líder se

<sup>10</sup> Pavel, Prada (2012) Principios del don del Mando

<sup>11</sup> Editorial (2022) Liderazgo Paternalista: Características, Ventajas y Desventajas

asegura que se tome en cuenta la perspectiva y opinión de sus colaboradores para garantizar que la idea fue vista desde diferentes ángulos de vista.<sup>12</sup>

- **Liderazgo resiliente**, es de los que más se caracteriza por que los líderes son capaces de aprender a ser ágiles, flexibles y sean capaces de adaptarse a la velocidad del cambio.<sup>13</sup>
- **Liderazgo populista**, se define como aquel liderazgo que fomenta el declive global de la democracia y los principios liberales. Para enfrentarse a él con eficacia, es importante comprender a fondo sus atributos: en primer lugar, el populismo se nutre de irracionalidad como principal fuente de adeptos. Se aprovecha de las imperfecciones y predisposiciones cognitivas de las personas. Estas deficiencias incluyen nociones preconcebidas, que son ideas sin respaldo basadas en evaluaciones subjetivas, superstición basados en creencias persistentes no respaldadas.<sup>14</sup>
- **Liderazgo en masas**, se define como el liderazgo colectivo, el cual está reforzado por un círculo social comprometido con el objetivo de forjar una agenda política basada en determinados valores, algo que los líderes sin seguidores no pueden aprovechar y deben desarrollar.

### 2.1.3 Antecedentes del enfoque de género

#### 2.1.3.1 Declaración universal de los derechos humanos.<sup>15</sup>

El reconocimiento del principio de igualdad entre hombres y mujeres, parte de la declaración de los derechos humanos el día 10 de diciembre de 1948 proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París y marcando un hito en la historia de los derechos humanos.

---

<sup>12</sup> Abolafio, María (2020) Que es el liderazgo participativo

<sup>13</sup> Sáenz, Maite (2021) Liderazgo Resiliente

<sup>14</sup> Londoño, Andrés Felipe (2022) Las características del populismo

<sup>15</sup> Declaración universal de los derechos humanos (Naciones Unidas)

Este fue elaborado por representantes de todas las regiones del mundo con diferentes antecedentes jurídicos y culturales, como un ideal común para todos los pueblos y naciones. La declaración establece, por primera vez, los derechos humanos fundamentales que deben protegerse en el mundo entero y fue traducida a más de 500 idiomas.

Como preámbulo la Asamblea General declara que la libertad, paz y justicia en el mundo tiene por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca<sup>16</sup> y de los derechos iguales e inalienables<sup>17</sup> de todos los miembros de la familia humana.

Los pueblos de las Naciones Unidas han reafirmado en la carta su fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de las personas y en la igualdad de los derechos de la mujer, y así mismo promover el progreso social para elevar el nivel de vida y libertad.

### **2.1.3.2 Evolución del enfoque de Género<sup>18</sup>**

Por mucho tiempo, luego de la declaración universal de los derechos humanos, nadie verificó o registró el impacto del desarrollo económico entre ambos sexos.

Y para el año 1970 se dio el auge del movimiento feminista en Estados Unidos y Europa por la economista Ester Boserup quien publicó un análisis crítico sobre la mujer en el desarrollo *“Women`s Role in Economic Development”*. Discusión que llevaría a cambios en las políticas internacionales de desarrollo, bajo el liderazgo de las Naciones Unidas y otros organismos similares.

Dado que las políticas de desarrollo estaban basadas en un orden patriarcal y en nociones occidentales de domesticidad femenina, eso contribuyó al aumento de las desigualdades sociales de mujeres y hombres, ya que no se reconoció ni alentó la

---

<sup>16</sup> De acuerdo con la RAE, la palabra intrínseca viene del adjetivo íntimo, esencial. Se utiliza para calificar a aquello que es propio de algo.

<sup>17</sup> De acuerdo con la RAE, la palabra inalienable viene del adjetivo que no se puede enajenar. Es decir, cuyo dominio no se puede pasar o transmitir de un individuo a otro.

<sup>18</sup>Nineth Méndez Aguilar (2010) Evolución del enfoque de género

participación femenina en las actividades productivas. Bajo las críticas feministas a las políticas de desarrollo y la presión de los movimientos de mujeres, los países miembros de la ONU designaron en el año 1975 como el año internacional de la mujer.

En el Periodo 1975 a 1985 conocido como la década internacional de la mujer, en México se realizó la primera conferencia internacional de la mujer formulando un plan de acción con la finalidad de integrar a las mujeres al proceso de desarrollo.

En 1980, se dio la segunda conferencia internacional sobre la mujer, la cual tuvo lugar en la capital de Dinamarca Copenhague en la cual se examinó y se evaluó el Plan de Acción Mundial de 1975.

En 1985, se realiza la tercera conferencia mundial sobre la mujer en Nairobi, Kenia. Aquí se evaluaron los avances de la década internacional de la mujer, se retomaron los temas del plan de acción de 1975 los cuales consisten en la igualdad, desarrollo y paz, con subtemas de salud, empleo y educación. Aquí se identificaron los obstáculos que las mujeres han enfrentado y se fijaron estrategias para el futuro en la cual se consideró la perspectiva de género y el empoderamiento de las mujeres en el desarrollo.

En 1995 la ONU realizó la cuarta conferencia mundial sobre la mujer en Beijing, China. logrando nuevas estrategias sobre la incorporación del enfoque de género en todos los proyectos de desarrollo, con apoyos de órganos y agencias de las Naciones Unidas con el objetivo de promover una mayor participación y empoderamiento de las mujeres.

De la década de los 70 a la década de los 90 tanto la política como la práctica tuvieron un cambio significativo de un concepto de mujeres en desarrollo se pasó al enfoque de mujeres y desarrollo/género. La adopción de esas políticas fue una conquista, resultado de una larga batalla en la cual la teoría y praxis feminista se entrecruzan fortaleciéndose mutuamente para los movimientos de desarrollo de la mujer.

Hasta la década de los 80, los estudios y proyectos tenían como centro la temática de la mujer con énfasis y características universales en: la división sexual de trabajo, la subordinación de la mujer y la condición femenina.

“Las características de la vivencia femenina son culturales e históricas, cambian con relación a otros factores y que, por lo tanto, pueden ser transformadas” (Paulson, 1996).

Para el siglo XX, La organización de las Naciones Unidas (ONU) creo dentro de sus objetivos de desarrollo sostenibles, el objetivo número 5 <sup>19</sup> y esta titulada como: “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas”, el cual obtuvo una aprobación específicamente en el año 2015, consiste en establecer objetivos y metas que describiremos brevemente:

- Poner fin a todas las formas de discriminación.
- Eliminar toda violencia contra las mujeres y niñas.
- Eliminar todas las practicas nocivas como matrimonio infantil.
- Entre otras.

#### **2.1.4 Antecedentes de Walmart.<sup>20</sup>**

Walmart de México y Centroamérica es una empresa dedicada al sector comercio, solo en Centroamérica Walmart cuenta con 866 tiendas en los países de Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador.

Sus tiendas en la región están divididas en cuatro formatos: Descuentos (nombradas como Despensa Familiar y Pali), Bodegas (nombradas como Maxi despensa y Maxi Pali), Supermercados (nombradas como Paiz, Despensa de Don Juan, La Unión y Masxmenos) y los Supercenter (nombrados como Walmart).

---

<sup>19</sup> Objetivo 5: Sitio Web Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

<sup>20</sup> Sitio Web Oficial: <https://www.walmartcentroamerica.com/quienes-somos>

Gracias a esa variedad de formatos Walmart de México y Centroamérica tiene la oportunidad de hacer la diferencia en las comunidades donde operan.

#### **2.1.4.1 Reseña histórica de Walmart<sup>21</sup>**

Samuel Moore Walton, mejor conocido como Sam Walton fue el principal fundador de Walmart. Abrió su primera tienda en Rogers, Arkansas en 1962 introduciendo una fórmula exitosa para el comercio minorista que impactaría en la vida de millones de personas en el mundo.

La clave del éxito de Sam Walton fue la innovación, ya que reemplazó las cajas en el mostrador por una línea de cajas a la salida de la tienda, también ofrece promociones especiales, tiendas limpias, y un trato justo a sus trabajadores al hacerlos partícipes de las utilidades que generaba.

Sam Walton fue conocido por reconocer que el éxito del negocio dependía de los asociados, y por compartir información con ellos para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sam Walton siempre actuó de forma íntegra y fundó Walmart con una sólida base de valores y principios que siguen vigentes.

Jerónimo Arango, en 1958 tuvo la idea de vender todo tipo de productos en un mismo lugar a precios bajos y en grandes cantidades. Así surgió Central de Ropa, que más tarde se llamaría Aurrera.

Para el año 1991, CIFRA y Walmart se unieron para expandir su programa “Precios bajos todos los días”. Pero en 1997 Jerónimo Arango decidió dedicarse a otros proyectos, por lo cual Walmart adquiere el total de las acciones de CIFRA.

Carlos Paiz, en 1928 abrió “La Bombita” en Guatemala, vendía artículos de cuero y materiales para calzado. Con el pasar del tiempo la tienda creció en surtido y espacio hasta convertirse en Almacén Paiz.

---

<sup>21</sup>Sitio Web Oficial: <https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia>

En 1959 introdujo un concepto de autoservicio en Guatemala, para la década de 1990 el hijo mayor Carlos Paiz Andrade expandió el negocio a El Salvador y Honduras realizando una alianza estratégica con Corporación de Supermercados Unidos (CSU). Pero en el año 2005 el hijo menor Fernando culminó la alianza con Walmart Stores.

Enrique Uribe Pagés, en 1960 inauguró “Mas x Menos” como la cadena de supermercados más exitosa en Costa Rica. Para el año 1970 impulsa ideas innovadoras y de mejora creando la empresa Hortifruti, con esta revoluciona el abastecimiento de frutas y verduras en los supermercados.

Para el año 1979, se inauguran los supermercados de bajo costo llamados “Pali”. En la década de los ochenta sus hijos Rodrigo y Carlos Uribe se hicieron cargo del negocio. Gracias a ellos se dio un desarrollo empresarial acelerado, convirtiéndose en la corporación Más x Menos.

Para el año 2003, la cadena de supermercados “Despensa de Don Juan” es adquirida por la compañía Operadora del Sur S.A. de C.V. Ya que formaba parte de la Fragua firma guatemalteca de la cual Grupo Paiz era socio.

En el año 2005, se culminó una alianza con Walmart Stores. Generando grandes beneficios para los salvadoreños por sus actividades de responsabilidad social empresarial, gracias a esto se fortaleció la economía del país impulsando y desarrollando a proveedores locales para proveer a Walmart.

Para el año 2009 al 2010 se completa la fusión de Walmart México y Centroamérica, por lo cual Hiper Paiz cambia su nombre a Walmart, y se completan los 3 formatos restantes conocidos como Despensa de Don Juan, Maxi Despensa y Despensas Familiares.

#### **2.1.4.2 Misión de Walmart**

Ofrecer precios bajos todos los días para ahorrar dinero a las familias centroamericanas.

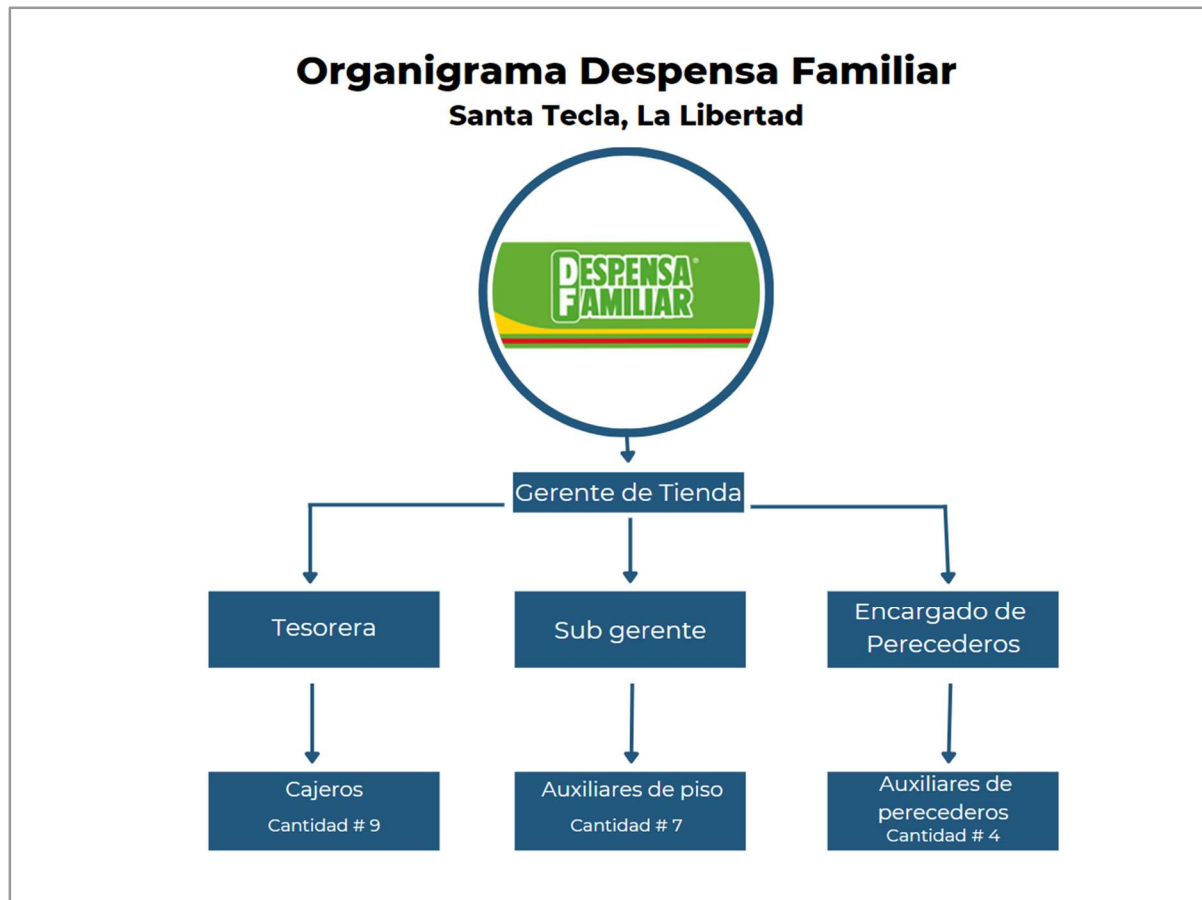
#### **2.1.4.3 Visión de Walmart**

Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en Centroamérica.

#### **2.1.4.4 Propuesta de Valor de Walmart**

Ofrecer a nuestros clientes y socios mercancía de calidad, surtido buen servicio y precios bajos todos los días.

### 2.1.4.5 Organigrama Despensa Familiar



Fuente de elaboración propia, datos adquiridos del organigrama empresarial. Ver anexo 1.

### 2.1.5 La gestión de competencias

La gestión de competencias ha tenido un impacto de la tecnología, donde los procesos de análisis ocupacional y los procesos que están relacionados al área administrativa como talento humano han sido introducidos en los modelos de gestión por competencias.

La gestión del talento humano ha señalado la disolución de procesos de gestión tradicionales, por lo que las empresas convierten la acción de administrar, identificando y desarrollando nuevos potenciales; tanto personales como profesionales.

Esto conlleva a que podamos optimizar el comportamiento y que estén acorde con los objetivos que la empresa tiene planeados. Bajo este orden de ideas se comienza a tomar como “Proceso”, esto permite identificar que se identifique un perfil cuantificable y medible para cada puesto de trabajo.

### **¿Qué son competencias?**

Son todos los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para la planeación estratégica y ejecutar actividades o tareas de forma eficaz y eficientemente. Las competencias han sido determinadas como un factor en el proceso de reclutamiento, permitiendo marcar diferencia entre candidatos que pueden ser el punto de referencia en un candidato aventajado.

Las empresas al gestionar de forma correcta sus recursos humanos tendrán una ventaja competitiva, permitiendo aprovechar las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo fortaleciendo los resultados de la empresa.

Al aplicar la gestión por competencias, le permite a la dirección de la compañía que pueda crecer, y establecer que todos sus colaboradores estén comprometidos en mejorar sus cualidades profesionales con la empresa, marcando diferencias competitivas.

Para que el proceso de desarrollo de la gestión por competencias sea aplicado, se requiere que la empresa establezca una visión completa, donde se integre adecuadamente los equipos de trabajo y orientarlos bajo la filosofía de trabajo y permitiendo que cada colaborador se desenvuelva en base a retos y oportunidades del entorno.

La gestión por competencias puede basarse en motivación a cada uno de los colaboradores, evaluación de rasgos que puedan percibirse como carácter, conducta, actitudes, valores y así como el nivel de conocimientos. Al identificar este tipo de

características dentro del equipo, la empresa se obliga a que estas sean medidas, es por lo que, definen dos tipos de competencias:

- **Competencias diferenciadoras:** estas son conocidas como actitudes de mandos superiores al cargo, siendo personal de nivel medio.
- **Competencias esenciales:** son necesarias para cumplir con el desarrollo de actividades tanto en mandos medios y mandos superiores.

La gestión por competencias contiene muchos aportes a la empresa y colaboradores, ya sea adquiridos o innatos, estos se determinan al realizar actividades dentro de la compañía, por lo que es muy importante que se realice un estudio de perfil físico a contratar. Para ello es importante identificar las características claves para el desarrollo del puesto de trabajo.

Sin embargo, es importante que las competencias requeridas de la persona se ajusten de forma óptima y tenga una adecuación al puesto de trabajo, en caso contrario existirá un desfase en las competencias requeridas por el puesto de trabajo.

Dentro de la gestión de competencias es importante mencionar que estas se dividen en dos grandes bloques:

- **Conocimientos específicos:** esto define a la persona que ocupa el puesto de trabajo como profesionales técnicos, que sean precisos en realizar adecuadamente las tareas que han sido asignadas.
- **Habilidades y Cualidades:** aplican para las personas que poseen capacidades específicas requeridas por el puesto de trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

### 2.1.5.1 Tipos de gestión por competencias<sup>22</sup>

Existen dos tipos de gestión de competencias, en el cual se ha clasificado por dos grandes grupos, el primero está compuesto por los conocimientos que debe tener cada perfil determinado por información general, comprensión de actividades, capacidad de trabajo en equipo, valores y actitudes, por lo que el segundo grupo se compone por las habilidades y cualidades donde el perfil se compromete a realizar las actividades y la forma de realizarlas.

En el siguiente gráfico se detalla un ejemplo de los conocimientos y habilidades que mediante una gestión de la empresa; se pueden definir algunas características que se deben cumplir dentro del puesto de trabajo y así desarrollar eficazmente los procesos de cada actividad.



Fuente de elaboración propia.

Dentro del primer grupo se detallan los conocimientos que el perfil del puesto de trabajo debe cumplir, ya sea en las siguientes áreas:

<sup>22</sup> Ernst&Young, (Año 2020) Gestión por competencias, Manual de director de Recursos Humanos, pág. 6

- **Informática:** conocimientos sobre el nombre de todos los componentes de las computadoras y soluciones ante problemáticas de funcionamiento de equipos y sistemas.
- **Contabilidad financiera:** capacidad para interpretar información de contabilidad y analizar el desempeño financiero de la empresa.
- **Análisis financiero:** proporcionar puntos de vista general y detalle de datos financieros para ayudar a mejorar el rendimiento empresarial.
- **Conocimientos tributarios:** comprensión sobre la naturaleza de los tributos desde una visión responsable sobre las políticas fiscales.

Dentro del segundo grupo se describen las habilidades y cualidades que debe tener la persona que ocupará el perfil de trabajo, como los siguientes:

- **Aptitud directiva:** conocimientos y capacidad de liderar equipos de trabajo.
- **Relaciones públicas:** que posea estrategias para construir relaciones que beneficien a la organización y audiencia.
- **Habilidad de comunicación:** capacidad de desarrollar temas de trabajo, mediante el habla, escucha, redacción y capaz de comprender comunicaciones recibidas.
- **Trabajo en equipo:** participación como líder o subordinado en un grupo asignado para cumplir con los objetivos de la compañía.
- **Liderazgo:** es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo todas las actividades para lograr las metas de las compañías.
- **Capacidad de síntesis:** analizar y conocer la realidad de los proyectos que se proyecte la compañía y permita construir nuevas herramientas conocimientos como aporte a la mejora.

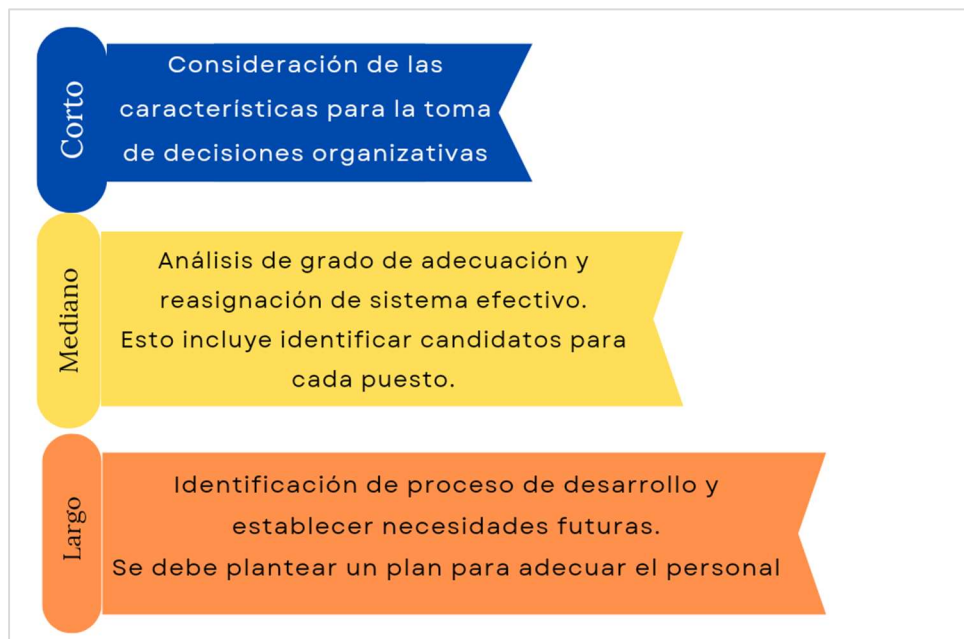
Para poder alcanzar los objetivos de la compañía de manera efectiva es importante que dentro de los perfiles de los puestos de trabajo se tome en cuenta los siguientes aspectos que el perfil debe de ser incluido, los puntos son los siguientes:

- **Definición:** definir el puesto de trabajo.

- Tareas: establecer y asignar las tareas y actividades principales del cargo, partiendo de las actividades diarias hasta las mensuales o anuales, dependiendo del tipo del puesto.
- Formación: es la formación base y experiencia requerida para el desempeño en las labores de trabajo.
- Competencias: estas se pueden clasificar como técnicas o conocimientos que son necesarios para el desempeño adecuado.
- Competencias referidas: En este punto se definen como las capacidades y habilidades que posee cada persona y son requeridas en el perfil del cargo.

### 2.1.5.2 Plataformas de gestión por competencias<sup>23</sup>

En la actualidad bajo la experiencia de consultores y diferentes investigaciones se ha logrado confirmar que, al realizar una implementación y adaptación de un sistema de gestión por competencias, puede proporcionar, resultados satisfactorios ya sea a corto, mediano y largo plazo, por lo cual es importante definir qué áreas de aplicación debe tener para su correcto desarrollo, el cual a continuación se presenta:



Fuente de elaboración propia.

<sup>23</sup> Ernst&Young, Gestión por competencias, Manual de director de Recursos Humanos, año 2020 pág. 11

Es importante tomar en cuenta que una vez que la descripción de los puestos de trabajo sea completada, es importante asignar a las personas adecuadas y el resultado que se obtendrá será un equipo de trabajo integrado.

Mediante el sistema de competencias se consigue información necesaria y precisa al visualizar gestiones de cambio dentro de las áreas de trabajo, permitiendo visualizar a simple vista la integración con el equipo de trabajo donde están comprometidos a lograr los objetivos de la compañía.

A continuación, se presentan ciertas aplicaciones obtenidas de la web con el fin de explicar a cerca de la medición de gestión por competencias, y que en la actualidad son bastantes utilizados:

### **1- Worki 360: Sistema de Evaluación por competencias:**

Plataforma de evaluación donde su principal objetivo es realizar sobre el desempeño laboral del colaborador, por lo cual se deben inicialmente identificar las dimensiones en que se elabora el desempeño de los líderes de tienda, posteriormente la empresa asigna a un evaluador donde la información que presentará será evaluada según el método seleccionado es importante que cuando la empresa realice ponderaciones a las fuentes de evaluación final y obtener una calificación de los resultados.

### **2- H Rider: Evaluación de Desempeño y Feed back 360:**

Plataforma que está especializada para la evaluación y toma de decisiones de acuerdo con el tiempo real impulsando al talento y crear cultura organizacional.

Durante el proceso se realiza la evaluación y objetivos por separado o juntos, es decir se realiza un indicador que depende de cada personaje, por ejemplo:

- Dar seguimiento, abrir y enviar cuentas.
- Añadir y modificar encuestas.
- Modificar objetivos durante el proceso.
- Proceso de revisión para reunión de retroalimentación.

### **3- Smartsheet - Plantillas de evaluación de desempeño:**

Para el caso de las empresas que contienen poco personal a evaluar se podrían utilizar plantillas de desempeño básicas, donde se describe una lista de habilidades y cualidades que brindan una validación sobre el desarrollo y desempeño de los colaboradores. Esto puede ser una guía para realizar la retroalimentación escrita o incluirse en los logros significativos o metas futuras.

#### **2.1.5.3 Competencias del equipo de trabajo<sup>24</sup>**

Existen factores que se identifican dentro los perfiles profesionales que son aplicables para analizar y establecer un rango para evaluar las competencias de las personas, en este punto se tomarán en cuenta diferentes elementos como el aprendizaje o capacidades desarrolladas por cada persona.

- ***Evaluación de Superiores:***

Recolección de información sobre cada persona, evaluación de conocimientos adquiridos, habilidades aprendidas y cualidades que surgen utilizando una entrevista con el puesto superior.

- ***Auto cuestionarios:***

Recolección de información mediante cuestionarios de evaluación. Este método es de carácter voluntario, pero se aplica para organizaciones maduras.

- ***Evaluación por terceros:***

Recolección de información de entrevistas con personas, supervisores que se encuentran fuera de la organización.

- ***Pruebas profesionales:***

Consiste en la contratación de firmas externas o internas para realizar pruebas para medir el desarrollo de competencias exigidas para los cargos de mandos medios y gerenciales.

---

<sup>24</sup> Ernst&Young, Gestión por competencias, Manual de director de Recursos Humanos, año 2020 pág. 12

- **Adecuación persona/puesto:**

Perfiles profesionalmente definidos se deberá identificar el nivel de ajuste que se requiera utilizar para que el personal que ocupa el cargo o adecuar el puesto de trabajo comparando puntos fuertes y débiles.

### **2.1.6 Líderes**

Gerentes, mandos medios y supervisores poseen el cargo de líderes en la compañía, aunque estos líderes tengan formación es importante que se identifiquen todas aquellas habilidades que desarrollan dentro de su rol de mando. Al evaluar su desarrollo se pueden evaluar habilidades blandas y duras indicando el rango de rendimiento en base a los resultados que arroje esta información.

Para un líder es importante centrar su atención en las habilidades consideradas blandas, donde están definidas como habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, pensamiento crítico, liderazgo, resiliencia o gestión de cambio y esto se debe a la diversidad de estilos de liderazgo que se presentan en las organizaciones.

En muchas ocasiones es importante que la formación de los líderes es en base a un rol operativo, sin embargo, los líderes requieren conocer más que solo cumplir las tareas, esto se refiere a que un líder debe ser autónomo y colaborativo, es decir apoyar a su equipo de trabajo, identificando los puntos de apoyo, ejecutando cambios en proceso o actividades que no comprenden al logro de objetivo y utilizando métodos propios en base al ejercicio de actividades.

Por lo que es importante que el líder sea capaz de tener un aprendizaje constante dentro de la organización y pueda encajar dentro de los requisitos y características que son requeridas. Dentro del aprendizaje se permite identificar los *“roles estratégicos y roles operativos”*, a continuación, describiremos brevemente cada rol y la diferencia que existen entre ambos roles.

- **Rol Estratégico:** es una estrategia para la toma de decisiones alineadas, planifica el desarrollo de cada proceso que se realiza dentro de la organización.

El líder que utiliza esta estrategia se caracteriza por la implementación de soluciones de éxito, es decir que se basa en acciones según los siguientes aspectos:

- Definir los objetivos que desea lograr.
- Comunicación efectiva de la meta que todos los miembros de la organización están dispuestos a lograr los objetivos.
- Controlar los procesos a implementar en función del cumplimiento de la meta.
- Determinar si los objetivos están completamente orientados o se deben modificar para lograr los objetivos.
- Evitar repetir procesos, evitando el reproceso y la pérdida de tiempo.

Dentro de este rol, se presentan las siguientes ventajas, el cual influye de forma positiva en diferentes aspectos sobre la competitividad de las organizaciones, es decir permite sostener de manera eficaz su equipo de trabajo y el cumplimiento de las actividades mediante los resultados de la compañía.

A continuación, se presentan las ventajas de este rol:

- Mejora en procesos y capacidad de logro de metas.
- Contribución al enfoque de valor.
- Crear ambiente laboral favorable.
- Transformación de valores, visión, cultura de la empresa.

Para que esta estrategia sea efectiva, el líder debe ser constantemente evaluado por la empresa, determinando mediante indicadores el rendimiento actual y realizando análisis comparativo con los resultados que tuvieron en el periodo anterior y establecer de forma positiva o negativa si es el tipo de rol que la

compañía requiere dentro de su equipo de mandos medios o gerentes de la organización.<sup>25</sup>

- **Rol Operativo:** es una estrategia que está orientada a la gestión, desarrollo e implementación de operaciones de las compañías, especialmente de las operaciones comerciales, que se comprende de las compras, ventas, cobros y pagos. Este tipo de liderazgo generalmente poseen pensamiento de forma crítico donde analizan y evalúan la información que reciben.

Es importante mencionar que los líderes que utilizan el rol operativo se enfocan en operaciones centrales que incluyen los siguientes procesos dentro de la organización:

- **Seguridad:** supervisión de seguridad de los métodos de producción, haciendo cumplir las políticas, utilizando y cuidando las instalaciones de la compañía durante las jornadas de trabajo que realizan. Permitiendo identificar riesgos dentro del área de trabajo.
- **Calidad:** se aseguran de que tanto sus productos y servicios posean la calidad ofertada a sus clientes, así como la calidad de ambiente de trabajo que ofrece a sus colaboradores ya que esto permite que se realiza inspección de calidad para poder implementar procesos nuevos de producción y aumentar la calidad en los resultados.
- **Costos:** logran comprender que los costos básicos, donde están incluidos los salarios de los empleados, compra de materia prima, costo de marketing sean considerados en las operaciones comerciales. Estos son capaces de ayudar a la compañía tanto a reducir los costos de producción como a mitigar los costos claves.
- **Servicio:** líderes que supervisan el nivel de servicio que se brinda a los clientes, permitiendo desarrollar e implementar políticas que sumen esfuerzos para capacitar a los subordinados en atención al cliente.

---

<sup>25</sup> Conexión Esan, Año 2020, Liderazgo estratégico y sus principales ventajas.

Dentro del rol de los líderes con estrategia operativa, existen rasgos específicos que permiten identificarlos, en estos podemos mencionar los siguiente:

- **Paciencia:** líderes que son solidarios y pacientes permitiendo promover un ambiente de trabajo positivo.
- **Honestidad:** demuestran honestidad, permitiendo dar una perspectiva confiable de las operaciones tanto de los procesos internos como de los procesos externos.
- **Organización:** suelen manejar la información, proceso en orden y permiten organizar ideas de mejora del equipo.<sup>26</sup>

- **Diferencias entre roles estrategias y roles operativos:**

Los líderes son formados de acuerdo a sus conocimientos, experiencias, teoría y referencias, por lo que al iniciar el proceso de formación de los roles operativos es importante que los trabajadores profesionalicen sus habilidades, aunque al principio requiere adiestramiento poco a poco podrán adquirir independencia, esto permite poder evaluar y medir el rendimiento mediante resultados.

La formación que están orientadas para líderes con rol estratégico se basará en reforzar sus habilidades blandas, ya que esto permitirá ampliar su capacidad para resolver problemas, permitiendo que mediante una revisión sus resultados y análisis alcance un nivel de eficiencia y conocimientos adecuados y acorde a los que la organización requiera.

### **Desafíos en la formación de líderes:**

Toda formación debe ser continua para cada líder o persona que ingrese a la organización, ya que es importante que adquiera el compromiso con la adaptación a sus actividades de trabajo.

---

<sup>26</sup> Escuela Europea de Gerencia, Año 2023, ¿Que es el liderazgo operativo?

Existen tres etapas para poder formar a un líder:

- Consiste en el aprendizaje del líder, es donde expondrá los cambios, los procesos que deba resolver ante el desarrollo de las actividades.
- El desempeño de liderazgo es cómo se relaciona y orienta a su equipo de trabajo en el desarrollo.
- La formación de su mismo liderazgo, el cuál es el proceso para seguir capacitado, orientado a cumplir las metas de la empresa que han sido asignadas a su puesto de trabajo.<sup>27</sup>

### **2.1.7. Enfoque de género**

La igualdad de género hace referencia a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de hombre y mujeres. Igualdad no quiere decir que las mujeres y hombres son o deban ser iguales, esto implica que se tienen en cuenta los intereses, necesidades y prioridades tanto de hombres como mujeres, reconociendo la diversidad entre ambos sexos.

El enfoque de género se refiere a observar, analizar y promover transformaciones respecto de las desigualdades e inequidades en la condición, construcción de los roles y la posición de hombres y mujeres en la sociedad.

La incorporación de este enfoque surge de la necesidad de apreciar y valorar la realidad desde una perspectiva justa y equitativa, por ende, podemos decir que en lo laboral se debe diseñar, implementar, evaluar políticas e intervenciones públicas, valorar buenas prácticas y obtener aprendizajes. Por otro lado, es importante procurar controlar los efectos e impactos adversos de las intervenciones, para no incurrir en discriminación por razón de género, es importante promover la igualdad de oportunidades fortaleciendo las capacidades y competencias de las mujeres a través de su empoderamiento.

---

<sup>27</sup> Equipo de Redacción de Drew, Año 2022, Formación de líderes: El principal reto que enfrentan los gerentes.

El enfoque de igualdad de género en la evaluación contribuye a una mejor valoración de intervención en el desarrollo, profundizando los alcances de los criterios de evaluación a través de un conjunto de herramientas metodológicas y analíticas que se han desarrollado a largo de los años, explicando cómo ocurren los procesos que dan origen a la intervención que pone en evidencia la exclusión y discriminación.

### **2.1.7.1 Enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación<sup>28</sup>**

Este enfoque promueve la importancia de la evaluación para el aprendizaje, la toma de decisiones para mejorar la intervención pública y rendición de cuentas, que constituyen las tres funciones fundamentales de la evaluación. Como lo señala Sanz (2010).

En Costa Rica, de una manera general, se debe de tomar en cuenta la definición de la evaluación utilizada por MIDEPLAN<sup>29</sup>; y que orienta el conjunto del manual de evaluación de intervenciones públicas: “valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos” (MIDEPLAN, 2017, p.21).

Estos enfoques se integran valorando los siguientes criterios:

- Se toma en cuenta las dimensiones estructurales de las desigualdades de género y fomento la construcción de capacidades de las mujeres.
- Se toma en cuenta los problemas existentes en términos de derechos humanos.
- Se fomenta la participación de las mujeres y los grupos sometidos a discriminación.
- Se recopila y analiza datos desagregados por sexo, edad, etnia, religión, etc.
- Se contribuye al logro de resultados sobre el empoderamiento de las mujeres, la igualdad de género y derechos humanos, así como otras transformaciones sociales.

---

<sup>28</sup> CR MIDEPLAN (2017) Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación

<sup>29</sup> MIDEPLAN que por sus siglas significa: “Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica” de la República de Costa Rica.

Las implicaciones de una integración de igualdad de género en la evaluación se asocian al análisis de la medida en que las intervenciones han afectado positiva y negativamente la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, desde el diseño de la investigación hasta las técnicas para la recolección, el análisis de la información y el uso de resultados. De incorporar los enfoques de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación implica un cambio de perspectiva en qué y cómo evaluar.

Estas incorporaciones inciden en el proceso de la evaluación y en sus resultados, estas son algunas acciones por considerar:

- Involucrar ampliamente a todas las personas o entidades interesadas, promoviendo su empoderamiento a través de la participación e inclusión.
- Utilizar herramientas de recolección y análisis de información que sean apropiadas para cada uno de los grupos con los que se trabaja, permitiendo recoger los intereses, necesidades, percepciones y valoraciones de cada uno de ellos.
- Considerar los principios éticos que garantizan el resguardo de los derechos de todos los involucrados en el proceso de evaluación.
- Asegurar la apropiación y accesibilidad a los resultados de la evaluación por parte de todos los grupos.

En cuanto a los resultados, incorporar estos enfoques implica valorar en qué medida la intervención evaluada contribuye al ejercicio de los derechos humanos y al logro de la equidad entre hombre y mujer de la población beneficiaria. Aunque la planificación basada en derechos humanos e igualdad de género puede haber diferencia en la historia, enfoque y análisis, las evaluaciones que abordar los derechos humanos y la igualdad de género comparten principios que están interrelacionados (UNEG, 2012), tales como: la inclusión, la participación y las relaciones iguales de poder.

## 2.1.7.2 Herramientas y Proyectos para el Desarrollo de la Mujer en El Salvador.

En El Salvador, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) actualmente integra algunas herramientas y proyectos en pro de la mujer y la igualdad sustantiva de género, los cuales conoceremos a continuación.

Herramientas: se ha elaborado un cuadro resumen con la finalidad de conocer cada una de ellas.

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SEMI</b><br>(Sistema de Estadística s y Monitoreo para la Igualdad) | Este sistema tiene la finalidad de conocer la situación de las mujeres en el país, monitorear y evaluar con indicadores el avance de las instituciones en relación a los compromisos para el cumplimiento de la normativa nacional para la igualdad sustantiva. | <b>A la fecha se han realizado las siguientes acciones:</b><br>-Monitoreo anual de los indicadores del Plan Nacional de Igualdad, Sistema Nacional de indicadores de Género y otros datos y estadísticas vinculantes.<br>-Elaboración y publicación de boletines estadísticos digitales.<br>-Intercambio de buenas prácticas, entre las instituciones del SEMI, sobre mecanismos de monitoreo y seguimiento estadístico.<br>-Fortalecimiento de capacidades en estadística de género y el manejo de software a servidoras y servidores públicos. |
| <b>SNIS</b><br>(Sistema Nacional Para la Igualdad Sustantiva)          | Este sistema implementa y garantiza la aplicación de la transversalidad de los principios rectores de la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra la Mujer (LIE), en la                                                              | <b>Este sistema tiene el propósito de:</b><br>-Facilitar de manera gradual y progresiva las condiciones para que el Estado Salvadoreño, a través de un instrumento de gestión pública, de pleno cumplimiento a lo establecido en la LIE.<br>-Establecer los mecanismos institucionales necesarios para la garantía de la igualdad y la no discriminación.                                                                                                                                                                                        |

|  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | formulación y ejecución de las políticas y planes nacionales, descentralizados y sectoriales. | -Promover la construcción de la autonomía (física, económica y política) de las mujeres en sus diferentes ámbitos y en las esferas públicas y privadas (Plan Nacional de Igualdad). |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente de información: <https://isdemu.gob.sv/proyectos2/>

Proyecto de cooperación AECID, el cual tiene como objetivo fortalecer los procesos de transversalidad del principio de igualdad en la administración pública salvadoreña y dichos procesos para el cumplimiento del marco normativo para la igualdad.

Acciones desarrolladas del proyecto de cooperación:

- Formulación de la guía técnica para la incorporación del enfoque de género en el diseño de los programas presupuestarios.
- Actualización de lineamientos institucionales para la transversalización del principio de igualdad en las instituciones del estado.
- Implementación de la metodología del sello de igualdad de género en el sector público.
- Elaboración de la política de igualdad y no discriminación del ministerio de hacienda.
- Elaboración de la política de igualdad y no discriminación y su plan de acción, del ministerio de medio ambiente y recursos naturales.
- Diseño de herramientas de mejora para la transversalidad en la gestión del recurso humano para la igualdad sustantiva del ministerio de relaciones exteriores.
- Implementación del curso de gerencia pública con enfoque de género.

En base a las acciones desarrolladas del proyecto, también se integran 6 estrategias la cuales conoceremos a continuación:

|   |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Apoyo a la implementación de la Estrategia Nacional Intersectorial de Prevención de Embarazo en niñas y adolescentes.</b> | Esta estrategia tiene como objetivo contribuir a la reducción de los embarazos en niñas y adolescentes con intervenciones intersectoriales articuladas, que incorporen el enfoque de derecho humano, género e inclusión, y que faciliten el empoderamiento de niñas y adolescentes para su pleno desarrollo.                                                                       |
| 2 | <b>Ventanillas de difusión de derechos.</b>                                                                                  | Unas de las funciones de esta ventanilla es la de generar instrumentos para políticas y ordenanzas a la luz de la legislación nacional en materia de derechos de las mujeres, así como la elaboración y aplicación de mecanismos de monitoreo y seguimiento de políticas sociales. En alianzas estratégicas con alcaldías municipales, hospitales, instituciones públicas y ONG'S. |
| 3 | <b>Estrategia de fortalecimiento institucional para la transversalización de la igualdad en la gestión pública.</b>          | El objetivo de esta estrategia es fortalecer la capacidad técnica de las personas responsables de las unidades institucionales de género y acompañar los procesos de transversalización de la igualdad sustantiva en las instituciones del estado, esta estrategia se desarrolla con las instituciones de los 3 órganos del estado.                                                |
| 4 | <b>Espacios de participación ciudadana consejos consultivos y de contraloría social.</b>                                     | Estos tienen por objetivo:<br>-Fortalecer la ciudadanía plena de las mujeres, a través de la democratización de la información y el cumplimiento de sus derechos.<br>-Crear mecanismos de consulta y propuestas para la contraloría social.<br>-Desarrollar una coordinación conjunta entre ISDEMU y otras instituciones dentro del municipio.                                     |
| 5 | <b>Mujeres Defensoras.</b>                                                                                                   | Esta estrategia tiene por objetivo promover y defender los derechos individuales y colectivos de las mujeres. Las acciones que realizan las mujeres defensoras son:<br>-Posicionar en la opinión pública los distintos casos de violación de derechos humanos.<br>-Asesoría y en algunos casos acompañamiento a las víctimas de violaciones de los derechos humanos.               |
| 6 | <b>Mujeres constructoras de Paz.</b>                                                                                         | Este espacio tiene por objetivo dar seguimiento a la implementación de la resolución 1325 a nivel nacional, las acciones que se realizan en esta estrategia son:<br>-Reconstrucción de la memoria desde las mujeres, Creando espacios de confianza, de estudio, análisis y escucha entre mujeres, Prevención de la violación de género.                                            |

Fuente de información: <https://isdemu.gob.sv/proyectos2/>

### 2.1.8. Tipo de negocio

Se sabe que una empresa es una organización o institución dedicada a actividades con fines económicos y/o comerciales, para satisfacer necesidades de bienes y servicios de los demandantes. Estas buscan asegurar la continuidad de su estructura e inversiones.<sup>30</sup>

A lo largo del tiempo surgen diversas opiniones respecto a las experiencias de autores renombrados en el estudio de la empresa, entre los cuales tenemos:

**Idalberto Chiavenato.** (Autor del libro *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*), define la empresa como: “una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo como el lucro o la atención de una necesidad social.”

**Julio García y Cristóbal Casanueva.** (Autores del libro *Prácticas de la Gestión Empresarial*), definen una empresa como: “una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes y servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de recursos y la consecución de determinados objetivos.”

**Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera.** (Autores del libro *Hacer Empresa: Un Reto*), definen una empresa como: “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes o servicios, enmarcados en un objetivo social determinado.”

#### 2.1.8.1 Clasificación de empresas

Las empresas varían en cuanto a sus condiciones, objetivos y naturaleza de sus operaciones. Por ello las empresas se suelen clasificar para un estudio más profundo, dentro de sus clasificaciones principales tenemos:

---

<sup>30</sup> Conceptos claves de las empresas, según expertos. Blog “Mi propio jefe” 2017.

**Según su procedencia de capital:** estas se clasifican en empresas públicas, empresas privadas y empresas mixtas, de las cuales realizaremos un breve resumen.

| <b>Empresas públicas</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Empresas privadas</b>                                                                                                                                             | <b>Empresas mixtas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Son aquellas que pertenecen al sector público de cada estado, administración central o local. Este tipo de empresas tiene como principal objetivo generar el interés general de la colectividad determinada de la que forma parte. | Son aquellas que están a cargo de individuos particulares. Su principal objetivo es el de maximizar sus beneficios y ventas, así como también sus cuotas de mercado. | Debido a que la división entre empresas privadas y públicas no es tan simple, existe una tercera calificación en la que se describe una empresa. Además, el sector privado puede tomar la decisión de nacionalizar una empresa privada; así como también ocurre de forma contraria, cuando el sector privado decide privatizar alguna empresa pública. |

Fuente de información: "Empresa". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto disponible en: <https://concepto.de/empresa/>. Última edición: 5 de agosto de 2021.

**Según su tamaño:** estas se clasifican en empresas grandes, empresas medianas y empresas pequeñas, de las cuales realizaremos un breve resumen.

| <b>Empresas grandes</b>                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Empresas medianas</b>                                                                                                                                             | <b>Empresas pequeñas</b>                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se determina que una empresa es grande cuando posea grandes capacidades tecnológicas, potencial humano y cuando su capital sea de gran cantidad. Esto quiere decir que sus obligaciones, necesidades de planeamiento y organización serán mayores que en las demás. | Requerirán capacidades tecnológicas, pero en menor medida que las empresas grandes. También será necesario el potencial humano y una cantidad importante de capital. | Son aquellas que para llevar a cabo sus actividades económicas no necesitan de una gran cantidad de capital, ni potencial humano, así como tampoco una gran capacidad en cuanto a su tecnología. |

Fuente de información: "Empresa". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto disponible en: <https://concepto.de/empresa/>. Última edición: 5 de agosto de 2021.

**Según su sector económico:** dentro de esta clasificación de empresas destacamos las siguientes:

| Sector primario                                                                                   | Sector secundario                                                                                                | Sector terciario                                                                                 | Sector cuaternario                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dedicado a obtener productos de la naturaleza, es el sector agrario, ganadero, pesquero y minero. | Dedicado a la transformación de las materias primas, es decir, sector industrial, energético, construcción, etc. | Está conformado por el sector servicios como transporte, comunicaciones, comercio, turismo, etc. | Está conformado por servicios de información y creación, investigación y desarrollo e innovación. |

Fuente de información: Blog: Billzin (Laura Peña 2022) clasificación de las empresas: definición y cuántos tipos hay.

**Según su tipo o actividad:** por último, la clasificación de las empresas según su actividad podemos agruparla en tres modalidades.

| Industriales                                                                                                             | Servicios                                                                                                                                            | Comerciales                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>*Son las que producen bienes y servicios a partir de su extracción o producción.</p> <p>*Agricultura e industria.</p> | <p>*Ofrecen servicios gracias al capital humano y a los medios materiales.</p> <p>*Empresas de transporte, asesoramiento, enseñanza y sanitaria.</p> | <p>*No producen, se encargan de la venta de los bienes y servicios.</p> <p>*Son intermediarios mayoristas o minoristas.</p> |

Fuente de información: Blog: Billzin (Laura Peña 2022) clasificación de las empresas: definición y cuántos tipos hay.

### **2.1.8.2 Empresas comerciales<sup>31</sup>**

La empresa “Despensa Familiar” del municipio de Santa Tecla, la cual opera bajo la actividad comercial, es muy importante poder entender el concepto como empresa comercial. La cual podemos definir brevemente como: aquellas sociedades que se dedican a comprar bienes y servicios para venderlos sin transformarlos.

En pocas palabras, este tipo de empresas realizan actividades económicas organizadas, como la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados. A su vez, estas empresas cumplen la función de intermediarias entre los productores y los consumidores, y no realizan ningún tipo de transformación de materias primas.

Es importante tener en cuenta que una empresa comercial no tiene qué ser únicamente de esta categoría, pues existen empresas mixtas, que pueden ser comerciales, industriales y/o de servicio como lo mencionamos anteriormente.

#### **Principales características:**

- La compra y venta de bienes.
- El comprador puede ser el consumidor u otra empresa.
- No transforman los bienes que compran, solo se encargan de su venta.
- Pueden ser públicas o privadas.
- Se convierten en intermediarios comerciales.

#### **Tipos de empresas comerciales:**

- Por el volumen de operaciones, lo cual las convierte en mayoristas o minoristas.
- Según el tipo de producto que utilizan para sus labores, como materias primas, productos semiterminados o productos terminados.

---

<sup>31</sup> Actualicese.com/definición de una empresa comercial (2021)

## 2.2 Marco conceptual

Por lo descrito anteriormente en las áreas de estudio de gestión por competencias, enfoque de género, liderazgo y empresa comercial, son conceptos que ejercen un rol muy importante en la contratación, formación, desarrollo del liderazgo de los empleados, en el desarrollo de las actividades para cumplir con los logros de la organización.

A continuación, se presenta brevemente una definición sobre los conceptos relacionados y que permiten comprender más sobre la investigación que se desarrollará:

### 2.2.1 Conceptos orientados a la gestión por competencias

La gestión por competencias se describe como el proceso de identificar las habilidades claves para que cada persona logre un desarrollo dentro de la compañía orientado a su función específica, para esto es muy importante que se utilicen los métodos y estrategias adecuados para orientarlos en el objetivo de la compañía.

- **Sistema de Gestión:** los sistemas de gestión permiten estructurar la forma en que las compañías organizan sus procesos para garantizar el desarrollo de los procesos y el alcance de sus objetivos. (DQS Holding, Año 2022)
- **Modelo de Gestión:** un modelo de gestión permite identificar los componentes que son necesarios para obtener el logro de acuerdo a los objetivos de la compañía. (Eunice European University, Año 2020)
- **Modelo integral:** busca la optimización de la productividad, a partir de los objetivos estratégicos empresariales y el análisis y mejoramiento de la propuesta de valor para el cliente, identificando el nivel de operación óptimo y los recursos tangibles realmente necesarios. (Revista Ean, Año 2010)
- **Productividad:** está enfocado en medir la eficiencia económica de acuerdo a los bienes y servicios producidos durante un tiempo determinado. Su principal

objetivo es determinar el rendimiento utilizado con los mínimos recursos, pero generando una mayor cantidad. (Andrés Sevilla, Año 2020)

- **Habilidades:** son clasificadas como un conjunto de capacidades y aptitudes que permiten que un colaborador pueda realizar las actividades o tareas de manera eficiente, existen diferentes tipos de habilidades a continuación definiremos las siguientes:
  - ✓ **Habilidades blandas o personales:** son aquellas habilidades que permiten ser independiente a cada colaborador, es decir permiten que el colaborador sea una persona segura, confiable y sea capaz de tomar decisiones y ser un líder. (Euroinnova, Recursos Humanos, Año 2020)
  - ✓ **Habilidades duras o profesionales:** se refieren a las que caracterizan a cada individuo por desempeñar su trabajo de forma técnica o profesional. Este tipo de habilidad se desarrolla posterior a una formación, capacitación o entrenamiento.(Euroinnova, Recursos Humanos, Año 2020)
- **Conocimiento:** es el resultado de un proceso progresivo que permite a cada persona, identificar, observar y analizar sobre lo que sucede en la realidad. A continuación, explicaremos brevemente los tipos de conocimiento.
  - ✓ **Conocimiento empírico:** se obtiene a través de la experiencia.
  - ✓ **Conocimiento racional:** se obtiene a través de la razón.
  - ✓ **Conocimiento filosófico:** se caracteriza por ser crítico, metafísico, incondicionado y universal.
  - ✓ **Conocimiento científico:** se obtiene mediante pruebas verificables, metodológicas, siendo objetivo y selectivo.
  - ✓ **Conocimiento técnico:** se utilizan herramientas para la solución de problemas. (Juan Pablo Segundo Espínola, Año 2023)

- **Eficiencia:** se define como la capacidad de orientar un objetivo y un equipo de trabajo para alcanzar metas determinadas. (Editorial Etecé, Año 2021)
- **Eficacia:** se conoce como la capacidad de realizar procedimientos para conseguir el objetivo propuesto, sin tomar en cuenta los proceso que conlleva y los recursos que se utilicen para lograr el objetivo. (Editorial Etecé, Año 2021)
- **Desempeño:** está relacionado a realizar las tareas asignadas a cumplir en la empresa. (Editorial Etecé, Año 2021)
- **Recursos Humanos:** es el área responsable de gestionar los procesos administrativos, comunicación interna, motivacionales y evaluación de personal. (Editorial Etecé, Año 2017)

Según Dessler (1994), definición que la administración de recursos humanos se refiere a llevar a cabo aspectos de personal o recursos humanos a un puesto administrativo, que influyen en el reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

Según Chiavenato (2008), definió que la administración de recursos humanos se basa en el conjunto de políticas y prácticas necesarias para el desarrollo del personal.

Según Puchol (2003), define a la administración de recursos humanos como un manejo burocrático, al papel en relación con el personal de la empresa.  
(Universidad Nacimiento Autonomía de Nicaragua, Managua, Año 2016)

A continuación, definiremos aspectos fundamentales en la administración de recursos humanos, dónde está relacionado al proceso de integración: (Asesoría profesional, Año 2013)

- **Reclutamiento:** este proceso está orientado a atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar cargos dentro de la organización. Existen tres tipos de reclutamiento:
  - **Reclutamiento interno:** es cuando se decide que la vacante sea ocupada por un empleado que se encuentra dentro de la organización.
  - **Reclutamiento externo:** es cuando la vacante a cubrir es propuesta a personas que se encuentran fuera de la organización.
  - **Reclutamiento mixto:** es cuando se utilizan los métodos de reclutamiento interno o externo para la atracción de personal.
  
- **Selección:** se define al proceso en el cual se descubre mediante resultados de pruebas realizadas al candidato que será ubicado en el puesto de trabajo.
  
- **Contratación:** se conoce al proceso de formalización de la relación de trabajo, garantizando los interés, derechos y deberes del trabajador.
  
- **Inducción:** está compuesto por el proceso de incorporación y adaptaciones a la compañía en el menor tiempo posible, donde se dan a conocer las políticas, códigos y reglamentos de trabajo que deberán adaptarse para realizar sus actividades diarias.
  
- **Entrenamiento o Capacitación:** está relacionado al desarrollo de habilidades personales para cubrir con los requerimientos del puesto de trabajo.
  
- **Evaluaciones de desempeño:** se define al proceso de medición de forma objetiva e integral de la conducta profesional de los colaboradores de la compañía, demostrando como es la persona, que actividades realiza y qué objetivos logra en un periodo determinado.

A continuación, describiremos tipos de evaluaciones que se pueden aplicar dentro de las organizaciones:

- **Modelo de evaluación 180°:** este tipo de evaluación consiste en medir el desempeño conjunto es decir evaluación entre iguales.
  - **Modelo de evaluación 270°:** evaluación que está destinada a realizarse entre subordinados, esto ofrece una visión y valoración constructiva.
  - **Modelo de evaluación 360°:** este tipo de evaluación abarca la percepción del desempeño de un trabajador por parte de compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos y cliente en igual medida. (Bizneo, Año 2023)
- **Ámbito laboral:** se refiere al espacio o ambiente donde las personas realizan sus labores, en el cual es muy importante destacar que debe estar compuesto por los aspectos que influyen en las actividades que se desarrollan dentro de la oficina, fabrica, campos comercios, etc. (Julieta Palacio Pinzón, Año 2020).
  - **Ambiente de sistema o niveles organizacionales:** se conoce que toda empresa posee un sistema abierto, sino solo una parte de ella, por los que la estructura o el comportamiento son variables independientes para el desafío de retos internos o externos. para ello existen tres tipos de niveles:
    - **Nivel institucional:** corresponde al nivel más alto de la organización y se comporta como un sistema integrado por directores, propietarios y altos ejecutivos.
    - **Nivel intermedio:** está comprendido por nivel táctico, el que se encarga de ser mediador o gerencial, en este grupo se establecen las divisiones.
    - **Nivel operacional:** está compuesto por el nivel técnico y son las áreas inferiores de la organización. Este comprende la programación de actividades cotidianas de la compañía.(Idalberto Chiavenato, Año 2011)

### 2.2.2 Conceptos orientadas al liderazgo

Peter Senge (2001) nos dice que el liderazgo es más que visión. “Es la tensión creada por la distancia que media entre la situación presente y el sueño. como todo, la tensión procura solución, ella es la fuente de energía que lleva a la creación de algo que no existía y eso es lo que hacen los líderes.

De acuerdo a la Escuela Europa por Excelencia, en el año 2015 publicaron un informe con relación al tema de liderazgo, sin embargo dentro de este informe explicaron diferentes aspectos que definen el concepto de liderazgo:

- Es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr objetivos.
- Potencial adecuado que se puede desarrollar en diferentes situaciones. Es una apertura al cambio.
- El liderazgo se visualiza como una oportunidad para ser ejercido en la educación, familiar, deportiva, profesional, etc.

El liderazgo comprende diferentes habilidades que le permitan caracterizarse de varias maneras, las cuales se detallan a continuación:

- Habilidad de utilizar el poder de forma eficiente y responsable.
- Habilidad de comprensión, cada persona es distinta por lo que su motivación puede variar por la ocasión o situación.
- Habilidad para inspirar, se refiere a inspirar a los miembros del equipo a realizar sus actividades, siendo modelo para los demás.
- Habilidad de actuar: invita a motivar e implica mantener un equilibrio en su entorno de trabajo, asegurándose que sea una fuente de motivación.

Dentro de los perfiles de la compañía se encuentran los siguientes cargos que son capaces de liderar a equipos de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos de la compañía:

- **Gerentes:** son aquellas personas que están encargadas de la dirección de la empresa, donde planean y dirigen las actividades que los equipos deben realizar. (Universidad en Internet, Años 2020)

- **Mandos Medios:** son todas aquellas personas que poseen un nivel de poder menguado o medio, que es atribuido para establecer la dirección general de la empresa. (Grupo Tawa. Año 2021)
- **Supervisores:** es la persona encargada de vigilar y gestionar a un equipo de trabajo, donde se encarga de velar por las necesidades, así como la medición del nivel de desempeño que desarrollan los colaboradores. (Equipo Editorial de Indeed, Año 2023)
- **Subordinados:** se conoce como a toda persona dependiente de la asignación de las actividades a realizar. (Oscar Javier Salinas, 2001, enero 20)
- **Dirigir:** hace referencia a guiar al equipo de trabajo y así mismo gestionar los recursos productivos y orientar a los colaboradores. (Euroinnova, Año 2020)

### 2.2.3 Conceptos orientados al enfoque de Género

En palabras simples podemos decir que el enfoque de género es una forma de mirar la realidad identificando los roles y las tareas que realizan las mujeres y los hombres en una sociedad.

- **Género:** Es un concepto que alude a las diferencias construidas socialmente entre mujeres y hombres y que están basadas en sus diferencias biológicas. Género no es igual a sexo, género no es sinónimo de mujeres. (El ABC de género en la Administración Pública, año 2004).
- **Sexo:** Es un concepto que alude a las diferencias y características biológicas, anatómicas, fisiológicas y cromosómicas de los seres humanos que los definen como hombre o mujer. (El ABC de género en la Administración Pública, año 2004).

Dentro del concepto de género es importante conocer la diferencia entre sexo y género, la cual se resume en el siguiente cuadro:

| <b>Diferencias entre Sexo y Género</b>                                                             |                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Sexo</b>                                                                                        | <b>Género</b>                                                       |
| Características biológicas: anatómicas, fisiológicas, hormonales que diferencian a hombre y mujer. | Características que la sociedad y la cultura atribuyen a cada sexo. |
| Macho/Hembra                                                                                       | Mujer /Hombre<br>Femenino/Masculino                                 |
| Universal                                                                                          | Contextual e histórico.                                             |
| Adquirido biológicamente                                                                           | Aprendido Socialmente                                               |
| Permanente                                                                                         | Variable                                                            |

Fuente: Fritz H. Heidi (2006). Curso e-learning de enfoque de género. Módulo I: Concepto de Género, Identidades e Igualdad de Género. Santiago: INDAP-CEDEM.

- **Igualdad de Género:** es un asunto de derechos humanos, requiere que tanto mujeres y hombres tengan el mismo trato a los beneficios, obligaciones y oportunidades. En tal sentido la igualdad requiere un trato idéntico y diferenciado. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Jr. Camaná 616, Lima Perú. 2ª edición año 2017).
- **Brechas de Género:** son las diferencias significativas y verificables en el acceso de mujeres y hombres a los bienes, servicios, recursos económicos, sociales, culturales que expresan diversos niveles de bienestar y desarrollo personal y social. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Jr. Camaná 616, Lima Perú. 2ª edición año 2017).

- **Rol de Género:** tarea o actividad que se espera que desempeñe una persona según el sexo al que pertenece. (El ABC de género en la Administración Pública, año 2004).
- **Rol Productivo:** actividades que generan ingresos económicos, en dinero o en especies, y que producen bienes o servicios para la venta o el autoconsumo. (El ABC de género en la Administración Pública, año 2004).
- **Empoderamiento de las mujeres:** se refiere a la capacidad individual o grupal para resistir o enfrentar la imposición arbitraria de control sobre sus conductas o la violación de sus derechos. (El ABC de género en la Administración Pública, año 2004).

## 2.2.4 Conceptos orientados a la empresa comercial

Las empresas comerciales como ya lo mencionamos anteriormente, son negocios intermediarios entre empresas industriales o productores y el consumidor final, En otras palabras, se dedican a la compra y venta de productos ya elaborados para consumir. Por lo antes expuesto es importante poder conocer algunos conceptos relacionados a empresas comerciales:<sup>32</sup>

- **Empresas mayoristas:** Son las que mueven mercancía a gran escala, es decir, adquieren grandes existencias para luego venderlas en los mercados minoristas. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Empresas minoristas:** al contrario que la anterior, estas empresas venden a pequeñas escalas y por lo general, los clientes son los consumidores finales y estos suelen ser fieles por cercanía. Además, se concentran en regiones o

---

<sup>32</sup> Orientación laboral, Equipo editorial de Indeed (2023) “Que son las empresas comerciales”.

poblaciones determinadas y no superan estos límites geográficos. (Editorial de Indeed, año 2023)

- **Empresas comerciales al menudeo:** el proceso de venta lo realizan a través de una tienda o almacén. Se caracterizan porque utilizan un sistema de suministro directo. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Empresas comisionistas:** No compran productos, sino que los comercializan sobre el inventario de otras y obtienen comisiones por ventas cerradas. En otras palabras, venden productos a cambio de una comisión. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Materias primas:** Son recursos o materiales que se utilizan para ser procesados y convertidos en bienes. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Bienes intermedios:** son los que requieren de algunos procesos antes de llegar al consumidor. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Bienes terminados:** Son los productos listos para el consumo. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Bienes de capital:** Hace referencia a bienes que venderán a empresas, tales como carretillas, maquinaria pesada o vehículos, entre otros. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Corporación:** se trata de un grupo de empresas y sociedad que suministran servicios de manera independiente para conseguir ganancias. Los dueños son sus propios accionistas y la corporación es responsable por las acciones y las finanzas del negocio. Cabe aclarar que también existen corporaciones sin fines de lucro, aunque este no es el caso de las empresas comerciales. (Editorial de Indeed, año 2023)

- **Sociedad limitada:** se trata de una sociedad mercantil que se caracteriza por limitar la responsabilidad de sus socios al capital aportado. Es decir, en el caso de contraer deudas no se responde con el patrimonio personal de los socios. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Sociedad anónima:** Es una sociedad mercantil con personalidad jurídica en la que el capital está dividido en acciones y este está integrado por las aportaciones de los socios. Además, los socios no responden personalmente por las deudas. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Cooperativa:** Se caracteriza por tener una función social, ya que se trata de empresas o negocios centrados en las personas. Una cooperativa pertenece a sus miembros, que son los que la controlan y dirigen. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Política de una empresa:** Es un conjunto de decisiones que la organización toma para alcanzar sus objetivos. La definición de una política es clara y concisa, permite que todos los miembros de la organización sepan cual es el camino por seguir. Además, la política debe estar en concordancia con los valores de la empresa. (Editorial de Indeed, 2023).
- **Reglamento interno de trabajo:** Se trata de un conjunto de reglas que definen los derechos, obligaciones, y normas de convivencia entre empleados y patrones dentro del lugar de trabajo. (Editorial de Indeed, 2023).
- **Código de ética:** es un documento en el cual las empresas establecen un conjunto de principios que engloban su misión y sus valores. (Editorial de Indeed, año 2023)
- **Código de Conducta:** este hace referencia, como mínimo, a los derechos fundamentales, laborales, medioambientales y prácticas contra la corrupción y el

soborno. Además de incluir directrices sobre relaciones entre los trabajadores y la compañía y las posibles sanciones en las que se pueden incurrir cuando se va en contra de dicho código. (Grupo ático 34, 2022)

- **Presupuesto:** Es un plan de las operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. (Nacional Financiera, 2004)

## 2.3. Marco Legal

Dentro del marco legal conoceremos algunas de las leyes, normas, códigos, lineamientos y reglamentos locales e internacionales que más se aplican al enfoque de género y a las empresas que pertenecen al giro comercial.

### 2.3.1 Normativa que apliquen a nuestro trabajo investigación.

A continuación, detallamos las leyes internacionales que se aplican al enfoque de género y comercio internacional:

| Ley                                                                      | Referencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Carta de las Naciones Unidas, Capítulo I Propósitos y principios.</b> | De acuerdo con el establecimiento de las cartas de las Naciones Unidas, firmada en 1945, se considera un tratado internacional y permite vincularse para los Estados Miembros de la ONU.<br><br>El cual en su artículo 1, propósito no. 2, se propone fomentar entre las naciones relaciones de amistad basadas en respeto al principio de la igualdad de derechos y de la libre determinación de los pueblos y tomar medidas adecuadas para fortalecer la paz universal. |
| <b>Lineamientos</b>                                                      | Estos lineamientos se enmarcan como instrumentos de los derechos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interamericanos por la Igualdad de género como bien de la humanidad. (OEA)</b>                         | <p>humanos tanto del Sistema Interamericano de Protección de Derechos Humanos como del Sistema de Naciones Unidas.</p> <p>Contar con lineamientos permite fortalecer la igualdad de género y los derechos de las mujeres.</p> <p>Estos lineamientos tienen como fin brindar información accesible, principalmente mediante observatorio aportando propuestas locales, nacionales y regionales para fortalecer la percepción social de la igualdad de género como un bien de la humanidad.</p> |
| <b>Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas (ONU)</b> | <p>De acuerdo con la ONU, ha establecido objetivos de desarrollo sostenible, está enfocado como un derecho fundamental a la igualdad de género esencial para construir un mundo próspero y sostenible.</p> <p>En el cual se ha conseguido realizar avances en cuanto a los estudios de cada una de las niñas y mujeres que en la actualidad se encuentran desarrollando posiciones de liderazgo y están reformando para fomentar la igualdad de género.</p>                                   |
| <b>Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU)</b>                                                | <p>Dicha declaración fue aprobada en San Francisco, en la cual se afirmó: “preservar a las generaciones venideras del flagelo de la guerra” y aseguraba que se permitía alcanzar este objetivo “reafirmando la fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana”.</p>                                                                                                                                                                              |
| <b>Organización Mundial del Comercio (OMC).</b>                                                           | <p>El objetivo general de la OMC es ayudar a sus miembros a utilizar el comercio como medio para elevar los niveles de vida, crear empleos y mejorar las vidas de las personas.</p> <p>La OMC administra el sistema mundial de normas comerciales y ayuda a los países en desarrollo a crear capacidad comercial.</p> <p>También sirve de foro para que sus miembros negocien acuerdos comerciales y resuelvan los problemas comerciales que se plantean entre ellos.</p>                     |
| <b>Ronda Uruguay de</b>                                                                                   | <p>A los efectos de los aportes I a IV del presente acuerdo, se entenderá por</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Negociaciones Comerciales Multilaterales (Acuerdos sobre Normas de Origen)</b> | normas de origen las leyes, reglamentos, y decisiones administrativas de aplicación general aplicados por un miembro para determinar el país de origen de los productos siempre que tales normas de origen no estén relacionadas con regímenes de comercio contractuales o autónomos conducentes al otorgamiento de preferencias arancelarias que sobrepasen la aplicación del párrafo 1 del artículo I del GATT de 1994.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Mercado Común del Sur (MERCOSUR)</b>                                           | <p>Es un proceso de integración regional, cuyo objetivo principal es propiciar un espacio común que genere oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional.</p> <p>Conforme el Tratado de Asunción para la Constitución de un Mercado Común los Estados parte deciden construir un mercado común, que debe estar conformado al 31 de diciembre de 1994, el que se denomina “Mercado Común del Sur”.</p>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Tratado de libre comercio entre Centroamérica y Estados Unidos.</b>            | <p>Un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo internacional entre dos o más países o partes cuyo objetivo principal es establecer reglas comunes para normar la relación comercial entre ellos.</p> <p>Uno de los objetivos más relevantes en estos acuerdos comerciales es acordar un programa mediante el cual cada parte se compromete a ir reduciendo paulatinamente a la otra parte los impuestos a la importación o aranceles de sus productos, a lo largo de un periodo de tiempo determinado que suele ser cercano a los 10 años. Al cumplirse este plazo, los productos importados de cada parte ingresarán al territorio nacional de la otra parte sin pagar esos impuestos.</p> |

### 2.3.2 Leyes locales del Enfoque de Género.

A continuación, presentamos en la siguiente tabla, las diversas leyes, normas, códigos o reglamentos que se aplican al enfoque de género:

| <b>Ley</b>                                                                                           | <b>Referencia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)</b> | A los efectos de la presente Convención, la expresión “discriminación contra la mujer” denotara toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de igual del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas políticas, económicas, social, cultural y civil o en culturizar otra esfera como se hace mención en su artículos del 1 al 30. (Adoptada y abierta a la firma y ratificación, o adhesión, por la Asamblea General en su resolución 34/180, de 18 de diciembre de 1979). |
| <b>Ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres.</b>                      | La presente ley tiene por objeto establecer, reconocer y garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, por medio de políticas orientadas a la detección, prevención, atención, protección, reparación y sanción de la violencia contra las mujeres; a fin de proteger su derecho a la vida, la integridad física y moral, la libertad, la no discriminación, la dignidad, la tutela efectiva, la seguridad personal, la igualdad real y la equidad que hacen mención en sus artículos del 1 al 61. (Decreto No. 520 Asamblea Legislativa de la República de El Salvador).                                                                                                         |
| <b>Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la discriminación contra las Mujeres (LIE).</b>        | La presente ley es fundamental es fundamento de la política del estado en la materia; y como tal, está obligado a su cumplimiento. Su objeto es crear las bases jurídicas explícitas que orientarán el diseño y ejecución de las políticas públicas que garantizarán la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres, sin ningún tipo de discriminación, en el ejercicio y goce de los derechos consagrados legalmente. A tal fin, la presente ley como fundamento de la política del estado que hacen mención en sus artículos del 1 al 44. (Decreto No. 645 Asamblea Legislativa de la República de El Salvador).                                                                                    |

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reglamento de la ley del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU).</b> | El presente reglamento tiene por objeto desarrollar las disposiciones de la ley del Instituto Salvadoreño para el desarrollo de la Mujer, para lograr la igualdad de derechos y oportunidades para la mujer en todos los ámbitos. El instituto para realizar efectivamente sus objetivos promoverá la participación de las instituciones Gubernamentales, Organismos Internacionales, Municipales, Instituciones No Gubernamentales, Empresa Privada, otras entidades y personas naturales, a fin de unificar esfuerzos y maximizar recursos como los mencionan en los artículos del 1 al 19 (Presidencia de la República, Decreto Ejecutivo No. 52 del 23 de abril 2002).                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ley contra la violencia intrafamiliar (LCVIF).</b>                                          | <p>La presente ley tiene los siguientes fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Establecer los mecanismos adecuados para prevenir, sancionar y erradicar la violencia intrafamiliar, en las relaciones de los miembros de la familia o en cualquier otra relación interpersonal de dichos miembros, sea que estos compartan o no la misma vivienda.</li> <li>b) Aplicar las medidas preventivas, cautelares y de protección necesarias para garantizar la vida, integridad y dignidad de las víctimas de la violencia intrafamiliar.</li> <li>c) Regular las medidas de rehabilitación para los ofensores.</li> <li>d) Proteger de forma especial a las víctimas de violencia en las relaciones de pareja, de niños niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas discapacitadas como se menciona en los artículos del 1 al 45 (Decreto No. 902 Asamblea Legislativa de la República de El Salvador).</li> </ul> |

### 2.3.3 Leyes locales aplicadas a empresas comerciales.

A continuación, presentamos en la siguiente tabla, las diversas leyes, normas, códigos o reglamentos que se aplican a empresas comerciales:

| <b>Ley</b>                                                                                 | <b>Referencia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Código de Comercio</b>                                                                  | <p>Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por las disposiciones contenidas en este código con sus 1,562 artículos y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de estos, por las normas del código civil.</p> <p>(Decreto No. 671. Asamblea General de la República de El Salvador).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Ley de competencia y su Reglamento</b>                                                  | <p>El objeto de la presente ley es el de promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que, manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores. (Decreto No. 528. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ley transitoria para la Regulación de Matriculas de Empresas y Registro de Locales.</b> | <p>Los comerciantes individuales y sociales tendrán el beneficio para obtener por primera vez matricula de empresas o renovar la matrícula de empresa que no se encuentren vigentes, así como el registro de sus sucursales, agencias o locales comerciales o industriales ante el registro de Comercio, con solo presentar la solicitud correspondientes al año 2010, dentro del periodo de un año contando a partir de la vigencia del presente decreto, acompañada únicamente del pago de derechos de registro y del balance general de cierre del ejercicio 2009, debidamente auditado por un contador legalmente autorizado cuando así lo requiera la ley. En consecuencia, cualquier derecho de registro o multas causados que correspondan a períodos anteriores al año 2009, quedan sin efecto durante la vigencia del presente decreto No. 382, Asamblea Legislativa de la república de El Salvador.</p> |

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ley de Registro de Comercio.</b>                      | El registro de comercio es una oficina administrativa dependiente del Centro Nacional de Registro (CNR) en la que se inscribirán matriculas de comercio, locales, agencias o sucursales y los actos y contratos mercantiles; así como los documentos sujetos por la ley a esta formalidad, asimismo, se depositarán en esta oficina los balances generales, estado de resultados y estado de cambios en el patrimonio, acompañados del dictamen del auditor y sus respectivos anexos. (Decreto No. 271. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador).                                                                        |
| <b>Ley de Marcas y otros Signos distintivos.</b>         | La presente ley tiene por objetivo regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, nombres comerciales, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias como lo mencionan sus 117 artículos. (Decreto No. 868. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador).                                                                                                                                                                                        |
| <b>Ley de Protección al Consumidor.</b>                  | El objeto de esta ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores.<br><br>Así mismo tiene por objeto establecer el Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la defensoría del consumidor como institución encargada de promover y desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo su organización, competencia y sus relaciones con los órganos e instituciones del Estado y los particulares, cuando requiera coordinar su actuación. (Decreto No. 776. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador). |
| <b>Código de Trabajo de la República de El Salvador.</b> | El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda, capítulo 2 donde los indican las obligaciones y prohibiciones de los patronos.                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ley de Seguro Social.</b>                                       | <p>De acuerdo al Art. 186 de la constitución se establece el seguro social obligatorio como una institución de derecho público, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina.</p> <p>El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfermedad.</li> <li>- Accidente común.</li> <li>- Accidente de trabajo.</li> <li>- Enfermedad profesional.</li> <li>- Maternidad.</li> <li>- Invalidez.</li> <li>- Vejez.</li> <li>- Muerte.</li> <li>- Cesantía involuntaria.</li> </ul> <p>(Decreto No. 1263. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador).</p> |
| <b>Ley del sistema de ahorro para pensiones</b>                    | <p>Crease el Sistema de Ahorro de Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta ley.</p> <p>Este sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley.</p> <p>(Decreto No. 927. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador).</p>                        |
| <b>Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la</b> | <p>Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>prestación de servicios (IVA)</b> | graven los mismo actos o hechos, tales como: producción, distribución, transferencia, importación e internación de ciertos servicios. (Decreto NO. 296. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador).                                                                                                                                                                                |
| <b>Código Tributario</b>             | El presente código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria. Toda empresa legalmente establecida deberá llevar su contabilidad formal de acuerdo a métodos generalmente aceptados por la técnica contable apropiada. (Decreto No. 230. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador). |

Así mismo se hace referente en otros tipos de códigos como referencia:

| <b>Tipo de Documento</b>                      | <b>Información y objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Código de Conducta Interno de Walmart.</b> | <p>Walmart de México y Centroamérica cuenta con un área de Ética, encargada de difundir y promover una cultura de comportamiento ético y la observancia estricta de los ordenamientos legales que nos rigen como uno sus principios más importantes, así como de atender las consultas y casos éticos recibidos, El comité de Auditoría recibe los informes periódicos de esta área. Algunos de los principales temas que nuestro código de conducta promueve son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No discriminación, evitar conflicto de interés, no aceptación de regalos.</li> <li>- Confidencialidad de la información privada y comercial.</li> <li>- Prevención de conductas inapropiadas.</li> <li>- Prevención de acoso laboral, evitar acoso laboral, anticorrupción.</li> </ul> |

## **Capítulo 3: Metodología de la investigación**

Para el trabajo de grado titulado “MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA” se realizó un estudio teórico con enfoque cualitativo, clasificada como investigación de acción sobre la aplicación de un modelo integral para gestión de competencias con enfoque de género orientado a mandos medios y gerentes, ya que es una empresa dedicada a la venta de productos a precios bajos, en dicha sucursal se requiere aplicar evaluación que está orientada a líderes y esta permita recopilar información relevante y significativa sobre el tema con enfoque de género.

### **3.1 Tipo de investigación**

El presente proyecto de grado se realizó bajo un enfoque cualitativo, ya que se requiere adquirir información fue recolectada mediante entrevistas orientadas a mandos medios y gerentes, la cual permitió aplicar un estudio analítico y conocer específicamente las características y condiciones que estén aplicando a la medición del modelo propuesto, en este caso, un modelo de gestión integral orientado a líderes como mando medios y Gerentes en la unidad de negocio Despensa Familiar, ubicada en el municipio de Santa Tecla.

Para llevar a cabo la investigación se desarrollaron los siguientes pasos: Recopilación de datos, Análisis y Presentación de Resultados.

### **3.2 Recopilación de datos**

Para recopilar datos, se pueden utilizar diferentes técnicas cualitativas, en este caso se utilizaron entrevistas que fueron orientadas a los líderes de tienda como lo son gerentes y mandos medios. Donde se realizó mediciones sobre la gestión de competencias con enfoque de género en puestos de liderazgo, para poder cumplir con los objetivos de la investigación y que al momento de este proceso el equipo de líderes se sienta en libertad de compartir la información que conozcan.

Se diseñó una guía de preguntas abiertas y cerradas hacia los mandos medios y gerentes, a través de las cuales nos permitió tener un panorama más amplio sobre el tema y los procesos que implementa la empresa para aplicar el modelo de gestión con enfoque de género orientado a líderes de tienda. (Ver Anexo 3)

### 3.2.1 Técnicas de recolección de información.

#### 3.2.1.1 Entrevista

Se utilizó la técnica de entrevistas para recopilar datos de información general. Para ello, se llevó a cabo entrevistas semi estructuradas, adaptadas de acuerdo con el perfil de trabajo.

La primera parte de la guía consta de 10 preguntas orientadas a la gestión por competencias, en la cual se pretende conocer de los objetivos profesionales de los gerentes y mandos medios donde abarca su nivel académico, conocimiento del perfil del cargo, tipo y tiempo para de medición de desempeño y reconocimiento de fortalezas y oportunidades:

#### ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                               |
| CARGO                                                                                                                | GAFETE                                                                                                                                                                                                        |
| PROYECTO                                                                                                             | "MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA."                     |
| GESTION DE COMPETENCIAS                                                                                              |                                                                                                                                                                                                               |
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                      | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input type="checkbox"/> INGENIERÍA <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> OTRO |
| HÁBLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
| CUÉNTANOS BREVEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CUÁLES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                    |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                 | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                        |
| TIEMPO DE RECEPCIÓN DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                 | <input type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                               |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? SÍ/NO ¿POR QUÉ? |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                               |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                               |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                            |                                                                                                                                                                                                               |

La segunda parte de la guía consta de 7 preguntas orientadas al nivel de liderazgo de cada uno de los líderes de tienda, debido a la falta de herramientas de medición se pretende realizar un diagnóstico de liderazgo individual y conocer sobre las experiencias de liderazgo actual:

| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |                                    |                                |                               |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             |                                    |                                | COMENTARIOS                   |  |
| GERENTE                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> EXCELENTE | <input type="checkbox"/> BUENO | <input type="checkbox"/> MALO |  |
| SUB GERENTE                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> EXCELENTE | <input type="checkbox"/> BUENO | <input type="checkbox"/> MALO |  |
| TESORERO                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> EXCELENTE | <input type="checkbox"/> BUENO | <input type="checkbox"/> MALO |  |
| ENCARGADO PERECEDEROS                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> EXCELENTE | <input type="checkbox"/> BUENO | <input type="checkbox"/> MALO |  |
| ¿CÓMO MIDES TU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                     |                                    |                                |                               |  |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           |                                    |                                |                               |  |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 |                                    |                                |                               |  |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCION DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? |                                    |                                |                               |  |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LIDERES?                                                     |                                    |                                |                               |  |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACES?                                                                       |                                    |                                |                               |  |

La tercera parte de la guía consta de 10 preguntas orientadas al enfoque de género de la tienda y áreas de trabajo, se pretende investigar sobre el cumplimiento de los indicadores de género, como el balance del personal dentro del equipo, la inclusión social de asociados con discapacidad, acoso laboral y conocimiento de prestaciones y beneficios que ofrece la compañía:

| ENFOQUE DE GENERO                                                                                                                                              |                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMÁS LÍDERES RESPETAN LAS IGUALDADES DE GÉNERO?<br>SI/NO ¿POR QUÉ?                                                           |                                                                                                            |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input type="checkbox"/> BALANCEADO <input type="checkbox"/> DISPAREJO |
| ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DIARIAS?<br>SI/NO ¿POR QUÉ?             |                                                                                                            |
| ¿CONOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         |                                                                                                            |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI/NO, JUSTIFIQUE: |                                                                                                            |
| ¿DE QUÉ FORMA EVALÚA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD EN LA TIENDA? EXPRESE SU OPINIÓN PERSONAL                                            |                                                                                                            |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                    |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       |                                                                                                            |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑÍA? SI/NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                |                                                                                                            |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA? SI/NO ¿QUÉ OTRAS RECOMENDARÍA?                                                 |                                                                                                            |

En la cuarta parte de la guía se divide en 2 apartados, 4 preguntas orientadas a condiciones laborales se pretende conocer el cumplimiento de jornadas laboral y tiempo de comida de cada líder y 8 preguntas orientadas al desarrollo organizacional donde se buscar conocer sobre el capacitación, uso y manejo de herramientas tecnológicas empresariales de acuerdo al perfil del cargo:

| CONDICIONES LABORALES                                                                                                          |                                                   |                                        |                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL                                                                                 | <input type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL |                                        | HORAS DE TRABAJO DIARIAS                                                        |
|                                                                                                                                | TIEMPO EN LA COMPAÑÍA                             |                                        | TIEMPO DE COMIDA                                                                |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                   |                                        |                                                                                 |
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  |                                                   | <input type="checkbox"/> SI            | <input type="checkbox"/> NO                                                     |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                   |                                        |                                                                                 |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? |                                                   | <input type="checkbox"/> SI            | <input type="checkbox"/> NO                                                     |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                   |                                        |                                                                                 |
| ¿COMO LIDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCION SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           |                                                   | <input type="checkbox"/> SI            | <input type="checkbox"/> NO                                                     |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                   |                                        |                                                                                 |
| A NIVEL INFORMATICO Y TECNOLÓGICO ¿COMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑÍA?                                                      |                                                   | <input type="checkbox"/> AVANZADO      | <input type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> MALO                    |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LIDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EMPRESARIALES?                               |                                                   | <input type="checkbox"/> FACIL DE USAR | <input type="checkbox"/> ME CUESTA USAR <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |
| FIRMA DE ENTREVISTADO                                                                                                          |                                                   | FECHA:                                 |                                                                                 |
| FIRMA DE ENTREVISTADORES                                                                                                       | Douglas Edgardo Arevalo Medrano                   |                                        | Ana Marcela Vasquez Monge                                                       |

Se realizó transcripción de entrevistas realizadas para una valoración más precisa, a los puestos de Gerente de tienda, subgerente de tienda, tesorero y encargado de perezadero; los documentos originales se encuentran en anexo 4.

Entrevista 1: Gerente de Tienda

## ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL |                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE          | Rosalinda Guadron de López                                                                                                                                                                |
| CARGO           | GERENTE <span style="float: right;">GAFETE  7755376</span>                                                                                                                                |
| PROYECTO        | "MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA." |

| GESTION DE COMPETENCIAS                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                      | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input type="checkbox"/> INGENIERÍA <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input checked="" type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> OTRO |
| HÁBLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                        | Cajera Auxiliar medio tiempo, Cajera a tiempo completo, Tesorera y Administradora                                                                                                                                        |
| CUENTANOS BREVEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                        | Gestion de gastos, Manejo de Horarios, Seguimiento a planes de accion enfocado a resultados.                                                                                                                             |
| ¿CUÁLES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                    | Obtener mejores resultados en nuestra tienda de lo que nos pide la empresa. Capacitando a los asociados constantemente.                                                                                                  |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                 | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input checked="" type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                        |
| TIEMPO DE RECEPCION DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                 | <input checked="" type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                               |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? SÍ/NO ¿POR QUÉ? | Sí, los asociados expresan inconformidades, lo que no expresan con los gerentes y esto nos permite poder corregir.                                                                                                       |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                               | 26 asociados: 8 hombres y 18 mujeres                                                                                                                                                                                     |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                               | Escuchar a los asociados, responsable con el equipo y servicial al cargo.                                                                                                                                                |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                            | Carácter fuerte, toma de decision inestable,                                                                                                                                                                             |

| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             | COMENTARIOS                                                                                                                                       |
| GERENTE <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO                          | Oportunidades por toma de decisión.                                                                                                               |
| SUB GERENTE <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> MALO                      | Deficiencia en actitud y seguimiento de resultados.                                                                                               |
| TESORERO <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO                         | Oportunidades por toma de decisión y seguimiento de resultados.                                                                                   |
| ENCARGADO PERECEDEROS <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> MALO            | Asociada con poco conocimiento de manejo de personal y oportunidad con carácter.                                                                  |
| ¿CÓMO MIDES TU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                     | Resultado en base a indicadores de tienda.                                                                                                        |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           | En base a resultado de indicadores individuales.                                                                                                  |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 | Brindar solucion de problemática de sistema de cobro, ante transaccion no liberada en apoyo a tesoreria.                                          |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCION DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? | Permiso de funcionamiento, cumplimiento de estandares de salud, reforzando al equipo ante auditorias y en la cuarta ocasión se obtuvo el permiso. |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LÍDERES?                                                     | Citar y escuchar de forma individual, posterior se reúnen para poder solucionar y establecer armonia dentro del equipo.                           |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACES?                                                                       | Reconocimiento de buenos resultados a los chicos y apoyo. (Reunion de 10 minutos) De los que resaltan. Eje. Empleado del mes.                     |

| ENFOQUE DE GENERO                                                                                                                                              |                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMÁS LÍDERES RESPETAN LAS IGUALDADES DE GÉNERO?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?                                                         | Si, Dentro del equipo se apega al enfoque de genero, ambos tienen capacidad de desarrollo.                                                  |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input type="checkbox"/> BALANCEADO <input checked="" type="checkbox"/> DISPAREJO                       |
| ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DIARIAS?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?           | Si, 3 cajeros hombres, que apoyan en actividades de descarga, se dificultan por que los turnos no se acomplán con los horarios de descarga. |
| ¿CONOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         | Si, 1 asociado.                                                                                                                             |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI/NO, JUSTIFIQUE: | Si, para poder brindar soporte a todos.                                                                                                     |
| ¿DE QUÉ FORMA EVALÚA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD EN LA TIENDA? EXPRESE SU OPINIÓN PERSONAL                                            | Muy bueno, muy buena actitud.                                                                                                               |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO                                                                          |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       | Si, a través de la linea etica de los casos que se presentan.                                                                               |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑÍA? SI/NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                | Si, Maternidad, Presentarse a trabajar medio turno despues de la maternidad y uso de lactario.                                              |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA? SI/NO ¿QUÉ OTRAS RECOMENDARÍA?                                                 | Si, por sus buenas prestaciones.                                                                                                            |

| CONDICIONES LABORALES                                                                                                          |                                                           |                                         |                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL <input checked="" type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL                    | 8 horas                                                   | HORAS DE TRABAJO DIARIAS                |                                         |
| 9 años y 7 meses                                                                                                               | TIEMPO EN LA COMPAÑÍA                                     | 30 minutos                              | TIEMPO DE COMIDA                        |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                           |                                         |                                         |
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  | <input checked="" type="checkbox"/> SI                    | <input type="checkbox"/> NO             |                                         |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | -                                                         |                                         |                                         |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? | <input checked="" type="checkbox"/> SI                    | <input type="checkbox"/> NO             |                                         |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | -                                                         |                                         |                                         |
| ¿COMO LIDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCION SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           | <input checked="" type="checkbox"/> SI                    | <input type="checkbox"/> NO             |                                         |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | -                                                         |                                         |                                         |
| A NIVEL INFORMATICO Y TECNOLOGICO ¿COMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑÍA?                                                      | <input checked="" type="checkbox"/> AVANZADO              | <input type="checkbox"/> MEDIO          | <input type="checkbox"/> MALO           |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LIDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS EMPRESARIALES?                               | <input checked="" type="checkbox"/> FACIL DE USAR         | <input type="checkbox"/> ME CUESTA USAR | <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |
| FIRMA DE ENTREVISTADO                                                                                                          | FECHA: 29/7/2023                                          |                                         |                                         |
| FIRMA DE ENTREVISTADORES                                                                                                       | Douglas Edgardo Arevalo Medrano Ana Marcela Vasquez Monge |                                         |                                         |

## Entrevista 2: Sub-Gerente de Tienda

### ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                          |        |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|
| NOMBRE                                                                                                               | Maria Victoria Morales                                                                                                                                                                                                   |        |         |
| CARGO                                                                                                                | SUB GERENTE                                                                                                                                                                                                              | GAFETE | 8282809 |
| PROYECTO                                                                                                             | "MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA."                                |        |         |
| GESTION DE COMPETENCIAS                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                          |        |         |
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                      | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input type="checkbox"/> INGENIERÍA <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input checked="" type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> OTRO |        |         |
| HÁBLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                        | Asesora de ventas, cajera, segunda al mano, (supervisora y asistente), Subgerente.                                                                                                                                       |        |         |
| CUANTOS BREVEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                          | A cargo de operación de piso de ventas.                                                                                                                                                                                  |        |         |
| ¿CUÁLES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                    | Llegar a ser Administradora o Gerente. (Aprendiendo siempre)                                                                                                                                                             |        |         |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                 | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input checked="" type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                        |        |         |
| TIEMPO DE RECEPCION DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                 | <input checked="" type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                               |        |         |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? SI/NO ¿POR QUÉ? | Si, para poderse dar cuenta de oportunidades, en base a actitudes de desempeño y entender al asociado.                                                                                                                   |        |         |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                               | 7 asociados: 3 hombres y 4 mujeres.                                                                                                                                                                                      |        |         |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                               | Responsable, empática e involucrarse en la operación.                                                                                                                                                                    |        |         |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                            | Tono de voz e impaciente.                                                                                                                                                                                                |        |         |

| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |                                                                                                            |                                                                                        |                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             |                                                                                                            |                                                                                        | COMENTARIOS                                                                          |
| GERENTE                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO | Retroalimenta a tiempo, da apoyo cuando se necesita.                                   |                                                                                      |
| SUB GERENTE                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO | Me involucro en la operación, pero debo mejorar la impaciencia y medir mi tono de voz. |                                                                                      |
| TESORERO                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO | Pasiva y a veces distraída.                                                            |                                                                                      |
| ENCARGADO PERECEDEROS                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO | Se toma mucho tiempo para realizar las tareas y proceso.                               |                                                                                      |
| ¿CÓMO MIDISTU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                      |                                                                                                            |                                                                                        | Bueno, un equipo que trata de solucionar en el momento.                              |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           |                                                                                                            |                                                                                        | Siempre, por supervision y desarrollo de indicadores.                                |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 |                                                                                                            |                                                                                        | Si, en base a indicadores y se han mantenido en buenos resultados.                   |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCION DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? |                                                                                                            |                                                                                        | En conflicto de clientes y resolución de problemas tanto en asociados como clientes. |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LÍDERES?                                                     |                                                                                                            |                                                                                        | Dialogar con el asociado, un testigo y de forma colectiva.                           |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACES?                                                                       |                                                                                                            |                                                                                        | Agradecimiento posterior a la visita hacia el equipo y asociado del mes.             |

| ENFOQUE DE GENERO                                                                                                                                              |                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMÁS LÍDERES RESPETAN LAS IGUALDADES DE GÉNERO?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?                                                         | Si, ya que se conocen que poseen diferentes gustos y discapacidades                                                   |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input checked="" type="checkbox"/> BALANCEADO <input type="checkbox"/> DISPAREJO |
| ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL DESAROLLO DE ACTIVIDADES DIARIAS?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?            | Si, todos cumplen con sus actividades, se mantiene equilibrio.                                                        |
| ¿CONOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         | Si, 1 persona.                                                                                                        |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI/NO, JUSTIFIQUE: | Si, a través de material de apoyo para capacitarse y no existe discriminación.                                        |
| ¿DE QUÉ FORMA EVALÚA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD EN LA TIENDA? EXPRESE SU OPINIÓN PERSONAL                                            | Muy bueno, realiza actividades asignadas.                                                                             |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO                                                    |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       | Si, reporte a jefe inmediato, línea ética.                                                                            |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑÍA? SI/NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                | Si, maternidad 4 meses y lactario.                                                                                    |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA? SI/NO ¿QUÉ OTRAS RECOMENDARÍA?                                                 | Si, recomienda que sea aplicado las Salas Cunas.                                                                      |

| CONDICIONES LABORALES                                                                                                          |                                                                                                                                   |                          |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL <input checked="" type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL                    | 8 horas                                                                                                                           | HORAS DE TRABAJO DIARIAS |                  |
| 5 meses y medio                                                                                                                | TIEMPO EN LA COMPAÑÍA                                                                                                             | 1 horas                  | TIEMPO DE COMIDA |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                                                                                                   |                          |                  |
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |                          |                  |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | -                                                                                                                                 |                          |                  |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |                          |                  |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | -                                                                                                                                 |                          |                  |
| ¿COMO LIDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCION SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |                          |                  |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | -                                                                                                                                 |                          |                  |
| A NIVEL INFORMATICO Y TECNOLOGICO ¿COMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑÍA?                                                      | <input type="checkbox"/> AVANZADO <input checked="" type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> MALO                         |                          |                  |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LIDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS EMPRESARIALES?                               | <input checked="" type="checkbox"/> FACIL DE USAR <input type="checkbox"/> ME CUESTA USAR <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |                          |                  |
| FIRMA DE ENTREVISTADO                                                                                                          | FECHA: 29/7/2023                                                                                                                  |                          |                  |
| FIRMA DE ENTREVISTADORES                                                                                                       | Douglas Edgardo Arevalo Medrano Ana Marcela Vasquez Monge                                                                         |                          |                  |

## Entrevista 3: Tesorero

### ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                                                                                                                                      | Evelin Elizabeth Evora de Argueta                                                                                                                                                                                                   |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| CARGO                                                                                                                                       | TESORERO                                                                                                                                                                                                                            | GAFETE                                    | 7756074                                                                                                                                                                                    |                                                                            |
| PROYECTO                                                                                                                                    | "MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA."                                           |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| GESTION DE COMPETENCIAS                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input type="checkbox"/> INGENIERÍA <input checked="" type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input checked="" type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> OTRO |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| HÁBLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                                               | Auxiliar de protección de activos, encargada administrativa (Tesorera)                                                                                                                                                              |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| CUENTANOS BREVEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                                               | Manejo de valores, arqueo de caja general, cumplimiento de procesos y políticas de faltantes y sobrantes. Llevar al día papelería.                                                                                                  |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| ¿CUÁLES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                                           | Cumplir con los procesos que la empresa solicita, enfoque de resultado con indicadores.                                                                                                                                             |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                                        | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input checked="" type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                                   |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| TIEMPO DE RECEPCIÓN DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                                        | <input checked="" type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                                          |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? SÍ/NO ¿POR QUÉ?                        | Sí, por que en base a resultados arrojados, nos da a conocer nuestras oportunidades.                                                                                                                                                |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                                                      | 9 asociados: 3 hombres y 6 mujeres.                                                                                                                                                                                                 |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                                                      | Accesible, confiable, dedicada, responsable, respetuosa, etc.                                                                                                                                                                       |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                                                   | Me molesto con facilidad, seguimientos varios y no priorizo.                                                                                                                                                                        |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             |                                                                                                                                                                                                                                     |                                           | COMENTARIOS                                                                                                                                                                                |                                                                            |
| GERENTE                                                                                                                                     | <input checked="" type="checkbox"/> EXCELENTE                                                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> BUENO            | <input type="checkbox"/> MALO                                                                                                                                                              | Solo que en ocasiones tiene preferencias (Imparcial)                       |
| SUB GERENTE                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> EXCELENTE                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> BUENO            | <input checked="" type="checkbox"/> MALO                                                                                                                                                   | No tiene forma de perder las cosas, es muy arrebatada.                     |
| TESORERO                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> EXCELENTE                                                                                                                                                                                                  | <input checked="" type="checkbox"/> BUENO | <input type="checkbox"/> MALO                                                                                                                                                              | Supervisar las asignaciones que se delegan.                                |
| ENCARGADO PERECEDEROS                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> EXCELENTE                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> BUENO            | <input checked="" type="checkbox"/> MALO                                                                                                                                                   | Falta mayor involucramiento, delegar a su equipo y sobre todo supervisión. |
| ¿CÓMO MIDES TU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                     |                                           | Semanalmente, se revisan indicadores para validar si estoy en meta, los resultados arrojan lo contrario, me enfoco en dar seguimiento o mi líder me indica que puedo hacer para mejorarlo. |                                                                            |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |                                           | A diario, se retroalimenta a los asociados en cuanto al indicador de CX (Encuestas) y semanalmente se retroalimenta sobre IPH (Cobro rápido)                                               |                                                                            |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 |                                                                                                                                                                                                                                     |                                           | Iniciativa en desarrollar la medición de un indicador, de largo plazo a un corto plazo.                                                                                                    |                                                                            |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? |                                                                                                                                                                                                                                     |                                           | Caso de doble cobro de tarjeta bancaria a cliente, del cual desconocía el proceso pero insistí con las áreas involucradas hasta que le solvente.                                           |                                                                            |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LÍDERES?                                                     |                                                                                                                                                                                                                                     |                                           | Ante indiferencias de asociados, escucho siempre los involucrados, saco mis conclusiones y luego aconsejo.                                                                                 |                                                                            |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACES?                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                     |                                           | Semanalmente, en el chat de cajeros, se felicita al cajero con mayor desempeño y la iniciativa que tienen en cuando alguna oportunidad con los compañeros de otras áreas.                  |                                                                            |

| ENFOQUE DE GENERO                                                                                                                                              |                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMÁS LÍDERES RESPETAN LAS IGUALDADES DE GÉNERO?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?                                                         | Si, por que es parte de la cultura de la empresa, unos de los pilares es siempre el respeto por los individuos.           |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input type="checkbox"/> BALANCEADO <input checked="" type="checkbox"/> DISPAREJO     |
| ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL DESAROLLO DE ACTIVIDADES DIARIAS?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?            | Si, por que las niñas se molestan por que a los hombres siempre los traen a la apertura por tema de descarga de camion.   |
| ¿CONOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         | Si, 1 asociado.                                                                                                           |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI/NO, JUSTIFIQUE: | No, por que el asociado con discapacidad, posee una discapacidad menor de una parte de su cuerpo.                         |
| ¿DE QUÉ FORMA EVALÚA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD EN LA TIENDA? EXPRESA SU OPINIÓN PERSONAL                                            | El asociado se desempeña bien, lo que he podido observar es que al momento de hacer un corte a las cajas se le dificulta. |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                        |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       | Contactar a la línea etica.                                                                                               |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑÍA? SI/NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                | Si, Tenemos un lactario.                                                                                                  |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA? SI/NO ¿QUÉ OTRAS RECOMENDARÍA?                                                 | Si, Estoy satisfecha con los beneficios.                                                                                  |

| CONDICIONES LABORALES                                                                                                          |                                                                                                                                   |                           |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL <input type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL                    | 10 horas                                                                                                                          | HORAS DE TRABAJO DIARIAS  |                  |
| 7 Años                                                                                                                         | TIEMPO EN LA COMPAÑÍA                                                                                                             | 15 minutos.               | TIEMPO DE COMIDA |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                                                                                                   |                           |                  |
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |                           |                  |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | -                                                                                                                                 |                           |                  |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |                           |                  |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | -                                                                                                                                 |                           |                  |
| ¿COMO LIDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCION SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |                           |                  |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | -                                                                                                                                 |                           |                  |
| A NIVEL INFORMATICO Y TECNOLOGICO ¿COMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑÍA?                                                      | <input checked="" type="checkbox"/> AVANZADO <input type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> MALO                         |                           |                  |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LIDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS EMPRESARIALES?                               | <input type="checkbox"/> FACIL DE USAR <input checked="" type="checkbox"/> ME CUESTA USAR <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |                           |                  |
| FIRMA DE ENTREVISTADO                                                                                                          |                                                                                                                                   | FECHA:                    | 2/8/2023         |
| FIRMA DE ENTREVISTADORES                                                                                                       | Douglas Edgardo Arevalo Medrano                                                                                                   | Ana Marcela Vasquez Monge |                  |

## Entrevista 4: Encargado de Perecederos

### ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL |                                                                                                                                                                                           |        |         |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|
| NOMBRE          | Xiomara Beatriz Elias.                                                                                                                                                                    |        |         |
| CARGO           | ENCARGADO DE PERECEDEROS                                                                                                                                                                  | GAFETE | 8093272 |
| PROYECTO        | "MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA." |        |         |

| GESTION DE COMPETENCIAS                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                      | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input checked="" type="checkbox"/> INGENIERÍA <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> ITRO |
| HÁBLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                        | Auxiliar de protección de activos y Encargada de perecederos.                                                                                                                                                            |
| CUENTANOS BREVEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                        | Coordinar las áreas de perecederos para el buen funcionamiento y dar buen servicio al cliente.                                                                                                                           |
| ¿CUÁLES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                    | Conocer a profundidad cada área del puesto de trabajo, involucrarme más para llegar a los objetivos.                                                                                                                     |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                 | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input checked="" type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                        |
| TIEMPO DE RECEPCIÓN DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                 | <input checked="" type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                               |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? SÍ/NO ¿POR QUÉ? | Sí, Sirve para poder trabajar en las oportunidades reportadas.                                                                                                                                                           |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                               | 4 colaboradores: 2 hombres y 2 mujeres.                                                                                                                                                                                  |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                               | Empática y Eficiente.                                                                                                                                                                                                    |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                            | Altas expectativas, frustración e impaciente.                                                                                                                                                                            |

| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             | COMENTARIOS                                                                                                |
| GERENTE                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO |
| SUB GERENTE                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO |
| TESORERO                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO |
| ENCARGADO PERECEDEROS                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> MALO |
| ¿CÓMO MIDES TU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                     | Por el cumplimiento de indicadores, del perfil de mi trabajo.                                              |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           | Supervisando las actividades a diario.                                                                     |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 | Iniciativa de coordinar al equipo de trabajo por falta de personal.                                        |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? | Mal clima laboral con una compañera y hablamos sobre el percance para solucionarlo.                        |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LÍDERES?                                                     | Reunión para esclarecer los problemas y llegar a una solución para un buen ambiente laboral.               |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACES?                                                                       | Por el momento no lo aplico pero tengo programado hacerlo, ya que cuento con poco tiempo en el cargo.      |

| ENFOQUE DE GENERO                                                                                                                                              |                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMÁS LIDERES RESPETAN LAS IGUALDADES DE GÉNERO?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?                                                         | Si, no cuestionan, ni indagan en la vida personal.                                                                   |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input checked="" type="checkbox"/> BALANCEADO <input type="checkbox"/> DISPREJO |
| ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL DESAROLLO DE ACTIVIDADES DIARIAS?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?            | No, El equipo esta balanceado.                                                                                       |
| ¿CONOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         | No, desconozco del tema.                                                                                             |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI/NO, JUSTIFIQUE: | No, no tengo el tiempo suficiente, ni yo he recibido capacitaciones al respecto.                                     |
| ¿DE QUÉ FORMA EVALÚA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD EN LA TIENDA? EXPRESE SU OPINIÓN PERSONAL                                            | Sin comentarios,                                                                                                     |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO                                                   |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       | RRHH                                                                                                                 |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑÍA? SI/NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                | No                                                                                                                   |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA? SI/NO ¿QUÉ OTRAS RECOMENDARÍA?                                                 | Si, nada que recomendar.                                                                                             |

| CONDICIONES LABORALES                                                                                                          |                                                                                                                                   |                           |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL <input type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL                    | 8 horas                                                                                                                           | HORAS DE TRABAJO DIARIAS  |                  |
| 1 año y 6 meses                                                                                                                | TIEMPO EN LA COMPAÑÍA                                                                                                             | 1 hora.                   | TIEMPO DE COMIDA |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                                                                                                   |                           |                  |
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  | <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO                                                                |                           |                  |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | Hay permisos que estan limitados solo a gerentes y los utilizo a diario.                                                          |                           |                  |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |                           |                  |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | -                                                                                                                                 |                           |                  |
| ¿COMO LIDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCIÓN SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           | <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO                                                                |                           |                  |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | Demanda laboral extensa, para la retribución que se recibe.                                                                       |                           |                  |
| A NIVEL INFORMATICO Y TECNOLOGICO ¿COMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑÍA?                                                      | <input type="checkbox"/> AVANZADO <input checked="" type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> MALO                         |                           |                  |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LIDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS EMPRESARIALES?                               | <input checked="" type="checkbox"/> FACIL DE USAR <input type="checkbox"/> ME CUESTA USAR <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |                           |                  |
| FIRMA DE ENTREVISTADO                                                                                                          |                                                                                                                                   | FECHA:                    | 2/8/2023         |
| FIRMA DE ENTREVISTADORES                                                                                                       | Douglas Edgardo Arevalo Medrano                                                                                                   | Ana Marcela Vasquez Monge |                  |

### 3.2.1.2 Método observacional

En este método se realizó una observación detallada de los comportamientos y acciones de los gerentes y mandos medios en su entorno laboral, con el fin de conocer información relevante y significativa mediante la implementación del modelo integral por competencias.



### **3.2.1.3 Revisión de registros**

Esta actividad consiste el estudio de la información legal - laboral y de forma técnica aplicable en el país, utilizando fuentes bibliográficas y sitios web.

Se planteó en la formulación del problema para trabajar en las competencias de los líderes, actualmente en la despensa familiar se maneja una evaluación de diagnóstico de entorno laboral, la cual se realiza cada 6 meses y tiene una durabilidad de 13 días hábiles para realizarla. Dicha evaluación está enfocada en los siguientes puntos: a) cumplimiento de jornada laboral, b) evaluación a jefe inmediato, c) medición de ambiente laboral, d) condiciones de trabajo, e) asignación de herramientas de trabajo, f) realización de reconocimientos por logros, g) capacitación continua, h) cumplimiento de protocolos COVID.

Esta evaluación es realizada de manera digital a través de un link "Feedback Ally" proporcionado por un proveedor externo. Esto con el fin de que todo el personal de tienda pueda realizarla de manera individual y confidencial desde un dispositivo móvil, Tablet o computador. Los resultados son enviados de manera rápida en un lapso promedio de una semana al área de Recursos Humanos en archivos PDF, como el ejemplo que se comparte a continuación:

| Preguntas                 |                                                                                             |                               |           |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|
| 1                         | Mi horario y jornada de trabajo se ha cumplido de acuerdo con la programación realizada     | Nota obtenida - Nota Objetivo | 4.0 4.0   |
|                           | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                              | 0                             | 0%        |
| 2                         | En el último mes, me han respetado mi día de descanso semanal                               | Nota obtenida - Nota Objetivo | 3.0 3.0   |
|                           | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                              | 0                             | 0%        |
| 3                         | Mi tiempo diario para descanso/comida ha sido respetado                                     | Nota obtenida - Nota Objetivo | 3.0 3.0   |
|                           | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                              | 0                             | 0%        |
| 4                         | Desde la última aplicación de esta encuesta recibiste/tomaste y/o te programaron vacaciones | Nota obtenida - Nota Objetivo | 3.0 3.0   |
|                           | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                              | 0                             | 0%        |
| 5                         | Me han pagado conforme a la ley los días festivos, feriados o asuetos que he trabajado      | Nota obtenida - Nota Objetivo | 3.0 3.0   |
|                           | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                              | 0                             | 0%        |
| 6                         | En el último mes cuando he trabajado horas extras, me han pagado correctamente              | Nota obtenida - Nota Objetivo | 4.0 4.0   |
|                           | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                              | 0                             | 0%        |
| <b>CUMPLIMIENTO: 100%</b> |                                                                                             | <b>20.00</b>                  | <b>20</b> |
|                           | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                              | 0                             | 0%        |

|                                               |                                                                                                                                   |              |            |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| <b>CAPACITACIÓN: 95%</b>                      |                                                                                                                                   | <b>9.55</b>  | <b>10</b>  |
|                                               | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                                                                    | 1            | 5%         |
| 20                                            | Me siento satisfecho(a) con las acciones que Walmart ha tomado para proteger mi salud durante la contingencia por COVID-19        | 0            | 0%         |
|                                               | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                                                                    | 0            | 0%         |
| 21                                            | Cuento con el equipo de protección personal adecuado (Solución sanitizante, cubre bocas, careta, respeto de sana distancia, etc.) | 1            | 5%         |
|                                               | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                                                                    | 1            | 5%         |
| 22                                            | Me siento comprometido(a) con el trabajo que realizo en Walmart para juntos hacerle frente a esta contingencia                    | 0            | 0%         |
|                                               | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                                                                    | 0            | 0%         |
| 23                                            | Recomendaría a Walmart como un buen lugar para trabajar durante esta contingencia                                                 | 0            | 0%         |
|                                               | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                                                                    | 0            | 0%         |
| <b>COVID-19: 95%</b>                          |                                                                                                                                   | <b>1</b>     | <b>5%</b>  |
|                                               | Numero de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas                                                                    | 1            | 5%         |
| <b>RESULTADO VISITA</b>                       |                                                                                                                                   | <b>98.86</b> | <b>100</b> |
| <b>Total Asociados Encuestados</b>            |                                                                                                                                   | <b>20</b>    |            |
| <b>EVALUACIÓN ACTUAL: Cumple Expectativas</b> |                                                                                                                                   |              |            |

### 3.3 Población y muestra

En el marco del proyecto, la población y muestra en la unidad de negocio Despensa Familiar ubicada en el Municipio de Santa Tecla, se enfocó únicamente en los puestos de trabajo que se clasifican como gerencias y mandos medios, donde desempeñan un papel relevante en la medición del modelo de gestión integral, con enfoque de género y

así poder tener una visión del desarrollo de las actividades, así como de las leyes que aplican a la falta de uso de este modelo.

### 3.3.1 Población

La población de este trabajo fue compuesta por las personas que participan activamente en las gerencias y mandos medios, siendo un número total de individuos de 4 personas.

Detalle de la población del trabajo de graduación:

| Área                        | Descripción del perfil del puesto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Cantidad |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Gerente de Tienda</b>    | Administrar las operaciones de la unidad de venta a su cargo, coordinando los recursos humanos, tecnológicos y financieros, con el propósito de alcanzar los niveles de ventas, rentabilidad, y de excelencia operativa esperados, velando por la satisfacción de los clientes y la motivación de los colaboradores en un ambiente sano y productos. Manejo de personal, manejo de indicadores de tienda, cierres y aperturas de tienda, relación con áreas de apoyo, asistir visitas de jefaturas y realizaciones de inventarios (Secos y Perecederos). | 1        |
| <b>Subgerente de Tienda</b> | Asistir a la administración en los procesos operaciones de la tienda, asegurando la consecución de las metas y la administración efectiva de los recursos disponibles, siguiendo las normas de calidad para garantizar la satisfacción de sus clientes. Manejo de personal, manejo de indicadores de tienda, cierres y aperturas de tienda, relación con áreas de apoyo y realizaciones de inventarios (Secos y Perecederos).                                                                                                                            | 1        |
| <b>Tesorero</b>             | Coordinar y supervisar el trabajo del área de piso para ofrecer a los clientes el mejor servicio para incrementar ventas, custodiar el efectivo, y documentos de valor productos de las ventas diarias, realizar depósitos y manejo de efectivo, efectuar cortes de cajas,                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1        |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|                                 | anulaciones y devoluciones en cajas, efectuar arqueos de dinero, proveer de sencillo a cajeros para el manejo de sus fondos de cobro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |
| <b>Encargado de Perecederos</b> | Administrar y asegurar el eficiente funcionamiento del área de carnes y demás áreas perecederas de la tienda, a través de la maximización de las ventas, la excelente atención al cliente, y la implementación de políticas, procesos y procedimientos preestablecidos para el manejo adecuado de productos perecederos. Analizar y definir el pedido óptimo de productos, manteniendo un balance entre el suministro constante de productos que demanda el cliente, y la vulnerabilidad de los inventarios por el limitado ciclo de vida de cada producto perecedero. | <b>1</b> |

Fuente de elaboración propia, en base a perfiles de cada posición.

### 3.3.2 Muestra

En el proyecto de graduación, la muestra fue seleccionada igual a la población en el punto antes mencionado.

Los cargos que se revisaron en este proyecto son los mandos medios y gerentes, los cuales participarán en la implementación de este modelo de gestión por competencias con enfoque de género.

### 3.4 Análisis de datos

Una vez recopilada la información, se aplicaron las técnicas cualitativas para realizar un análisis de la información obtenida. Esto implica identificar factores que permitan conocer la implementación y uso del modelo de gestión con enfoque de género el cual está

orientada para los gerentes y mandos medio de la unidad de negocio Despensa Familiar, en el municipio de Santa Tecla.

El procesamiento de la información fue mediante entrevistas dirigidas a los gerentes y mandos medios, estas fueron revisadas y analizadas mediante herramienta de Excel, para identificar los factores que aportan o afectan la implementación y uso del modelo de gestión con enfoque de género.

Los factores que el grupo consideró importante para el desarrollo de nuestro análisis fueron: a) La gestión por competencias, b) El nivel de liderazgo, c) El enfoque de género, d) Las condiciones laborales, e) El desarrollo organizacional.

1. Gestión de competencias.

- a) **A nivel académico:** en el desarrollo de las entrevistas se comprobó que el nivel que posee la gerente y subgerente no cumplen con lo requerido en el perfil del cargo, esto representa un barrera en el crecimiento profesional de la Gerente y Subgerente, ya que sus habilidades se pueden ver limitadas en cuanto a toma de decisiones acertadas, resolución de problemas internos y externos, comunicación efectiva entre jefaturas, asociados y clientes, reduciendo su capacidad de análisis e investigaciones que se puedan presentar en el desarrollo de sus actividades diarias.
- b) **Evaluación de desempeño - entorno laboral:** en el desarrollo de las entrevistas se comprobó que únicamente la gerente de tienda tenía claro el periodo en el que se realiza esta evaluación, que es de carácter semestral, esto representa un claro problema ya que para los líderes este tipo de evaluaciones les da a conocer las oportunidades a mejorar en cada una de sus competencias, permitiéndoles trabajar y fortalecer sus oportunidades de mejora, recordemos que este tipo de evaluaciones no se realizan constantemente y esto genera una oportunidad en cuanto al periodo que se tiene para trabajar un plan de acción y aún más importante es bajar o transmitir la información para que los demás líderes

conozcan los puntos de mejora, dando seguimiento oportuno a cada uno de ellos de acuerdo a la planeación asignada.

- c) **En cuanto a la consideración de oportunidades:** en el desarrollo de las entrevistas se comprobó que las oportunidades descritas por cada líder no son acordes al perfil del cargo que desempeñan, ya que la mayoría de los líderes expresaron que tienden a molestarse con facilidad y en el caso de la Gerente expresó tener una toma de decisión imparcial. Esto representa un riesgo potencial en la toma de decisiones de cada uno de los líderes hacia los asociados a cargo, tomando en cuenta que un líder debe dar el ejemplo ante situaciones adversas que no aporten al desarrollo de un clima laboral adecuado.

Como refuerzo a la investigación se realizó una pequeña encuesta a asociados representantes de cada área, en la pregunta 10 (Ver Anexo 5), se tiene una segunda opinión de un colaborador, donde se pedía que mencionaran brevemente que debería mejorar el jefe inmediato. El asociado manifestó: “que el jefe debería ser más prudente en la forma de llamar la atención”, lo cual constata una oportunidad en la gestión de competencia por parte del líder.

## 2. Nivel de Liderazgo:

- a) **En cuanto al resumen de calificación de liderazgo,** se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gerente:** fue calificada con un promedio de liderazgo bueno, con la única observación relevante expresada por la tesorera fue: “que en ocasiones tiene preferencias” es decir, es imparcial.

**Subgerente:** fue calificada con un promedio de liderazgo malo, debido a que en su mayoría los demás líderes expresaron que posee un déficit para mejorar su actitud, oportunidad en brindar seguimiento a las actividades que le competen y mejorar el tono de voz que utiliza con el equipo y compañeros.

**Tesorera:** fue calificada con un promedio de liderazgo bueno, debido a que sus superiores únicamente consideraron que tiene oportunidad de toma de decisión y en mejorar su dinamismo.

**Encargada de Perecederos:** fue calificada con un promedio de liderazgo malo, debido a que posee oportunidad en el manejo de su personal, en delegar, cumplir y supervisar las actividades diarias, ya que se toma mucho tiempo para ello, cabe destacar que ella misma reconoció sus oportunidades tal como opinan los demás líderes.

Basados en el nivel de liderazgo que desarrollan los gerentes y mandos medios, es muy importante poder realizar este tipo de medición de una forma más constante y frecuente, ya sea por medio de reuniones, entrevistas o consultas, esto permitirá realizar una retroalimentación a cada líder de una manera más clara y efectiva para conocer las observaciones y recomendaciones a mejorar, dando soporte y seguimiento en un corto plazo, para desarrollar sus competencias de liderazgo.

Como refuerzo a nuestra investigación tomamos a bien realizar una pequeña encuesta a asociados representantes de cada área, pregunta 1 (Ver Anexo 5), el 75% de los asociados califico como “Bueno” el nivel de liderazgo de su jefe inmediato.

- b) **Medición de desempeño en el trabajo:** en el desarrollo de las entrevistas en su mayoría los líderes se enfocan en medir su desempeño únicamente en base a indicadores, más no en otro tipo de competencias y/o métricas lo cual no fortalecen su nivel de liderazgo.

Esta medición no debería aplicarse únicamente al desempeño de sus actividades que estén relacionadas al cumplimiento de indicadores o metas que establece la compañía, como parte de un buen liderazgo los gerentes y los mandos medios están orientados a trabajar diferentes niveles y formas de competencias de una manera generalizada y equitativa, esto les permita identificar otros factores que

puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos, metas y actividades que demanden los clientes, asociados, proveedor y la compañía de ser necesario.

- c) **En cuanto a la frecuencia y reconocimiento de logros:** en el desarrollo de las entrevistas se constató que por disposición de compañía se reconoce de forma general a un asociado mensualmente, más no hay una estandarización para medir uniformemente los logros adicionales al equipo, todos los líderes expresaron una forma diferente para realizar reconocimientos adicionales a sus equipos de trabajo, ya que unos expresaron hacer reconocimientos por WhatsApp, otros de forma verbal o escrita, lo cual puede generar inconformidad y/o descontento. Cabe destacar que la encargada de perecederos expresó que no realiza reconocimientos a su equipo actualmente.

Dentro del liderazgo cabe destacar que existe una parte fundamental que consiste en la motivación, apoyo y soporte que cada líder debe brindar a su equipo de trabajo, esto se realiza como parte de una cultura empresarial mediante reconocimientos de acuerdo a actividades, es importante reforzar con los líderes y mandos medios que estas no estén únicamente orientadas al cumplimiento por resultados, objetivos y/o metas dentro de la compañía. Si no que también deben orientarse al desarrollo de actitudes, competencias, habilidades y servicios que los asociados realicen y que aporten al logro de resultados, así como a mejorar el entorno laboral.

Como refuerzo a la investigación se tomo a bien realizar una pequeña encuesta a asociados representantes de cada área, pregunta 2 (Ver Anexo 5), el 50% de los asociados expresaron que su jefe inmediato cuenta con un estilo de liderazgo democrático o participativo, mientras que el resto expresaron que su jefe cuenta con un estilo de liderazgo coercitivo y afiliativo.

### **3. Enfoque de Género:**

- a) En cuanto al índice de equidad de género en los equipos de trabajo de cada líder: en el desarrollo de las entrevistas se constató que a nivel operativo en el personal

existe desigualdad, ya que la gerente y tesorera expresaron tener problemas para coordinar horarios del personal masculino, en este caso de cajeros o auxiliares de piso que son necesarios para apoyar las actividades de descarga de mercadería que siempre son realizadas en turnos a.m. Lo que genera inconformidades con las demás asociadas femeninas que les toca en su mayoría apoyar horarios p.m.

Para un líder esta parte es muy esencial, al contar con un balance equitativo en el recurso personal de las áreas de trabajo, les permite un desarrollo más adecuado y eficiente en las actividades que se realizan diariamente, asegura una correcta organización y distribución de actividades en los horarios y equipos trabajo y evita generar inconformidades por sobre carga laboral.

Como refuerzo a nuestra investigación tomamos a bien realizar una pequeña encuesta a asociados representantes de cada área, pregunta 10 (Ver Anexo 5), se tiene una segunda opinión de un colaborador, donde se pedía que mencionaran brevemente algo que tu jefe inmediato debería mejorar. El asociado manifestó: “que el jefe debería mejorar los horarios de su área”, lo cual constata una oportunidad en la desigualdad de género en áreas de trabajo, ya que el asociado mencionó que en su área los hacen realizar horarios partidos es decir salen con 1 a 2 horas de comida, mientras que los asociados de las demás áreas hacen su jornada corrida.

- b) **En cuanto al desempeño de asociados con discapacidad en tienda:** en el desarrollo de las entrevistas se constató que en su mayoría los líderes lo evalúan muy bien en su desempeño, ya que expresaron que su discapacidad es física (brazo derecho incompleto), sin embargo, la tesorera expresó que al asociado con discapacidad se le dificultan actividades de corte con cuchilla que son parte de sus funciones del cargo que desempeña (auxiliar de piso). Adicionalmente la encargada de perecederos expresó no conocer o saber sobre el asociado con discapacidad, por lo cual no opino sobre su desempeño.

Como parte de sus competencias un líder debe de ser capaz de conocer las capacidades que poseen cada uno de sus colaboradores incluyendo aquellos con diversidad de género o discapacidad, ya que esto le permitirá al líder una adecuada asignación y desarrollo de actividades, permitiéndoles a sus colaboradores sentirse integrados al equipo y demás áreas trabajo, sin temor a discriminación o represalia por sus condiciones, defectos, creencias o ideologías.

- c) **En cuanto a las prestaciones y beneficios al sexo femenino en la compañía:** en el desarrollo de las entrevistas se constató que en su mayoría los líderes si conocen dichos beneficios (horarios por lactancia y área de lactario en tienda), a excepción de la encargada de perezaderos que expreso desconocer las prestaciones y beneficios.

Para un líder es importante conocer y comprender todas las prestaciones y beneficios que posee la compañía, esto incluye también todas aquellas de carácter legal. Con ello los líderes podrán orientar a cada uno de los colaboradores a cargo, ya que no cumplir en la correcta orientación y aplicación podría representar repercusiones legales y una mala imagen para la compañía.

#### 4. Condiciones Laborales:

- a) **En cuanto al cumplimiento de horas de trabajo diarias:** en el desarrollo de las entrevistas se constató que en su mayoría los líderes expresaron laborar 8 horas diarias, a excepción de la tesorera que expresó laborar 10 horas diarias, como parte esencial un líder debe de garantizar el cumplimiento de las jornadas laborales de su equipo de trabajo y que estas no excedan el número de horas semanales establecidas por la ley. Esto aplica tanto a los equipos de trabajo como a los líderes de la compañía. Por falta de cumplimiento de esta norma la empresa podría ser afectada con sanciones y/o multas por el exceso de horas de trabajo permitido, así como la mala imagen que puede proyectar de la empresa.

- b) **En cuanto al tiempo que se toman de comida al día:** en el desarrollo de las entrevistas se constató que hay oportunidad en el tiempo por parte de los líderes, ya que la gerente expresó tomarse 30 minutos de comida, la subgerente y encargada de perecederos expresaron tomarse 1 hora de comida y tesorera expresó tomarse 15 minutos de comida. Un líder debe de coordinar, programar y asegurar los tiempos de comida de cada uno de los colaboradores a cargo, con el fin de no afectar los procesos o actividades asignadas, para esto se debe realizar una planificación anticipada de la distribución del tiempo de comida, evitando confusiones o inconvenientes para no afectar la operatividad de la tienda y el servicio al cliente.

#### 5. Desarrollo Organizacional:

- a) **En cuanto al uso de herramientas de trabajo para realizar actividades diarias de acorde al perfil del cargo:** en el desarrollo de las entrevistas se constató que en su mayoría los líderes están satisfechos con ello, sin embargo, la encargada de perecederos expresó no estar de acuerdo debido que en actividades diarias de sistemas hay permisos o accesos que están limitados para ella y que solo el gerente tiene dicho privilegio.

Todo líder debe garantizar y supervisar que su equipo de trabajo cuente con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades diarias, las cuales tienen que estar en óptimas condiciones, esto incluye herramientas de oficina, herramientas tecnológicas, suministros y equipos de protección personal. Con ello se garantiza una mayor productividad en los procesos que realizan optimizando sus tiempos de trabajo y evitando accidentes laborales.

- b) **En cuanto a la satisfacción de la pretensión salarial del cargo que desempeñan:** en el desarrollo de las entrevistas se constató que en su mayoría los líderes están satisfechos con ello, sin embargo, la encargada de perecederos expresó no estar de acuerdo debido que la demanda laboral de su cargo es extensa para la retribución que recibe.

Basados en la remuneración que recibe cada líder como pago por el cumplimiento de actividades elaboradas y metas cumplidas dentro de la compañía. Se determinan las actividades que realizará el colaborador perfil del cargo como líder, donde se establecen los criterios para determinar dicha remuneración en los periodos de trabajo establecidos, por lo que es importante que cuando el líder inicie la relación laboral en la compañía tenga claridad y acepte los términos y condiciones establecidas según la oferta de trabajo y remuneración salarial.

- c) En cuanto a cómo se consideran los líderes en base al uso de herramientas tecnológicas empresariales: en el desarrollo de las entrevistas se constató que en su mayoría los líderes expresaron que son fáciles de usar, sin embargo, la tesorera expresó que, si le cuesta usarlas, ya que son demasiadas para las funciones que realiza.

Como parte de un buen liderazgo, cada líder debe capacitarse, adaptarse y actualizarse en el uso de herramientas tecnológicas que la compañía ofrece, es importante también capacitar a sus colaboradores en el uso de las mismas, con ello se garantiza la productividad y eficiencia de las actividades diarias que se les asigna, logrando una mejor atención y servicio a sus clientes y proveedores.

### **3.4.1 Presentación de los resultados**

Mediante las entrevistas realizadas, se establece una base de información inicial como respaldo para poner en marcha un análisis que aportará a la implementación de nuestro modelo integral de gestión por competencias, en el cual también se realizó medición del índice de género, promoviendo y desarrollando herramientas que aporten al desarrollo y enfoque de liderazgo a los puestos de trabajo como lo son mandos medios y gerentes de la unidad de negocio.

En la siguiente tabla se comparte un resumen de los resultados evaluados por cada una de las competencias de los líderes de tienda, se tomó de base un porcentaje de representación por pregunta, por ejemplo: en la gestión de competencias se realizaron 10 preguntas, cada una equivale a un 10% de cumplimiento, que al sumarlos hace un

total del 100%. Sin embargo, en el ejemplo de gestión por competencias se consideran 2 variables que no cumplen con el perfil del cargo, por lo tanto, en el cumplimiento obtuvo un 80% y así sucesivamente se realizó el proceso con los restantes tipos de competencias, que finalmente para determinar el cumplimiento total se promedia entre los 5 indicadores para definir el criterio de evaluación según los rangos establecidos.

Tabla 1 Resumen de entrevistas en resultados por competencias:

|                           | ENTREVISTA 1                                                                             |         |         | ENTREVISTA 2                                                                               |             |         | ENTREVISTA 3                                                                               |          |         | ENTREVISTA 4                                                                               |                       |         |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------|
|                           | NOMBRE                                                                                   | CARGO   | GAFETE  | NOMBRE                                                                                     | CARGO       | GAFETE  | NOMBRE                                                                                     | CARGO    | GAFETE  | NOMBRE                                                                                     | CARGO                 | GAFETE  |
|                           | Rosalina Guadrón de Lopez                                                                | Gerente | 7755376 | Maria Victoria Morales                                                                     | Sub Gerente | 8282809 | Evelin Evora de Argueta                                                                    | Tesorera | 7756074 | Xiomara Beatriz Elias                                                                      | Encargada Perecederos | 8093272 |
|                           | % Cumplimiento                                                                           |         |         | % Cumplimiento                                                                             |             |         | % Cumplimiento                                                                             |          |         | % Cumplimiento                                                                             |                       |         |
| GESTION DE COMPETENCIAS   | 80.00%                                                                                   |         |         | 40.00%                                                                                     |             |         | 80.00%                                                                                     |          |         | 50.00%                                                                                     |                       |         |
| NIVEL DE LIDERAZGO        | 70.00%                                                                                   |         |         | 28.57%                                                                                     |             |         | 100.00%                                                                                    |          |         | 14.29%                                                                                     |                       |         |
| ENFOQUE DE GENERO         | 70.00%                                                                                   |         |         | 90.00%                                                                                     |             |         | 70.00%                                                                                     |          |         | 50.00%                                                                                     |                       |         |
| CONDICIONES LABORALES     | 66.67%                                                                                   |         |         | 100.00%                                                                                    |             |         | 33.33%                                                                                     |          |         | 66.67%                                                                                     |                       |         |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 100.00%                                                                                  |         |         | 80.00%                                                                                     |             |         | 80.00%                                                                                     |          |         | 40.00%                                                                                     |                       |         |
| CUMPLIMIENTO TOTAL        |  77.33% |         |         |  67.71% |             |         |  72.67% |          |         |  44.19% |                       |         |
| CRITERIO DE EVALUACION    | Requiere Retroalimentacion del cargo                                                     |         |         | Requiere Retroalimentacion del cargo                                                       |             |         | Requiere Retroalimentacion del cargo                                                       |          |         | Requiere Intervencion del cargo                                                            |                       |         |

Tomar en cuenta que el resultado de la unidad de trabajo lo definen los siguientes criterios.

|                                      |          |                                                                                     |
|--------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Requiere Intervención del cargo      | 0 - 49   |  |
| Requiere Retroalimentacion del cargo | 50 - 79  |  |
| Cumple Expectativas del cargo        | 80 - 100 |  |

Fuente de elaboración propia en base a análisis de resultados por competencias en cada una de las entrevistas.

De acuerdo con la tabla anterior en la recolección de información, se tomaron en cuenta los criterios para evaluar los resultados por competencias de cada uno de los líderes entrevistados, obteniendo las siguientes valoraciones de acuerdo a los criterios definidos:

La gerente de tienda fue calificada con un criterio de evaluación total del 77.33%. En el cual se requiere retroalimentación del cargo, ya que presentó oportunidades en cuanto a nivel de liderazgo con un porcentaje obtenido del 70.00%, en cuanto al enfoque de

género un porcentaje obtenido del 70.00% y siendo las condiciones laborales las de mayor oportunidad presentadas con un porcentaje obtenido del 66.67%.

La Subgerente de tienda fue calificada con un criterio de evaluación total del 67.71%. En el cual se requiere retroalimentación del cargo, ya que presenta grandes oportunidades en cuanto a la gestión de competencias con un porcentaje obtenido del 40.00% y el nivel de liderazgo crítico con un porcentaje obtenido del 28.57%.

La Tesorera de tienda fue calificada con un criterio de evaluación total del 72.67%. En el cual se requiere retroalimentación del cargo, ya que presenta grandes oportunidades en cuanto al enfoque de género con un porcentaje obtenido del 70.00% y condiciones laborales crítico con un porcentaje obtenido del 33.33%.

La encargada de pedereros de tienda fue calificada con un criterio de evaluación total del 44.19%. En el cual se requiere intervención del cargo, ya que presenta oportunidades en todas sus competencias en cuanto a gestión de competencias con un porcentaje obtenido del 50.00%, enfoque de género con un porcentaje obtenido del 50.00%, condiciones laborales con un porcentaje obtenido del 66.67%, desarrollo organizacional con un porcentaje obtenido del 40.00% y un nivel de liderazgo crítico con un porcentaje obtenido del 14.29%.

En base a los resultados obtenidos, se cumplen nuestros objetivos específicos planteados en el cual se permito desarrollar un modelo integral de gestión por competencias orientados a líderes, a través de una medición que abarca desde el índice de género, nivel de liderazgo y desarrollo de herramientas por competencias para los cargos de líderes en la unidad de negocio Despensa Familiar.

## Capítulo 4: Desarrollo de Modelo Integral para gestión por competencias en puestos de trabajo orientado a líderes, con enfoque de género en la unidad de negocio Despensa Familiar en el Municipio de Santa Tecla.

La empresa Despensa Familiar del Municipio de Santa Tecla, conocida también por su denominación social: “**Operadora del Sur, S.A. de C. V.**” dispondrá de un modelo adecuado que les permitirá la evaluación de competencias en cada uno de sus líderes, facilitando tener un mejor diagnóstico de las oportunidades de mejora a aplicar dentro del desarrollo de los puestos de trabajo relacionados con los perfiles de mandos medios y gerentes de tienda.

El modelo de gestión integral por gestión de competencias tiene las siguientes etapas:



A continuación, desarrollamos las etapas del modelo de gestión por competencias:

### 4.1 Evaluación de Competencias



En esta fase, se evalúa el nivel de competencias de los empleados en función de los cuales se han definido criterios como la gestión por competencias, nivel de liderazgo, enfoque de género, condiciones laborales y desarrollo organizacional.

Se debe realizar una entrevista semi estructurada de forma trimestral para el desarrollo de competencias a gerentes y mandos medios. Por lo que a continuación se comparte el formato a utilizar para identificar las oportunidades y dar seguimiento a los mismos.

Esta entrevista se dividirá en 5 competencias a evaluar: gestión de competencias, nivel de liderazgo, enfoque de género, condiciones laborales y desarrollo organizacional. Que son claves para la medición del desempeño de cada uno de los líderes a cargo.

A continuación, se presenta el formato sugerido, para lograr que sea factible su aplicación y permitiendo que cada líder lo desarrolle efectivamente, así mismo cada líder tendrá la libertad de brindar mejoras y aporte al momento de su aplicación:

## ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                               |
| CARGO                                                                                                                | GAFETE                                                                                                                                                                                                        |
| GESTION DE COMPETENCIAS                                                                                              |                                                                                                                                                                                                               |
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                      | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input type="checkbox"/> INGENIERÍA <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> OTRO |
| HÁBLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
| CUENTANOS BREVEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CUÁLES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                    |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                 | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                        |
| TIEMPO DE RECEPCIÓN DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                 | <input type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                               |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? SÍ NO ¿POR QUÉ? |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                               |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                               |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                            |                                                                                                                                                                                                               |

| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             | COMENTARIOS |
| GERENTE <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO                                     |             |
| SUB GERENTE <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO                                 |             |
| TESORERO <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO                                    |             |
| ENCARGADO PERECEDEROS <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO                       |             |
| ¿CÓMO MIDES TU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                     |             |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           |             |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 |             |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? |             |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LÍDERES?                                                     |             |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACES?                                                                       |             |

| ENFOQUE DE GENERO                                                                                                                                              |                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMÁS LÍDERES RESPETAN LAS IGUALDADES DE GÉNERO?<br>SI/NO ¿POR QUÉ?                                                           |                                                                                                            |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input type="checkbox"/> BALANCEADO <input type="checkbox"/> DISPAREJO |
| ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DE SIGUALDAD DE GÉNERO EN EL DE SAROLO DE ACTIVIDADES DIARIAS?<br>SI/NO ¿POR QUÉ?             |                                                                                                            |
| ¿CONOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         |                                                                                                            |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI/NO, JUSTIFIQUE: |                                                                                                            |
| ¿DE QUÉ FORMA EVALÚA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD EN LA TIENDA? EXPRESE SU OPINIÓN PERSONAL                                            |                                                                                                            |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                    |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       |                                                                                                            |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑÍA? SI/NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                |                                                                                                            |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA? SI/NO ¿QUÉ OTRAS RECOMENDARÍA?                                                 |                                                                                                            |

| CONDICIONES LABORALES                                                                            |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL <input type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL | HORAS DE TRABAJO DIARIAS |
| TIEMPO EN LA COMPAÑÍA                                                                            | TIEMPO DE COMIDA         |

| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                                                                                        |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                                                                                        |
| ¿COMO LÍDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCIÓN SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                                                                                        |
| A NIVEL INFORMÁTICO Y TECNOLÓGICO ¿COMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑÍA?                                                      | <input type="checkbox"/> AVANZADO <input type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> MALO                         |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LÍDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EMPRESARIALES?                               | <input type="checkbox"/> FÁCIL DE USAR <input type="checkbox"/> ME CUESTA USAR <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| FIRMA DE ENTREVISTADO | FECHA: |
|-----------------------|--------|

## 4.2 Análisis y Planificación



En esta etapa, deberá realizarse un análisis exhaustivo de las necesidades de competencias presentes y futuras de la unidad de negocio Despensa Familiar ubicado en el Municipio de Santa Tecla, esto incluye identificar las competencias críticas para el éxito en diferentes roles y niveles, así como evaluar las brechas entre las competencias actuales y las requeridas.

Como referencia en este análisis se definen los puntos críticos para la gestión de competencias presentados en la recopilación y análisis de datos obtenidos en las entrevistas realizada a gerentes y mandos medios de la unidad de negocio Despensa Familiar, por lo que a continuación se presenta un ejemplo resumen de ello:

|  <b>Gestión de Competencias</b> |                                                                                                 |                                                                                                                  |                 |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------|
| <b>Competencias</b>                                                                                              | <b>Gerente</b>                                                                                  | <b>Subgerente</b>                                                                                                | <b>Tesorera</b> | <b>Encargada de Perecederos</b> |
| <b>Nivel académico</b>                                                                                           | No cumple                                                                                       | No cumple                                                                                                        | Si cumple       | Si cumple                       |
| <b>Competencias críticas</b>                                                                                     | No posee el nivel académico que demanda el puesto y actualmente no está activamente estudiando. | No posee el nivel académico que demanda el puesto, pero actualmente está estudiando una carrera a fin del cargo. | N/A             | N/A                             |

|  <b>Nivel de Liderazgo</b> |                                                |                                                           |                          |                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Competencias</b>                                                                                         | <b>Gerente</b>                                 | <b>Subgerente</b>                                         | <b>Tesorerera</b>        | <b>Encargada de Perecederos</b>                       |
| <b>Calificación de liderazgo</b>                                                                            | Nivel de liderazgo bueno                       | Nivel de liderazgo malo                                   | Nivel de liderazgo bueno | Nivel de liderazgo malo                               |
| <b>Competencias críticas</b>                                                                                | Toma de decisiones no acertadas y es imparcial | Déficit en mejora de actitud y seguimiento de actividades | N/A                      | Manejo de personal y manejo de tiempo de actividades. |

|  <b>Enfoque de Género</b> |                                                                                                                                           |                   |                                                                                                                                                                 |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Competencias</b>                                                                                        | <b>Gerente</b>                                                                                                                            | <b>Subgerente</b> | <b>Tesorerera</b>                                                                                                                                               | <b>Encargada de Perecederos</b> |
| <b>Índice de equidad género</b>                                                                            | Desigual                                                                                                                                  | Igual             | Desigual                                                                                                                                                        | Igual                           |
| <b>Competencias críticas</b>                                                                               | No posee horarios de trabajo organizados, según índice de género en el equipo de trabajo para la distribución de actividades específicas. | N/A               | No posee horarios de trabajo equitativos ya que para cubrir otras actividades debe compartir personal masculino a su cargo con otras áreas que requieren apoyo. | N/A                             |

|  <b>Condiciones Laborales</b> |                                    |                                    |                                                                                                                           |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Competencias</b>                                                                                            | <b>Gerente</b>                     | <b>Subgerente</b>                  | <b>Tesorerera</b>                                                                                                         | <b>Encargada de Perecederos</b>    |
| <b>Horarios de trabajo</b>                                                                                     | Cumplimiento de horario de trabajo | Cumplimiento de horario de trabajo | No cumple con el horario de trabajo                                                                                       | Cumplimiento de horario de trabajo |
| <b>Competencias críticas</b>                                                                                   | N/A                                | N/A                                | Extensión de jornada laboral más de 2 horas extras de su horario normal de trabajo por actividades relacionadas al cargo. | N/A                                |

|  <b>Desarrollo Organizacional</b> |                                  |                                  |                                  |                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Competencias</b>                                                                                                  | <b>Gerente</b>                   | <b>Subgerente</b>                | <b>Tesorerera</b>                | <b>Encargada de Perecederos</b>                                                                                                                       |
| <b>Uso de herramientas de trabajo</b>                                                                                | Satisfechas con las herramientas | Satisfechas con las herramientas | Satisfechas con las herramientas | Insatisfecha con las herramientas                                                                                                                     |
| <b>Competencias críticas</b>                                                                                         | N/A                              | N/A                              | N/A                              | Al contar con accesos limitados al sistema, su actitud es negativa para continuar con los procesos, nivel de autorización estipulado por la compañía. |

De acuerdo al ejemplo anterior, una vez identificado los puntos críticos, estos sirven como base para la creación de un plan estratégico para la gestión de competencias.

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Plan Estratégico</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Gestión de competencia</b>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Objetivos Estratégicos</b>                                                                             | Fomentar el crecimiento académico a los gerentes y mandos medios, permitiendo puedan inscribirse a cursos, diplomados y entrenamientos de formación de estudios avanzados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Indicadores</b>                                                                                        | <p>Apoyo académico: Es necesario que se apoye al crecimiento académico de cada uno de los líderes de la unidad de negocio.</p> <p>Cursos en línea: En dicho indicador se establecerán períodos de inscripción para programas y cursos que se desarrollan en línea.</p> <p>Capacitaciones: Apoyo a través de una plataforma de aprendizaje interna para desarrollo y crecimiento de habilidades.</p> <p>Convenios académicos con entidades externas: Inscripción en universidades, academias de idiomas o herramientas, programas de becas y/o técnicos para crecimiento profesional.</p> |
| <b>Acciones</b>                                                                                           | <p>Revisión y Seguimiento al crecimiento académico en programas que estén inscritos los líderes.</p> <p>Bonificación o reconocimiento por la culminación de cursos, diplomados, capacitaciones o estudios avanzados.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Meta</b>                                                                                               | Recepción de Certificados y Diplomados por crecimiento académico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## Plan Estratégico

### Liderazgo

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivos Estratégicos</b> | Implementar medición del nivel de liderazgo a través de una evaluación anticipada para mejorar y desarrollar de una forma más precisa las oportunidades de los líderes en la unidad de negocio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Indicadores</b>            | <p>Evaluación 180° - La cual consiste en realizar un análisis y revisión de desempeño de cada uno de los líderes, basados en las competencias de liderazgo y cumplimiento de indicadores con una medición trimestral.</p> <p>Establecer un indicador trimestral en su evaluación de desempeño en el desarrollo del nivel de liderazgo de cada líder en conjunto con evaluación 180° realizada.</p> <p>Recursos Humanos desarrollará entrevistas a cada líder para realizar la evaluación de temas de competencias, desempeño y cumplimiento de actividades.</p> |
| <b>Acciones</b>               | <p>Seguimiento de actividades con oportunidades de mejora, esto aportará a tener un mejor desempeño y fomentar la motivación de los líderes.</p> <p>Realizar un Análisis DAFO - FODA: (Ver anexo 6)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Entorno laboral</li> <li>b) Nivel de liderazgo</li> </ul> <p>Esto permitirá conocer las oportunidades de mejora.</p>                                                                                                                                                                                          |
| <b>Meta</b>                   | Implementar evaluación 180° en el nivel de liderazgo de forma trimestral para cada gerente y mandos medios. (Ver anexo 7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



## Plan Estratégico

### Equidad de Género

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivos Estratégicos</b> | Balance o Equidad de género en puestos y áreas de trabajo de la unidad de negocio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Indicadores</b>            | Equidad de género acorde a horarios y actividades de trabajo establecidas de forma semanal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Acciones</b>               | <p>Trabajar en la equidad de género ya que actualmente se tiene un 36% de personal masculino y 64% de personal femenino.</p> <p>Propuesta temporal de líderes para participación del personal de piso en actividades de descarga ya que actualmente solo apoya el personal masculino del área de caja.</p> <p>Prueba o propuesta de descarga de productos seguros para personal femenino.</p> |
| <b>Meta</b>                   | Contar con un equipo de trabajo balanceado, cumpliendo con la equidad de género.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



## Plan Estratégico

### Condiciones Laborales

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivos Estratégicos</b> | Supervisión de horario de trabajo pactado en contrato de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Indicadores</b>            | Cumplimiento de cronograma de planeación y desarrollo de actividades acorde al perfil del cargo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Acciones</b>               | <p>Elaborar cronograma para dar seguimiento al cumplimiento de actividades programadas por parte de los líderes.</p> <p>Seguimiento al cumplimiento de marcaciones de ingreso y salida diarias de mandos medios.</p> <p>Auditoría por parte de Recursos Humanos en base a cumplimiento de horarios de trabajo a nivel de sistema. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión de Marcación.</li> <li>- Registro de ausentismo e incapacidades.</li> <li>- Control de pago de horas extras.</li> </ul> |
| <b>Meta</b>                   | <p>Cumplimiento de horario de trabajo y no caer en sanciones económicas o mala imagen para la compañía.</p> <p>Manejo de un ambiente de trabajo y entorno laboral satisfactorio para asociados.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Plan Estratégico</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Desarrollo Organizacional</b>                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Objetivos Estratégicos</b>                                                                             | Uso y Manejo de herramientas de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Indicadores</b>                                                                                        | Nivel de operatividad y uso de herramientas de trabajo.                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Acciones</b>                                                                                           | <p>Capacitación y actualización de herramientas o sistemas tecnológicos.</p> <p>Supervisión del correcto uso y manejo de las herramientas y sistemas tecnológicos.</p> <p>Compartir políticas y manuales de procesos para retroalimentación estipulados por la compañía.</p> |
| <b>Meta</b>                                                                                               | Manejo adecuado de herramientas y sistemas de trabajo para simplificar actividades diarias.                                                                                                                                                                                  |

### 4.3 Clasificación de Competencias



Se definen las competencias necesarias en términos claros y medibles. Estas competencias pueden ser técnicas (habilidades específicas para un trabajo), conductuales (actitudes y comportamientos) y/o de liderazgo (habilidades de gestión y dirección).

Una vez completado el análisis y definido el plan estratégico en cuanto a sus puntos de mejora según ejemplo anterior, se clasifica en qué tipo de competencias requiere mayor atención cada líder, ya sea en competencias técnicas, conductuales o de liderazgo.

Para ello clasificamos en la siguiente tabla, un detalle de las competencias que aplican a todos los puestos de trabajo ya sea Gerentes y mandos medios requeridos por parte de la despesa familiar de la unidad de negocio en el municipio de santa tecla:

|  |                                     |                        |                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------|
| Puesto de trabajo                                                                 | Técnicas                            | Conductuales           | Liderazgo                                         |
| <b>Gerente</b>                                                                    | Toma de decisiones                  | Comunicación asertiva  | Periodos de evaluación de entorno laboral         |
| <b>Sub-Gerente</b>                                                                | Autoevaluación                      | Paciente y comprensiva | Organización de prioridades                       |
| <b>Tesorera</b>                                                                   | Organización actividades de trabajo | Trabajo en equipo      | Apoyo en mejora continua                          |
| <b>Encargada de perecederos</b>                                                   | Uso de herramientas tecnológicas    | Mejora continua        | Equidad de Género                                 |
|                                                                                   |                                     | Actitud positiva       | Relaciones laborales                              |
|                                                                                   |                                     |                        | Estrategias de inclusión                          |
|                                                                                   |                                     |                        | Supervisión y cumplimiento de horarios de trabajo |
|                                                                                   |                                     |                        | Atracción salarial y beneficios                   |

## 4.4 Desarrollo y Capacitación



Una vez identificadas las brechas de competencias, se recomiendan que el área de Recursos Humanos para que cada líder asista o se inscriba a programas de capacitación y desarrollo para ayudar a los empleados a adquirir las competencias necesarias. Estos programas pueden incluir cursos, talleres, mentorías, rotación de trabajos y otras actividades de aprendizaje.

Para este punto de desarrollo y capacitación, compartimos información de talleres o programas virtuales / presenciales, que se acoplan a las oportunidades descritas en el análisis de la gestión por competencia de cada líder, revisados en la etapa de análisis y planeación.

| <b>Gerente</b><br> | <b>Programas</b>                                | <b>Descripción</b>                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                       | Desarrollo de talento con base de competencias. | Formular potencias en diferentes dimensiones y desarrollo de planes genéricos.                                                                             |
|                                                                                                       | Ética, Igualdad de Género y Acoso laboral.      | Formación en materia, Innovando estrategias fundamentales para integración en la organización.                                                             |
|                                                                                                       | Cómo tomar decisiones.                          | Aprendizaje en la toma de decisiones e integrar procesos.                                                                                                  |
|                                                                                                       | Productividad y administración del tiempo.      | Alinear metas y prioridades para administrar el tiempo Apartarse el tiempo que necesita, Maximizar la productividad al administrar el tiempo y las tareas. |

| <b>Sub-Gerente</b><br><br> | Programas                                              | Descripción                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             | Desarrollo de talento con base de competencias.        | Formular potencias en diferentes dimensiones y desarrollo de planes genéricos.                             |
|                                                                                                             | Mejora tu capacidad para comunicarte con las personas. | Aprender a relacionarse y desarrollar habilidades para gestión de emociones y comportamientos.             |
|                                                                                                             | Liderazgo con inteligencia emocional.                  | Claves del liderazgo, aportando a la gestión de equipo y mejora en la productividad de personal y laboral. |

| <b>Tesorera</b><br><br> | Programas                          | Descripción                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                            | Gestionar del tiempo para líderes. | Organización de tiempo, gestión de empleados y coordinar herramientas para priorizar tareas.                                                |
|                                                                                                            | Planificación y Organización.      | Planificación y organización en pro de los objetivos y capacidad de liderazgo, utilizando las herramientas tecnológicas de la organización. |

|  |                                                    |                                                                                                                                                                        |
|--|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Trabajo con personas difíciles y manejo de la ira. | Reconocer comportamientos humanos que acarreen problemáticas como la ira, aprendiendo los niveles de tolerancia e identificar motivos y aplicar estrategias efectivas. |
|  | Ética, Igualdad de Género y Acoso laboral.         | Formación en materia, Innovando estrategias fundamentales para integración en la organización.                                                                         |

| <b>Encargada de Perecederos</b><br><br> | Programas                                 | Descripción                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                            | Gestión del Estrés                        | Diferencias de tipos de estrés, Influencias y aprender a cambiar hábitos y herramientas de gestión del estrés.                                                                    |
|                                                                                                                            | Planificación y Organización              | Planificación y organización en pro de los objetivos y capacidad de liderazgo, utilizando las herramientas tecnológicas de la organización.                                       |
|                                                                                                                            | Productividad y del tiempo                | Alinear metas y prioridades para administrar el tiempo, apartarse el tiempo que necesita, Maximizar la productividad al administrar el tiempo, las tareas y el trabajo en equipo. |
|                                                                                                                            | Ética, Igualdad de Género y Acoso laboral | Formación en materia, Innovando estrategias fundamentales para integración en la organización.                                                                                    |

## 4.5 Gestión del Desempeño



La gestión de competencias está estrechamente vinculada a la gestión del desempeño. Las competencias pueden incorporarse en los objetivos y evaluaciones de desempeño, lo que permite medir cómo los empleados aplican las competencias en su trabajo diario.

De acuerdo a las evaluaciones de competencias en cada uno de los puestos de liderazgo se establecen los siguientes criterios para medir la evaluación de gestión del desempeño de cada líder en la unidad de negocio.

A continuación, se presenta el formato sugerido con el detalle en cada una de las competencias en las que está orientada la entrevista y sus métricas de mediación:

- Formato orientado a líderes, en este caso gerentes y mandos medios.
- Porcentaje de cumplimiento en base al nivel de cada una de las competencias.
- Se definen tres tipos de criterios de evaluación por rangos.

| FORMATO DE GESTION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS                                             |                           |        |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|----------------|-------|--------|----------------|-------|--------|-----------------------|-------|--------|
| ENTREVISTA 1                                                                                  |                           |        | ENTREVISTA 2   |       |        | ENTREVISTA 3   |       |        | ENTREVISTA 4          |       |        |
| NOMBRE                                                                                        | CARGO                     | GAFETE | NOMBRE         | CARGO | GAFETE | NOMBRE         | CARGO | GAFETE | NOMBRE                | CARGO | GAFETE |
| Gerente                                                                                       |                           |        | Sub Gerente    |       |        | Tesorera       |       |        | Encargada Perecederos |       |        |
| % Cumplimiento                                                                                |                           |        | % Cumplimiento |       |        | % Cumplimiento |       |        | % Cumplimiento        |       |        |
| 25%                                                                                           | GESTION DE COMPETENCIAS   |        |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
| 25%                                                                                           | NIVEL DE LIDERAZGO        |        |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
| 25%                                                                                           | ENFOQUE DE GENERO         |        |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
| 15%                                                                                           | CONDICIONES LABORALES     |        |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
| 10%                                                                                           | DESARROLLO ORGANIZACIONAL |        |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
| 100%                                                                                          | CUMPLIMIENTO TOTAL        |        |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
|                                                                                               | 0.00%                     |        | 0.00%          |       | 0.00%  |                | 0.00% |        | 0.00%                 |       | 0.00%  |
| CRITERIO DE EVALUACION                                                                        |                           |        |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
| Tomar en cuenta que el resultado de la unidad de trabajo lo definen los siguientes criterios. |                           |        |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
| Requiere Intervención del cargo                                                               | 0 - 49                    | ●      |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
| Requiere Retroalimentación del cargo                                                          | 50 - 79                   | ●      |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |
| Cumple Expectativas del cargo                                                                 | 80 - 100                  | ●      |                |       |        |                |       |        |                       |       |        |

A continuación, a manera de referencia se detalla la forma de medición en cada una de las preguntas establecidas de la entrevista a gerentes y mandos medios, con el fin de analizar por individual las oportunidades y fortalezas en las 5 competencias a evaluar. Este análisis comprende una forma de medición porcentual individual ya definida y parámetros de Cumple/No cumple en cada una de ellas y poder medir el porcentaje obtenido en cada competencia.

Tomaremos de referencia un ejemplo del análisis en la entrevista realizada a la gerente de la unidad de negocio:

## RESUMEN DE ENTREVISTAS ORIENTADAS A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

"MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA."



|      |                                                                                                               | ENTREVISTA 1              |           |         |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|---------|
| 25%  | GESTION DE COMPETENCIAS                                                                                       | NOMBRE                    | CARGO     | GAFETE  |
|      |                                                                                                               | Rosalina Guadrón de Lopez | Gerente   | 7755376 |
| %    | Preguntas                                                                                                     | Cumple                    | No cumple | %       |
| 2.5% | NIVEL ACADÉMICO                                                                                               |                           | X         | 0.00%   |
| 2.5% | ¿POSEE EXPERIENCIA LABORAL?                                                                                   | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5% | ¿TIENE CLARIDAD Y CONOCE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                                   | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5% | ¿TIENE CLARIDAD DE SUS OBJETIVOS LABORALES?                                                                   | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5% | ¿CONOCE LOS PERIODOS QUE SE REALIZAN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO - ENTORNO LABORAL?                         | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5% | ¿ES RAPIDO EL TIEMPO DE RECEPCION EN RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO POR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - ENTORNO LABORAL? | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5% | ¿EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUALMENTE ES PRODUCTIVO PARA LOS LÍDERES?                                | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5% | CONOCIMIENTO DE COLABORADORES A CARGO                                                                         | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5% | DESARROLLO DE FORTALEZAS                                                                                      | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5% | ASIMILACION DE OPORTUNIDADES                                                                                  |                           | X         | 0.00%   |
|      |                                                                                                               | % OBTENIDO                |           | 20.00%  |

Esta gestión de competencia tiene una valoración total de un 25%, cada pregunta cuenta con una ponderación del 2.5% si cumple y un 0.0% si no cumple.

| 25% NIVEL DE LIDERAZGO |                                                                                                        | NOMBRE                    | CARGO     | GAFETE  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|---------|
|                        |                                                                                                        | Rosalina Guadrón de Lopez | Gerente   | 7755376 |
| %                      | Preguntas                                                                                              | Cumple                    | No cumple | %       |
| 10.0%                  | CALIFICACION DE LIDERAZGO OBTENIDO POR DEMAS LIDERES                                                   | X                         |           | 10.00%  |
| 2.5%                   | MEDICION DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO                                                                    | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5%                   | MONITOREO POR DESEMPEÑO DEL PERSONAL A CARGO                                                           | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5%                   | CUENTA CON EXPERIENCIA EN DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO                                       |                           | X         | 0.00%   |
| 2.5%                   | MANEJO Y SOPORTE EN SOLUCION DE UN PROBLEMA. (YA SEA CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS) | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5%                   | RESOLUCION DE UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE EQUIPO O COMPAÑEROS LIDERES                        | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5%                   | RECONOCIMIENTO DE LOGROS A EQUIPO DE TRABAJO                                                           | X                         |           | 2.50%   |
|                        |                                                                                                        | % OBTENIDO                |           | 22.50%  |

El nivel de liderazgo tiene una valoración total de un 25%, la calificación de liderazgo cuenta con una ponderación del 10% si cumple y las demás preguntas cuenta con una ponderación del 2.5% si cumple y un 0.00% si no cumple.

| 25%        | ENFOQUE DE GENERO                                                                                     | NOMBRE                    | CARGO     | GAFETE  |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|---------|
|            |                                                                                                       | Rosalina Guadrón de Lopez | Gerente   | 7755376 |
| %          | Preguntas                                                                                             | Cumple                    | No cumple | %       |
| 2.5%       | EN SU EQUIPO DE TRABAJO SE RESPETA LA IGUALDAD DE GÉNERO                                              | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5%       | EVALUACION DEL ÍNDICE DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO                                               |                           | X         | 0.00%   |
|            | AFECCIONES EN EL EQUIPO DE TRABAJO POR DESIGUALDAD DE GÉNERO                                          |                           | X         |         |
| 2.5%       | EN ACTIVIDADES DIARIAS                                                                                |                           |           | 0.00%   |
| 2.5%       | CONOCIMIENTO DE NUMERO DE ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD                                                  | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5%       | BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5%       | EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD                                            | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5%       | CONOCIMIENTOS DE CASOS DE ACOSO LABORAL                                                               | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5%       | CONOCIMIENTO DEL PROTOCOLO A SEGUIR ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL                              | X                         |           | 2.50%   |
| 2.5%       | CONOCIMIENTO DE PRESTACIONES Y BENEFICIOS AL PERSONAL FEMENINO                                        |                           | X         | 0.00%   |
| 2.5%       | SATISFACCION CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS                                                        | X                         |           | 2.50%   |
| % OBTENIDO |                                                                                                       |                           |           | 17.50%  |

El enfoque de género tiene una valoración total de un 25%, cada pregunta cuenta con una ponderación del 2.5% si cumple y un 0.0% si no cumple.

| 15%        | CONDICIONES LABORALES                                     | NOMBRE                    | CARGO     | GAFETE  |
|------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|---------|
|            |                                                           | Rosalina Guadrón de Lopez | Gerente   | 7755376 |
| %          | Preguntas                                                 | Cumple                    | No cumple | %       |
| 5.00%      | JORNADA LABORAL - CONTROL DE ASISTENCIA                   | X                         |           | 5.00%   |
| 5.00%      | CUMPLE CON SU JORNADA DIARIA ( HORAS LABORALES - SEMANAL) | X                         |           | 5.00%   |
| 5.00%      | TIEMPO DE COMIDA - CONTRATO DE TRABAJO                    |                           | X         | 0.00%   |
| % OBTENIDO |                                                           |                           |           | 10.00%  |

Condiciones laborales tiene una valoración total de un 15%, cada pregunta cuenta con una ponderación del 5.0% si cumple y un 0.0% si no cumple.

| 10% DESARROLLO ORGANIZACIONAL |                                                                                          | NOMBRE                    | CARGO     | GAFETE  |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|---------|
|                               |                                                                                          | Rosalina Guadrón de Lopez | Gerente   | 7755376 |
| %                             | Preguntas                                                                                | Cumple                    | No cumple | %       |
| 2%                            | DESARROLLO DE ACTIVIDADES CON LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO ACORDE AL PERFIL DEL CARGO     | X                         |           | 2.00%   |
| 2%                            | DESARROLLO DE CAPACITACION CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO - HERRAMIENTAS DE TRABAJO | X                         |           | 2.00%   |
| 2%                            | SATISFACCION DE ACUERDO A PRETENCION SALARIAL DEL CARGO                                  | X                         |           | 2.00%   |
| 2%                            | SATISFACCION DE NIVEL INFORMATICO Y TECNOLOGICO EMPRESARIAL                              | X                         |           | 2.00%   |
| 2%                            | USO DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS EMPRESARIALES                                           | X                         |           | 2.00%   |
|                               |                                                                                          | % OBTENIDO                |           | 10.00%  |
| 100% CUMPLIMIENTO TOTAL       |                                                                                          | RESULTADO                 |           | 80.00%  |

Tomar en cuenta que el resultado de la unidad de trabajo lo definen los siguientes criterios.

|                                      |          |                                                                                       |
|--------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Requiere Intervención del cargo      | 0 - 49   |    |
| Requiere Retroalimentación del cargo | 50 - 79  |   |
| Cumple Expectativas del cargo        | 80 - 100 |  |

Desarrollo organizacional tiene una valoración total de un 10%, cada pregunta cuenta con una ponderación del 2.0% si cumple y un 0.0% si no cumple.

Finalmente obtenemos el resultado del cumplimiento total de competencias por parte de la Gerente de tienda, la cual fue evaluada en un rango: “Cumple Expectativas del cargo” con un porcentaje de 80.00% de cumplimiento total.

## RESUMEN DE ENTREVISTAS ORIENTADAS A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

“MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.”

|                        |                           | ENTREVISTA 1                  |         |         |
|------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------|---------|
|                        |                           | NOMBRE                        | CARGO   | GAFETE  |
|                        |                           | Rosalina Guadrón de Lopez     | Gerente | 7755376 |
|                        |                           | % Cumplimiento                |         |         |
| 25%                    | GESTION DE COMPETENCIAS   | 20.00%                        |         |         |
| 25%                    | NIVEL DE LIDERAZGO        | 22.50%                        |         |         |
| 25%                    | ENFOQUE DE GENERO         | 17.50%                        |         |         |
| 15%                    | CONDICIONES LABORALES     | 10.00%                        |         |         |
| 10%                    | DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 10.00%                        |         |         |
| 100%                   | CUMPLIMIENTO TOTAL        | 80.00%                        |         |         |
| CRITERIO DE EVALUACION |                           | Cumple Expectativas del cargo |         |         |

Tomar en cuenta que el resultado de la unidad de trabajo lo definen los siguientes criterios.

|                                      |          |                                                                                     |
|--------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Requiere Intervención del cargo      | 0 - 49   |  |
| Requiere Retroalimentación del cargo | 50 - 79  |  |
| Cumple Expectativas del cargo        | 80 - 100 |  |

#### 4.6 Retroalimentación y Coaching



Los líderes y supervisores brindan retroalimentación continua a los empleados sobre su desempeño en relación con las competencias. El coaching también puede desempeñar un papel importante para apoyar el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional.

En base al resultado obtenido en la fase de gestión del desempeño en cada uno de los puestos de liderazgo, se asignó un criterio de rangos de evaluación por competencias. Lo que permitirá a la empresa conocer el nivel de oportunidad para realizar una retroalimentación más precisa y concreta a cada uno de los líderes.

A continuación, se detallan los objetivos generales de los 3 rangos de evaluación según los criterios para todos los puestos de trabajo orientados a gerentes y mandos medios de la unidad de negocio:

| Puestos de trabajo                                                          | Cumple expectativas del cargo                                                                                                                                   | Requiere Retroalimentación del cargo                                                                                                      | Requiere intervención del cargo.                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gerente<br><br>Sub-Gerente<br><br>Tesorera<br><br>Encargada de Perecederos. | Cumplimiento total de competencias en base a resultados de indicadores, garantizando un nivel de liderazgo y toma de decisión acertado en la unidad de negocio. | Oportunidades de mejora que afectan el desarrollo de competencias y nivel liderazgo que podrían afectar a futuro en la unidad de negocio. | Oportunidades críticas identificadas en las competencias y nivel de liderazgo que afectan directamente la unidad de negocio. |

En base a los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a cada uno de los líderes de tienda, se obtiene el nivel de cumplimiento actual y el criterio de evaluación a aplicar:

## RESUMEN DE ENTREVISTAS ORIENTADAS A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

"MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA."

|              | ENTREVISTA 1                  |                                                                                   |         | ENTREVISTA 2                         |             |         | ENTREVISTA 3                         |          |         | ENTREVISTA 4                    |                       |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------|----------|---------|---------------------------------|-----------------------|---------|
|                                                                                               | NOMBRE                        | CARGO                                                                             | GAFETE  | NOMBRE                               | CARGO       | GAFETE  | NOMBRE                               | CARGO    | GAFETE  | NOMBRE                          | CARGO                 | GAFETE  |
|                                                                                               | Rosalina Guadrón de Lopez     | Gerente                                                                           | 7755376 | Maria Victoria Morales               | Sub Gerente | 8282809 | Evelin Evara de Argueta              | Tesorera | 7756074 | Xiomara Beatriz Elias           | Encargada Perecederos | 8093272 |
|                                                                                               | % Cumplimiento                |                                                                                   |         | % Cumplimiento                       |             |         | % Cumplimiento                       |          |         | % Cumplimiento                  |                       |         |
| 25% GESTION DE COMPETENCIAS                                                                   | 20.00%                        |                                                                                   |         | 10.00%                               |             |         | 20.00%                               |          |         | 12.50%                          |                       |         |
| 25% NIVEL DE LIDERAZGO                                                                        | 22.50%                        |                                                                                   |         | 5.00%                                |             |         | 25.00%                               |          |         | 2.50%                           |                       |         |
| 25% ENFOQUE DE GENERO                                                                         | 17.50%                        |                                                                                   |         | 22.50%                               |             |         | 17.50%                               |          |         | 12.50%                          |                       |         |
| 15% CONDICIONES LABORALES                                                                     | 10.00%                        |                                                                                   |         | 15.00%                               |             |         | 5.00%                                |          |         | 10.00%                          |                       |         |
| 10% DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                 | 10.00%                        |                                                                                   |         | 8.00%                                |             |         | 8.00%                                |          |         | 4.00%                           |                       |         |
| 100% CUMPLIMIENTO TOTAL                                                                       | 80.00%                        |                                                                                   |         | 60.50%                               |             |         | 75.50%                               |          |         | 41.50%                          |                       |         |
| CRITERIO DE EVALUACION                                                                        | Cumple Expectativas del cargo |                                                                                   |         | Requiere Retroalimentacion del cargo |             |         | Requiere Retroalimentacion del cargo |          |         | Requiere Intervencion del cargo |                       |         |
| Tomar en cuenta que el resultado de la unidad de trabajo lo definen los siguientes criterios. |                               |                                                                                   |         |                                      |             |         |                                      |          |         |                                 |                       |         |
| Requiere Intervención del cargo                                                               | 0 - 49                        |  |         |                                      |             |         |                                      |          |         |                                 |                       |         |
| Requiere Retroalimentacion del cargo                                                          | 50 - 79                       |  |         |                                      |             |         |                                      |          |         |                                 |                       |         |
| Cumple Expectativas del cargo                                                                 | 80 - 100                      |  |         |                                      |             |         |                                      |          |         |                                 |                       |         |

### 4.7 Actualización y Mejora Continua



El modelo de gestión de competencias debe ser revisado y actualizado periódicamente para reflejar los cambios en las necesidades organizacionales y en el entorno laboral. La mejora continua garantiza que el modelo siga siendo relevante y efectivo a lo largo del tiempo.

Por último, se comparte el cronograma para dar seguimientos del cumplimiento de cada uno de los puntos orientados al modelo integral propuesto, el cual se proyecta realizar de forma trimestral, es decir la mitad del tiempo que se toma realizar las evaluaciones de desempeño - entorno laboral semestral realizada actualmente por la compañía:

| Actividad                              | Progreso | sep-23 |    |    |    | oct-23 |    |    |    | nov-23 |    |    |    |
|----------------------------------------|----------|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|
|                                        |          | S1     | S2 | S3 | S4 | S1     | S2 | S3 | S4 | S1     | S2 | S3 | S4 |
| 1. Evaluación de competencias          | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 2. Análisis y Planificación            | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 2.1. Plan Estratégico                  | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 3. Clasificación de competencias       | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 4. Desarrollo y capacitación           | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 4.1. Desarrollo de las competencias    | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 4.1. Capacitación virtual o presencial | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 5. Gestión del desempeño               | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 6. Retroalimentación y Coaching        | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 6.1. Retroalimentación individual      | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 6.2. Plan de acción individual         | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| 7. Actualización y Mejora continua     | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |

Una vez completada cada una de las actividades en beneficio para el cumplimiento del cronograma, se podrá evaluar la productividad o desempeño de cada líder, permitiendo realizar la mejora de cada oportunidad durante el periodo de aplicación del modelo integral para gestión de competencias.

Toda la información debe ser recopilada por el departamento de Recursos Humanos quienes darán seguimiento al desarrollo de todas las competencias, así como las mejoras en las oportunidades presentadas en las mediciones que se realicen de acuerdo a la programación para cada líder y que puedan tomar decisiones más acertadas para el crecimiento y desarrollo del equipo de trabajo. Una vez Recursos Humanos determine si dicho modelo es eficaz y eficiente puedan replicarlo en otras sucursales de Despensa Familiar.

## Conclusiones

Este proyecto tuvo como objetivo el desarrollo de un modelo integral de gestión por competencias con enfoque de género, orientado a los puestos de trabajo que desarrollan líderes y mandos medios en la despensa familiar del municipio de Santa Tecla.

Inicialmente se realizó una recopilación de datos sobre la gestión de competencias en puestos de liderazgo, haciendo el uso de técnicas con enfoque cualitativo, en este caso mediante una entrevista semi estructurada a gerentes y mandos medios de la unidad de negocio. Con el fin de identificar y analizar cada una de las oportunidades que se presentan en diferentes niveles de competencias que se tomaron en cuenta para realizar las mediciones que se adaptan al perfil de cada cargo.

A través del análisis de datos recopilados en cuanto a la gestión de competencias se determinó que la gerente y subgerente no poseen un nivel académico superior según lo requerido por el perfil del cargo, en el nivel de liderazgo se determinó que la sub gerente y encargada de perecederos obtuvieron resultados negativos por parte de sus demás compañeros líderes en cuanto a su desempeño, en el enfoque de género se comprobó que el personal de la tienda esta desigual, es decir no se cuenta con una equidad de género de esta manera esta con problemas operativos y en distribución de actividades y horarios. Finalmente, en el desarrollo organización no se presentan oportunidades, únicamente inconformidades por parte de la encargada de perecederos en procesos que requieren autorización de la gerencia de tienda y que para ella eso le retrasa sus actividades diarias.

Mediante el desarrollo del análisis de datos y la presentación de resultados en la gestión de competencias de gerentes y mandos medios, se logró desarrollar un modelo integral de gestión por competencias más adecuado para trabajar las oportunidades de liderazgo y los niveles de competencias que requieren mayor atención para cada uno de los líderes de esta unidad de negocio. Este modelo fue compuesto por 7 etapas, el cual se desarrollaría en un lapso de tiempo de 3 meses de acuerdo con el cronograma asignado,

es decir la mitad del tiempo de cómo se trabaja actualmente esta evaluación en la empresa.

Finalmente, de ser implementado este modelo integral en la unidad de negocios aportará grandemente a mejorar los niveles de competencias de cada uno de sus líderes logrando erradicar las problemáticas actuales y fortaleciendo la operatividad de sus colaboradores que aportará al desarrollo y crecimiento empresarial.

## Recomendaciones

En base a toda la información recopilada a lo largo de este proyecto de investigación se recomienda lo siguiente:

1. Se recomienda a la empresa la revisión de la evaluación del diagnóstico de entorno laboral (EDEL) la cual actualmente se enfoca más en temas de cumplimiento a nivel de compañía que en medir las competencias individuales de sus líderes, esta evaluación se realiza con el objetivo de que cada asociado evalúe y opine sobre los siguientes aspectos: cumplimiento de jornada laboral, evaluación a jefe inmediato, medición de ambiente laboral, condiciones de trabajo, asignación de herramientas de trabajo, realización de reconocimientos por logros, capacitación continua, cumplimiento de protocolos COVID.
2. Se debería fortalecer algún tipo de incentivo, convenio o prestación académica para motivar a los asociados o líderes a culminar o expandir sus estudios superiores.
3. Es necesario implementar un control o cronograma de actividades por puesto de liderazgo en gerentes y mandos medios, para garantizar la correcta cobertura de horarios y cumplimiento de actividades. Esto debido a que en las entrevistas realizadas se observaron oportunidades en cuanto a la extensión de horarios en su jornada laboral por parte de la tesorera, y las discrepancias en los tiempos de comidas que cada una de las líderes que expresaron tomarse.
4. La empresa debe revisar con el área de recursos humanos el índice de equidad de género en esta unidad de negocio, ya que actualmente según datos proporcionados por la gerente de tienda cuentan con un 36% de personal masculino y un 64% de personal femenino. Como lo menciona la tesorera en la entrevista que se le realizó esto está afectando mayormente al área de cajas, ya que son los cajeros hombres los que apoyan las actividades de descargas de

mercadería en horarios diurnos y está generando inconformidades en las cajas ya que en su mayoría los horarios nocturnos recaen sobre ellas.

5. Se recomienda la implementación del modelo integral propuesto, ya que actualmente la compañía no realiza una evaluación por competencias individuales de liderazgo a cada uno de sus líderes. Únicamente miden su evaluación de desempeño anual en base al cumplimiento de indicadores y realizan un diagnóstico de entorno laboral semestral en base a temas de cumplimiento a nivel de compañía.

## Bibliografía

Información obtenida de Sitios Web:

Abolafio, María. Año 2020, Liderazgo participativo y sus ventajas.  
<https://blog.edenred.es/liderazgo-participativo-ventajas/>

Asamblea Legislativa, Año 1963, Ley de Registro de Comercio, Regular trámites en El Salvador.  
<https://elsalvador.eregulations.org/media/ley%20del%20registro%20de%20comercio.pdf>

Asamblea legislativa, Año 1970, Código de Comercio.  
[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072920482\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072920482_archivo_documento_legislativo.pdf)

Asamblea Legislativa, Año 1993, Ley de impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de servicio.  
[https://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/DC9226\\_Ley\\_del\\_Impuesto\\_a\\_la\\_Transferencia\\_de\\_Bienes\\_Muebles\\_y\\_a\\_la\\_Prestacion\\_de\\_Servicios.pdf](https://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/DC9226_Ley_del_Impuesto_a_la_Transferencia_de_Bienes_Muebles_y_a_la_Prestacion_de_Servicios.pdf)

Becerra, M., & Campos, F. (2012). Enfoque por Gestión de Competencias  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blog " Mi propio jefe", Año 2017, 6 conceptos clave de 'empresa', según expertos.  
<https://mipropiojefe.com/6-conceptos-clave-empresa-segun-expertos/>

Boyatzis, R., Año 2002, El desarrollo de competencias.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274007>

Código de Conducta, Revisión 4 de junio 2023, Walmart Centroamérica.  
<https://www.walmartcentroamerica.com/codigo-de-conducta>

Código de Trabajo de la República de El Salvador. Año 2005, segunda edición.  
[https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod\\_Trab\\_ElSalv%5B1%5D.pdf](https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_ElSalv%5B1%5D.pdf)

Conexión Esan. Año 2020, Liderazgo estratégico y sus principales ventajas | Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/liderazgo-estrategico-y-sus-principales-ventajas>

Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer CEDAW. Año 1981, ISDEMU. <https://isdemu.gob.sv/wp-content/uploads/2020/10/CEDAW.pdf>

Cortés, J. I. (2019, March 25). La cuesta del gran reino animal. Una breve historia de los derechos humanos. Amnistía Internacional España. <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/blog/historia/articulo/la-cuesta-del-gran-reino-animal-una-breve-historia-de-los-derechos-humanos/>

CR MIDEPLAN, Año 2017, Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación, Año 2017, ONU Mujeres.  
<https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2017/06/Guide%202%20-%20MIDEPLAN-compressed.pdf>

Cuéllar, N., Ávalos, E., Menjívar, E. V., & García, N. N. Año 200, *Asamblea legislativa de El Salvador*,  
[http://www.sice.oas.org/SME\\_CH/SLV/Codigo\\_Tributario\\_Decreto\\_230\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/SME_CH/SLV/Codigo_Tributario_Decreto_230_s.pdf)

Defensoría del Consumidor, Año 2005, Decreto No. 776, Ley de protección al consumidor. <https://www.defensoria.gob.sv/wp-content/uploads/2021/09/Ley-de-Proteccion-al-Consumidor-AL.pdf>

Empresas comerciales: ¿qué son? (2021). Actualícese. Retrieved June 4, 2023, from <https://actualicese.com/definicion-de-una-empresa-comercial/>

Equipo de Redacción Drew. (2022, October 3). Formación de líderes: El principal reto que enfrentan los gerentes. Business Insights. Retrieved June 4, 2023, from <https://blog.wearedrew.co/liderazgo/formacion-de-lideres-el-principal-reto-que-enfrentan-los-gerentes>

Equipo Oriental. (2023, April 14). Qué son las empresas comerciales: ejemplos | indeed.com España. Indeed. Retrieved June 4, 2023, from <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/buscar-trabajo/que-son-empresas-comerciales>

Hernández Cuesta, J. L. (2013). El liderazgo organizacional (1st ed., Vol. 1). Universidad del Rosario.

Historia Walmart. Retrieved June 4, 2023, from: <https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia>

La Declaración Universal de Derechos Humanos | Naciones Unidas. The United Nations. Retrieved June 4, 2023, from <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Lapo, M., & Jacome, M. (2015). Liderazgo y su Evolución Histórica, Revista Empresarial. Revista Empresarial.

LEY CONTRA LA VIOLENCIA INTRAFAMILIAR. Retrieved June 4, 2023, from [https://www.oas.org/dil/esp/ley\\_contra\\_la\\_violencia\\_intrafamiliar\\_el\\_salvador.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/ley_contra_la_violencia_intrafamiliar_el_salvador.pdf)

Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres LIE. (n.d.). ISDEMU. <https://isdemu.gob.sv/wp-content/uploads/2020/10/LIE.pdf>

LEY DEL SEGURO SOCIAL, Año 1953, Regulations trámites El Salvador. <https://elsalvador.eregulations.org/media/ley%20del%20seguro%20social.pdf>

Ley Transitoria para la regulación de matrículas de empresa y registro de locales  
Contenido: Decreto No. 382 La Asamblea Legislativa. <https://jmbauditores.com/wp-content/uploads/sv/derecho-mercantil/decreto-382-ley-transitoria-regulacion-matriculas-empresas.pdf>

Ley de Sistema de Ahorro para pensiones, Año 2006, Superintendencia del Sistema Financiero. Retrieved June 4, 2023, from <https://ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20del%20Sistema%20de%20Ahorro%20para%20Pensiones.pdf>

Ley y Reglamento de Competencia. Superintendencia de Competencia. Retrieved June 4, 2023, from [https://www.sc.gob.sv/site/uploads/Ley\\_competencia\\_y\\_reglamento\\_oct2015.pdf](https://www.sc.gob.sv/site/uploads/Ley_competencia_y_reglamento_oct2015.pdf)

Londoño, A. F. (2022). Características del populismo. <https://www.larepublica.co/analisis/andres-felipe-londono-3399332/las-caracteristicas-del-populismo-3461455>

Lora-Guzmán, H. S. (2019, 12 2). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional, 1(1), 12. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Marín, H., Guzmán, J., & Guerrero, J. F. Asamblea Legislativa - República de El Salvador, Decreto Regulations trámites El Salvador.

<https://elsalvador.eregulations.org/media/LEY%20DE%20MARCAS%20Y%20OTROS%20SIGNOS%20DISTINTIVOS.pdf>

Martínez, E., Barrientos, E., Calderón, C. E., & Álvaro, J. Decreto N.º 520 de 2011 - Ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres. Retrieved June 4, 2023, from [https://oig.cepal.org/sites/default/files/2011\\_decreto520\\_elsvd.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2011_decreto520_elsvd.pdf)

Méndez, N. EVOLUCIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EVOLUCIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO. Retrieved June 4, 2023, from <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/evolucionenfoquegenero.pdf>

Morán, M. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer. Retrieved June 4, 2023, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

OEA. Lineamientos Interamericanos por la Igualdad de Género como Bien de la Humanidad. Retrieved June 4, 2023, from <https://www.oas.org/en/cim/docs/LineamientosIgualdadGeneroBien-ES.pdf>

OMC | ¿Quiénes somos? World Trade Organization. Retrieved June 4, 2023, from [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/who\\_we\\_are\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/who_we_are_s.htm)

OMC | Textos jurídicos - ACUERDO DE LA RONDA URUGUAY. World Trade Organization. Retrieved June 4, 2023, from [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/22-roo\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/22-roo_s.htm)

ONU. Capítulo I: Propósitos y principios (Artículos 1-2) | Naciones Unidas. the United Nations. Retrieved June 4, 2023, from <https://www.un.org/es/about-us/un-charter/chapter-1>

Páez, F. (2013). Ser líder es cuestión de actitud.

Pavel, P. (2012). Principios del Don del Mando (1st ed.). Director Stratege Consultores C.A. <https://www.elgurux.com/principios-del-don-de-mando.html>

¿Quiénes somos? Walmart Centroamérica. Retrieved June 4, 2023, from <https://www.walmartcentroamerica.com/quienes-somos>

Reglamento de la Ley del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer. ISDEMU. Retrieved June 4, 2023, from [https://isdemu.gob.sv/wp-content/uploads/2020/10/Reglamento\\_de\\_la\\_Ley\\_del\\_ISDEMU.pdf](https://isdemu.gob.sv/wp-content/uploads/2020/10/Reglamento_de_la_Ley_del_ISDEMU.pdf)

Saenz, M. (2021). Liderazgo resiliente. <https://www.observatoriorh.com/opinion/liderazgo-resiliente.html>

Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos: SICE - OAS. Retrieved June 4, 2023, from [http://www.sice.oas.org/tpd/usa\\_cafta/Studies/PreguntasFCRI.pdf](http://www.sice.oas.org/tpd/usa_cafta/Studies/PreguntasFCRI.pdf)

Información obtenida de Libros, Revistas y artículos:

Beller, M. (2023). Política de Recursos (1st ed., Vol. 1). Mc Beller.

Celis, J. (2020). Liderazgo Supera.

Editorial. (2022). Liderazgo Paternalista.

Ernest&Young. (Año 2020). Gestión por competencias. Manual de director de Recursos Humanos.

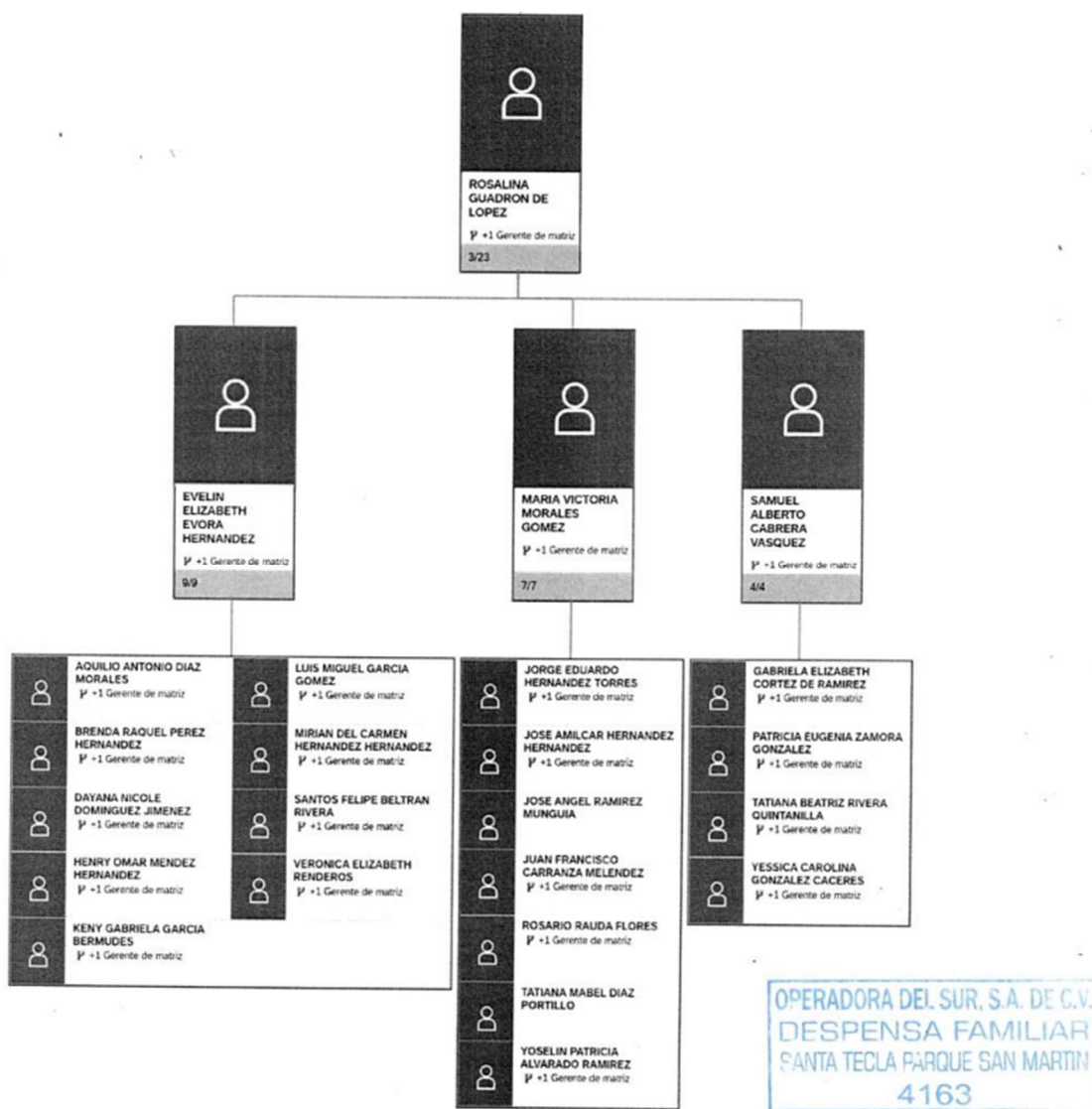
Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia (1st ed., Vol. 1). Universidad Tecnológica de Pereira.

Fritz, H. H. (2006). Curso e-learning de enfoque de género. INDAP-CEDEM.

Escuela Europea de Gerencia. (2023). ¿Qué es liderazgo operativo?

## Anexos

### Anexo 1 - Organigrama Empresarial - Despensa Familiar, Santa Tecla, Libertad.



## Anexo 2 - Carta de autorización de información.

SEÑORES

UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA

**PRESENTE**

Por este medio manifiesto que se ha autorizado al estudiante Douglas Edgardo Arévalo Medrano para desarrollar el trabajo de investigación "MODELO INTEGRAL DE GESTION DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LIDERES, CON ENFOQUE DE GENERO, PARA EL PERIODO DEL 30 DE MARZO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023 EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR, EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA", para lo cual se pondrá a disposición la información que requiera para el desarrollo del proyecto.

Atentamente,

**Gerente de Tienda**

**Despensa Familiar**

**Santa Tecla**



## Anexo 3 - Formato de Entrevista

### ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL |                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE          |                                                                                                                                                                                           |
| CARGO           | GAFETE                                                                                                                                                                                    |
| PROYECTO        | "MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA." |

| GESTION DE COMPETENCIAS                                                                                              |                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                      | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input type="checkbox"/> INGENIERÍA <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> OTRO |
| HÁBLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
| CUENTANOS BREVEEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                       |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CUÁLES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                    |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                 | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                        |
| TIEMPO DE RECEPCIÓN DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                 | <input type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                               |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? SÍ/NO ¿POR QUÉ? |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                               |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                               |                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                            |                                                                                                                                                                                                               |

| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             | COMENTARIOS                                                                                     |
| GERENTE                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO |
| SUB GERENTE                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO |
| TE SORERO                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO |
| ENCARGADO PERECEDEROS                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO |
| ¿CÓMO MIDES TU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                     |                                                                                                 |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           |                                                                                                 |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 |                                                                                                 |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? |                                                                                                 |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LÍDERES?                                                     |                                                                                                 |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACE?                                                                        |                                                                                                 |

| ENFOQUE DE GENERO                                                                                                                                              |                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMÁS LÍDERES RESPETAN LAS IGUALDADES DE GÉNERO?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?                                                         |                                                                                                            |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input type="checkbox"/> BALANCEADO <input type="checkbox"/> DISPAREJO |
| ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DE SÍGUALDAD DE GÉNERO EN EL DE SAROLO DE ACTIVIDADES DIARIAS?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?           |                                                                                                            |
| ¿CONOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         |                                                                                                            |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI NO, JUSTIFIQUE: |                                                                                                            |
| ¿DE QUÉ FORMA EVALÚA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD EN LA TIENDA? EXPRESE SU OPINIÓN PERSONAL                                            |                                                                                                            |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                    |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       |                                                                                                            |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑÍA? SI NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                |                                                                                                            |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA? SI NO ¿QUÉ OTRAS RECOMENDARÍA?                                                 |                                                                                                            |

| CONDICIONES LABORALES                                                                                                          |                                                                                                                        |                          |                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL <input type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL                               |                                                                                                                        | HORAS DE TRABAJO DIARIAS |                           |
|                                                                                                                                | TIEMPO EN LA COMPAÑÍA                                                                                                  |                          | TIEMPO DE COMIDA          |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                                                                                        |                          |                           |
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |                          |                           |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                                                                                        |                          |                           |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |                          |                           |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                                                                                        |                          |                           |
| ¿COMO LÍDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCION SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |                          |                           |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                                                                                        |                          |                           |
| A NIVEL INFORMÁTICO Y TECNOLÓGICO ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑÍA?                                                      | <input type="checkbox"/> AVANZADO <input type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> MALO                         |                          |                           |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LÍDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EMPRESARIALES?                               | <input type="checkbox"/> FÁCIL DE USAR <input type="checkbox"/> ME CUESTA USAR <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |                          |                           |
| FIRMA DE ENTREVISTADO                                                                                                          |                                                                                                                        | FECHA:                   |                           |
| FIRMA DE ENTREVISTADORES                                                                                                       | Douglas Edgardo Arevalo Medrano                                                                                        |                          | Ana Marcela Vasquez Monge |

## Anexo 4 - Desarrollo de Entrevistas

### Entrevista 1- Gerente

## ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                                                                                                                | Rosalina Equadrón de López                                                                                                                                                                                               |
| CARGO                                                                                                                 | Administradora                                                                                                                                                                                                           |
| PROYECTO                                                                                                              | MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.                                  |
| GAFETE                                                                                                                | 7755376                                                                                                                                                                                                                  |
| GESTIÓN DE COMPETENCIAS                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                          |
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                       | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input type="checkbox"/> INGENIERÍA <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input checked="" type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> OTRO |
| HABLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                         | Cajera Auxiliar Medio tiempo, Cajera tiempo Completo, Tesorera, Administradora                                                                                                                                           |
| CUENTANOS BREVEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                         | Exestión de gastos, manejo de horarios, seguimiento a planes de acción enfocados a Resultados.                                                                                                                           |
| ¿CUALES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                     | Obtener mejores Resultados en nuestra tienda de lo que nos pide la empresa, capacitando a los asociados constantemente.                                                                                                  |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                  | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input checked="" type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                        |
| TIEMPO DE RECEPCIÓN DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                  | <input checked="" type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                               |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? ¿SI NO ¿POR QUÉ? | Los asociados expresan incomodidades que no expresan con los gerentes y se permite corregir.                                                                                                                             |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                                | 26<br>8 Hombres.<br>18 Mujeres                                                                                                                                                                                           |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                                | Escuchara los asociados, responsable social al cargo,                                                                                                                                                                    |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                             | Caracter fuerte, Toma de decisión rápida, encuesta a decisión de asociados                                                                                                                                               |

| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |                                                                                                            | COMENTARIOS                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             |                                                                                                            |                                                                                                                              |
| GERENTE                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO | Por oportunidades por toma de decisión.                                                                                      |
| SUB GERENTE                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> MALO | Deficiencia en detección y seguimiento a Resultados.                                                                         |
| TESORERO                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO | Oportunidad en toma de decisiones y seguimiento a Resultado.                                                                 |
| ENCARGADO PERECEDEROS                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> MALO | Asociada con poco concimiento en manejo de personal, Oportunidad con carácter                                                |
| ¿CÓMO MIDES TU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                     |                                                                                                            | Resultados en base a indicadores de tienda.                                                                                  |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           |                                                                                                            | En base a resultados de indicador individuales.                                                                              |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 |                                                                                                            | Buena solución en problemática de sistema de cobro ante mercancía no liberada en apoyo a telefonía.                          |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? |                                                                                                            | Permisos de funcionamiento, cumplimiento de estándares de salud, reforzando al equipo ante auditoría y una se obtuvo.        |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LÍDERES?                                                     |                                                                                                            | Citar y escuchar de forma individual y posterior se reúnen para poder solucionar y establecer armonía dentro del equipo.     |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACES?                                                                       |                                                                                                            | Reconocimiento de buenos resultados de los chicos y apoyo (reunión de 10 min.) de los que resaltan por de. empleado del mes. |

| ENFOQUE DE GENERO                                                                                                                                              |                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMÁS LÍDERES RESPETAN LAS IGUALDADES DE GÉNERO? SI/NO ¿POR QUÉ?                                                              | Dentro del equipo se apega al enfoque de género, ambos tienen capacidad de desarrollo.                               |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input type="checkbox"/> BALANCEADO <input checked="" type="checkbox"/> DISPREJO |
| ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DIARIAS? SI/NO ¿POR QUÉ?                | Si, actividades de descarga se dificultan por que los turnos no se cumplen.                                          |
| ¿CONOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         | 1 asociado.                                                                                                          |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI/NO, JUSTIFIQUE: | Si, para poder brindar soporte a todos.                                                                              |
| ¿DE QUÉ FORMA EVALÚA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD EN LA TIENDA? EXPRESE SU OPINIÓN PERSONAL                                            | Muy bueno, muy buena actitud.                                                                                        |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO                                                   |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       | Si, a través de la línea de atención de los casos que se presentan.                                                  |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑÍA? SI/NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                | Maternidad, al presentarse de esa maternidad solo inician medio turno y uso de lactario.                             |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA? SI/NO ¿QUE OTRAS RECOMENDARÍA?                                                 | Si, Buenas prestaciones, no hay otras.                                                                               |

| CONDICIONES LABORALES                                                                                                          |                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL <input checked="" type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL                    | 8 HORAS DE TRABAJO DIARIAS                                                                                                        |
| 9:00 am. TIEMPO EN LA COMPAÑÍA                                                                                                 | 1/2 hora. TIEMPO DE COMIDA                                                                                                        |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                                                                                                   |
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | —                                                                                                                                 |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | —                                                                                                                                 |
| ¿COMO LÍDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCION SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | —                                                                                                                                 |
| A NIVEL INFORMATICO Y TECNOLÓGICO ¿COMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑÍA?                                                      | <input checked="" type="checkbox"/> AVANZADO <input type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> MALO                         |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LÍDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EMPRESARIALES?                               | <input checked="" type="checkbox"/> FÁCIL DE USAR <input type="checkbox"/> ME CUESTA USAR <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |
| FIRMA DE ENTREVISTADO                                                                                                          | FECHA: 29-07-2023                                                                                                                 |
| FIRMA DE ENTREVISTADORES                                                                                                       |                                                                                                                                   |
| Douglas Edgardo Arevalo Medrano                                                                                                | Ana Marcela Vasquez Monge                                                                                                         |

## Entrevista 2 - Subgerente de Tienda

### ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                                                                                                                | Maria Victoria Morales                                                                                                                                                                                                   |
| CARGO                                                                                                                 | Sub Administradora                                                                                                                                                                                                       |
| PROYECTO                                                                                                              | GAFETE 8282809<br>*MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA*               |
| GESTION DE COMPETENCIAS                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                          |
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                       | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input type="checkbox"/> INGENIERÍA <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input checked="" type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> OTRO |
| HABLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                         | Asesora de Ventas, cajera, 2da al mando (Supervisora asistente) y Subgerente.<br>A cargo de Operación de Piso de Ventas.                                                                                                 |
| CUÉNTANOS BREVEEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                        |                                                                                                                                                                                                                          |
| ¿CUALES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                     | llegar a ser administradora o gerente.<br>Aprendiendo siempre.                                                                                                                                                           |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                  | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input checked="" type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                        |
| TIEMPO DE RECEPCIÓN DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                  | <input checked="" type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                               |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? ¿SÍ/NO ¿POR QUÉ? | Darse cuenta de oportunidades en base a actitudes/desempeños entendiendo al asociado.                                                                                                                                    |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                                | 7<br>3 Hombres<br>4 Mujeres.                                                                                                                                                                                             |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                                | Responsable, Empática, Involucrar en la operación.                                                                                                                                                                       |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                             | Tono de voz, Impaciente.                                                                                                                                                                                                 |

| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             | COMENTARIOS                                                                                                                                                                                                 |
| GERENTE                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO<br>Manteniendo el tiempo de apoyo cuando se necesita.                                            |
| SUB GERENTE                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO<br>Me involucro en la operación pero debo mejorar la independencia y manejo del control de cost. |
| TESORERO                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO<br>Es una persona pasivo y a veces distraído.                                                    |
| ENCARGADO PERECEROS                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO<br>Se toma mucho tiempo para realizar las tareas e procesos.                                     |
| ¿CÓMO MIDES TU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                     | Bueno, un equipo que trata de educar en el momento.                                                                                                                                                         |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           | Siempre por supervisión y desarrollo de indicadores.                                                                                                                                                        |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 | Si en base a indicadores y se han mantenido en buenos resultados.                                                                                                                                           |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? | En conflicto con clientes y resolución de problemáticas. Ve. tanto en asociado como clientes.                                                                                                               |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LÍDERES?                                                     | Dialogar con el asociado, testigo o de forma colectiva.                                                                                                                                                     |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACES?                                                                       | Agradecimiento posterior a la entrevista hacia el equipo.<br>- asociado del nivel.                                                                                                                          |

| ENFOQUE DE GENERO                                                                                                                                              |                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMAS LIDERES RESPETAN LAS CALIDADES DE GENERO?                                                                               | <i>ya que se conoce que poseen diferentes gustos y discapacidades.</i>                                                |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GENERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input checked="" type="checkbox"/> BALANCEADO <input type="checkbox"/> DISPAREJO |
| CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DESIGUALDAD DE GENERO EN EL DESAROLO DE ACTIVIDADES DIARIAS?                                   | <i>Todos cumplen sus actividades, se mantiene equilibrio.</i>                                                         |
| ¿CÓNOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         | <i>1 persona.</i>                                                                                                     |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI/NO, JUSTIFIQUE: | <i>Si, a través de material de apoyo para capacitarse y no existe discriminación.</i>                                 |
| ¿DE QUÉ FORMA EVALÚA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD EN LA TIENDA? EXPRESE SU OPINION PERSONAL                                            | <i>Muy bueno, realiza actividades asignadas.</i>                                                                      |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO                                                    |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       | <i>Reporte a JI, línea de ética a reportar.</i>                                                                       |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑIA? SI/NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                | <i>Maternidad, 4 meses lactario.</i>                                                                                  |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑIA? SI/NO, ¿QUÉ OTRAS RECOMENDARÍA?                                                | <i>Salas cunas sea aplicado.</i>                                                                                      |

| CONDICIONES LABORALES                                                                                                          |                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL <input checked="" type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL                    | <i>8 hrs.</i> HORAS DE TRABAJO DIARIAS                                                                                            |
| <i>5 meses 1/2.</i> TIEMPO EN LA COMPAÑIA                                                                                      | <i>1 hr.</i> TIEMPO DE COMIDA                                                                                                     |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                                                                                                   |
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | —                                                                                                                                 |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | —                                                                                                                                 |
| ¿COMO LÍDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCION SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | —                                                                                                                                 |
| A NIVEL INFORMATICO Y TECNOLÓGICO ¿COMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑIA?                                                      | <input type="checkbox"/> AVANZADO <input checked="" type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> MALO                         |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LÍDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EMPRESARIALES?                               | <input checked="" type="checkbox"/> FÁCIL DE USAR <input type="checkbox"/> ME CUESTA USAR <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |
| FIRMA DE ENTREVISTADO                                                                                                          | FECHA: <i>29-07-23.</i>                                                                                                           |
| FIRMA DE ENTREVISTADORES                                                                                                       | Ana Marcela Vasquez Monge                                                                                                         |

## ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                                                                                                                | Evelin Elizabeth Ebra de Argueta                                                                                                                                                                                                              |
| CARGO                                                                                                                 | Tesorero                                                                                                                                                                                                                                      |
| PROYECTO                                                                                                              | *MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.*                                                     |
| GAFETE 7756074                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                               |
| GESTION DE COMPETENCIAS                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                               |
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                       | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input type="checkbox"/> INGENIERÍA <input checked="" type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input checked="" type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> OTRO           |
| HABLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                         | Auxiliar de protección de activos<br>Encargada Administrativa (Tesorero)                                                                                                                                                                      |
| CUENTANOS BREVEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                         | - Manejo de valores, archivos a cargo general<br>- cumplimiento de procesos y políticas de facturación y cobros<br>- llevar al día papelería<br>- cumplir con los procesos que la empresa solicita, enfocado al resultado con máxima calidad. |
| ¿CUÁLES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                  | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input checked="" type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                                             |
| TIEMPO DE RECEPCIÓN DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                  | <input checked="" type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                                                    |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? ¿SI/NO ¿POR QUÉ? | Si, porque en base a resultados arrojados nos dan a conocer nuestras oportunidades.                                                                                                                                                           |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                                | 9 asociados.                                                                                                                                                                                                                                  |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                                | - Soy accesible.<br>- Confiable.<br>- Dedicada, Responsable, respetuosa, etc.                                                                                                                                                                 |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                             | - Me molesta con facilidad.<br>- Seguimiento diario y no priorizo.                                                                                                                                                                            |

| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             | COMENTARIOS                                                                                                                                                                                  |
| GERENTE                                                                                                                                     | <input checked="" type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO                                                                                   |
| SUB GERENTE                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> MALO                                                                                   |
| TESORERO                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO                                                                                   |
| ENCARGADO PERECEDEROS                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> MALO                                                                                   |
| ¿CÓMO MIDES TU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                     | - Semanalmente se revisan indicadores para validar si estoy en meta, si los resultados arrojan lo contrario, me enfoco en dar seguimiento al líder de manera que pueda hacer para mejorarlo. |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           | - Adicional se retroalimenta a los asociados en cuanto al indicador de CX (encuestas) y semanalmente se retroalimenta sobre el SPI (cobro rápido).                                           |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 | - Inicé en desarrollar la medición de un indicador de largo plazo a un corto plazo.                                                                                                          |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? | - Caso de doble cobro de tarjeta bancaria al cliente, del cual desconocía el proceso, pero insistí con las áreas involucradas, hasta que resolvieron.                                        |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LÍDERES?                                                     | - Ante indiferencia de asociados, escucho siempre a los involucrados, saco conclusiones, y luego aconsejo.                                                                                   |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACES?                                                                       | - Semanalmente, en el chat de correo se felicita al equipo con mayor desempeño, o por la iniciativa que tienen en cuanto alguna oportunidad con los compañeros o en otras áreas.             |

| ENFOQUE DE GÉNERO                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMÁS LÍDERES RESPETAN LAS IGUALDADES DE GÉNERO? SI / NO ¿POR QUÉ?                                                            | SI, porque es parte de la cultura de empresa, una de las pilares es siempre el respeto por el individuo.                                                                                                                   |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input type="checkbox"/> BALANCEADO <input checked="" type="checkbox"/> DISPAREJO                                                                                                      |
| ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DIARIAS? SI / NO ¿POR QUÉ?              | SI, porque las niñas se molestan porque a los hombres, siempre se traen a las actividades por temas de descarga.                                                                                                           |
| ¿CONOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         | SI, 1 asociado.                                                                                                                                                                                                            |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI/NO, JUSTIFIQUE: | NO, porque el asociado con discapacidad, solo posee una discapacidad menor de una parte de su cuerpo. El asociado se desempeña bien, lo que he podido observar que al momento de hacer un corte a la egal se le dificulta. |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                                                                                                         |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       | contactar a la línea ética.                                                                                                                                                                                                |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑÍA? SI/NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                | SI, tenemos un lactario.                                                                                                                                                                                                   |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA? SI/NO ¿QUÉ OTRAS RECOMENDARÍA?                                                 | SI estoy satisfecha con los beneficios.                                                                                                                                                                                    |

| CONDICIONES LABORALES                                                                                                          |                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL <input type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL                    | 10 horas. HORAS DE TRABAJO DIARIAS                                                                                                |
| 7 años TIEMPO EN LA COMPAÑÍA                                                                                                   | 15 minutos. TIEMPO DE COMIDA                                                                                                      |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                                                                                                   |
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                                                                                                   |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                                                                                                   |
| ¿COMO LÍDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCION SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                                                                                                   |
| A NIVEL INFORMÁTICO Y TECNOLÓGICO ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑÍA?                                                      | <input checked="" type="checkbox"/> AVANZADO <input type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> MALO                         |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LÍDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EMPRESARIALES?                               | <input type="checkbox"/> FÁCIL DE USAR <input checked="" type="checkbox"/> ME CUESTA USAR <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |
| FIRMA DE ENTREVISTADO                                                                                                          | FECHA: 2/08/2023                                                                                                                  |
| FIRMA DE ENTREVISTADORES                                                                                                       |                                                                                                                                   |
| Douglas Edgardo Arevalo Medrano                                                                                                | Ana Marcela Vasquez Monge                                                                                                         |

Entrevista 4 - Encargado de Perecederos

## ENTREVISTA ORIENTADA A MANDOS MEDIOS Y GERENTES

| RESUMEN GENERAL                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                                                                                                               | <i>Viviana Buitrago Elias</i>                                                                                                                                                                                            |
| CARGO                                                                                                                | <i>Encargada Perecederos</i>                                                                                                                                                                                             |
| PROYECTO                                                                                                             | "MODELO INTEGRAL PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS DE TRABAJO ORIENTADO A LÍDERES, CON ENFOQUE DE GÉNERO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DESPENSA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA."                                |
| GAFETE                                                                                                               | <i>8093272</i>                                                                                                                                                                                                           |
| GESTIÓN DE COMPETENCIAS                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                          |
| NIVEL ACADÉMICO                                                                                                      | <input type="checkbox"/> LICENCIATURA <input checked="" type="checkbox"/> INGENIERÍA <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> MAESTRÍA <input type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> OTRO |
| HABLENOS UN POCO SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL                                                                        | <i>Auxiliar Protocoles de atención y ahora Encargada perecederos</i>                                                                                                                                                     |
| CUENTANOS BREVEMENTE SOBRE EL PERFIL DEL CARGO QUE DESEMPEÑAS                                                        | <i>Coordinar las áreas de procesos para el buen funcionamiento y dar buen servicio al cliente.</i>                                                                                                                       |
| ¿CUÁLES SON TUS OBJETIVOS? ¿QUÉ ESTÁS HACIENDO PARA CONSEGUIRLOS?                                                    | <i>Conocer a profundidad cada área del punto de trabajo motivarme más para llegar al objetivo.</i>                                                                                                                       |
| ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?                                                                 | <input type="checkbox"/> MENSUAL <input checked="" type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input type="checkbox"/> SEMESTRAL <input type="checkbox"/> ANUAL                                                                        |
| TIEMPO DE RECEPCIÓN DE RESULTADOS EN BASE A DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO:                                 | <input checked="" type="checkbox"/> RÁPIDO <input type="checkbox"/> PRECISO <input type="checkbox"/> LENTO <input type="checkbox"/> TARDÍO                                                                               |
| ¿CONSIDERA USTED QUE ESTE PROCESO DE DIAGNÓSTICO LABORAL ACTUAL ES PRODUCTIVO PARA USTED COMO LÍDER? SI/NO ¿POR QUÉ? | <i>Si, sirve para poder trabajar en las oportunidades reportadas</i>                                                                                                                                                     |
| ¿CUÁNTOS COLABORADORES TIENES A CARGO?                                                                               | <i>4 colaboradores</i>                                                                                                                                                                                                   |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS FORTALEZAS?                                                               | <i>Empática, eficiente.</i>                                                                                                                                                                                              |
| ¿CÓMO LÍDER, CUALES CONSIDERAS QUE SON SUS OPORTUNIDADES?                                                            | <i>Hay otras oportunidades, frustración, imprecisión</i>                                                                                                                                                                 |

| NIVEL DE LIDERAZGO                                                                                                                          |                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LIDERAZGO, INCLUYENDO EL DE SUS COMPAÑEROS GERENTES Y MANDOS MEDIOS?                                             | COMENTARIOS                                                                                                |
| GERENTE                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO |
| SUB GERENTE                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO |
| TESORERO                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO |
| ENCARGADO PERECEDEROS                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> MALO |
| ¿CÓMO MIDES TU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?                                                                                                     | <i>Por el cumplimiento de indicadores en mi perfil de trabajo.</i>                                         |
| ¿CÓMO MONITOREAS EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS QUE TIENES A CARGO?                                                                           | <i>Supervisando las actividades a diario.</i>                                                              |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EXPERIENCIA DEL DESARROLLO DE TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y SI ESTA FUE RECONOCIDA POR TU JEFATURA?                 | <i>Experiencia de coordinación del equipo de trabajo por falta de personal.</i>                            |
| ¿PUEDES CONTARME SOBRE EL MANEJO DE UN CASO Y COMO BRINDASTE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA, YA SE CON EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES O JEFATURAS? | <i>Al clima laboral con la compañera y hablar sobre el problema para solucionarlo.</i>                     |
| ¿CÓMO RESOLVERÍAS UN CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DE TU EQUIPO O COMPAÑEROS LÍDERES?                                                     | <i>Reunión para escuchar los problemas y llegar a una solución para un buen ambiente laboral.</i>          |
| ¿CÓMO RECONOCES LOS LOGROS A TU EQUIPO Y CON QUÉ FRECUENCIA LO HACES?                                                                       | <i>Por el momento no lo hago pero tengo programado hacerlo ya que aún no tengo tiempo en el cargo.</i>     |

| ENFOQUE DE GENERO                                                                                                                                              |                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSIDERAS QUE, ¿LOS ASOCIADOS Y DEMÁS LÍDERES RESPETAN LAS IGUALDADES DE GÉNERO?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?                                                         | Si, no cuestionan ni indignan en la vida personal                                                                     |
| ¿CÓMO EVALÚA EL ÍNDICE DE EQUITAD DE GÉNERO EN SU EQUIPO DE TRABAJO?                                                                                           | <input type="checkbox"/> EQUITATIVO <input checked="" type="checkbox"/> BALANCEADO <input type="checkbox"/> DISPAREJO |
| ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN AFECTACIONES EN TU EQUIPO DE TRABAJO POR DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DIARIAS?<br>SI / NO ¿POR QUÉ?           | NO, el equipo está balanceado.                                                                                        |
| ¿CONOCE USTED CON CUANTOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD CUENTA LA TIENDA?                                                                                         | NO                                                                                                                    |
| ¿CÓMO LÍDER DE TIENDA USTED RECIBE Y BRINDA CAPACITACIONES A SUS COLABORADORES DE CÓMO TRATAR O RELACIONARSE CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD? SI/NO, JUSTIFIQUE: | NO, no tengo el tiempo suficiente ni yo he recibido capacitaciones al respecto.                                       |
| ¿DE QUÉ FORMA EVALÚA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS CON DISCAPACIDAD EN LA TIENDA? EXPRESE SU OPINIÓN PERSONAL                                            | Sin comentarios                                                                                                       |
| ¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CASO DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA?                                                                                                   | <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO                                                    |
| ¿ANTE UN CASO DE ACOSO SEXUAL LABORAL, CONOCE USTED EL PROTOCOLO A SEGUIR O A QUIEN SE DEBE DE REPORTAR?                                                       | RRHH                                                                                                                  |
| ¿CONOCE USTED SOBRE QUE PRESTACIONES Y BENEFICIOS APLICAN AL PERSONAL FEMENINO DENTRO DE LA COMPAÑÍA? SI/NO, MENCIONAR ALGUNOS:                                | NO                                                                                                                    |
| ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA? SI/NO ¿QUÉ OTRAS RECOMENDARÍA?                                                 | Si, nada que recomendar.                                                                                              |

| CONDICIONES LABORALES                                                                                                          |                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> MARCA JORNADA LABORAL <input type="checkbox"/> NO MARCA JORNADA LABORAL                    | 8 HORAS DE TRABAJO DIARIAS                                                                                                        |
| 1 año y 6 meses TIEMPO EN LA COMPAÑÍA                                                                                          | 1 hora. TIEMPO DE COMIDA                                                                                                          |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                                                                                      |                                                                                                                                   |
| ¿LA EMPRESA LE BRINDA A USTED Y/O ASOCIADOS LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR ACTIVIDADES ACORDES AL PERFIL DEL CARGO?  | <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | Hay promisor que están limitando solo a gerencia y los otros a diario.                                                            |
| ¿LA EMPRESA SUMINISTRA LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL EQUIPO DE TRABAJO EN GENERAL? | <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    |                                                                                                                                   |
| ¿COMO LÍDER SE SIENTE SATISFECHO CON SU PRETENCION SALARIAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?                                           | <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO                                                                |
| SI SU RESPUESTA ANTERIOR ES NO, JUSTIFIQUE:                                                                                    | La demanda laboral es extensa para la retribución que se recibe.                                                                  |
| A NIVEL INFORMÁTICO Y TECNOLÓGICO ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE LA COMPAÑÍA?                                                      | <input type="checkbox"/> AVANZADO <input checked="" type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> MALO                         |
| ¿CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO LÍDER EN CUANTO AL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EMPRESARIALES?                               | <input checked="" type="checkbox"/> FÁCIL DE USAR <input type="checkbox"/> ME CUESTA USAR <input type="checkbox"/> NO LA ENTIENDO |
| FIRMA DE ENTREVISTADO<br>FIRMA DE ENTREVISTADORES                                                                              | FECHA: 02 agosto del 2023                                                                                                         |
| Douglas Edgardo Arevalo Medrano                                                                                                | Ana Marcela Vasquez Monge                                                                                                         |

## Anexo 5 – Encuesta orientada a asociados de Despensa Familiar.

### Encuesta orientada a asociados de Despensa Familiar - Santa Tecla

Encuesta enfocada para medir el nivel de liderazgo de cada líder, como anexo al proyecto de graduación

#### Nombre completo

4 respuestas

Carolina Escobar Serrano

Rosario Rauda Flores

Luis Garcia Gomez

Juan Carranza Melendez

#### Número de gafete

4 respuestas

8910038

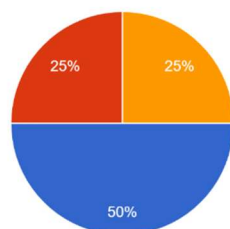
7758282

8103416

7758347

#### Posición laboral

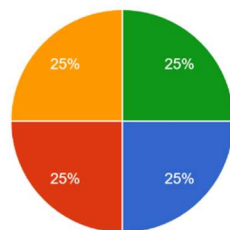
4 respuestas



- Asociado de Piso
- Cajero
- Asociado de Perecedero

### Selecciona a tu Jefe Inmediato

4 respuestas

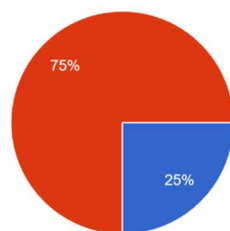


● Rosalina Guadrón de Lopez  
 ● Maria Victoria Morales  
 ● Evelyn Elizabeth Evora de Argueta  
 ● Xiomara Beatriz Elias

## Pregunta 1

¿Cómo evalúa el nivel de liderazgo de su jefe inmediato?

4 respuestas

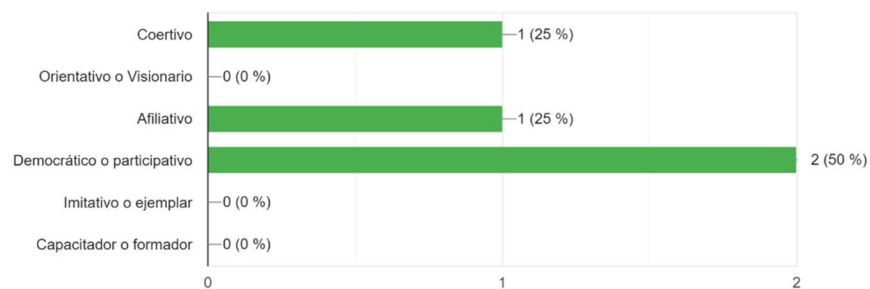


● Excelente  
 ● Bueno  
 ● Malo

## Pregunta 2

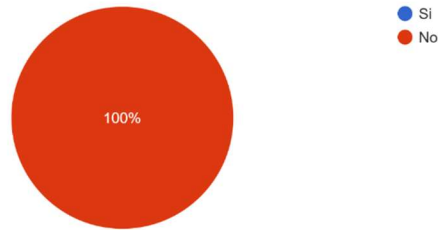
De los siguientes estilos de liderazgo cual es el que más se asemeja a tu jefe inmediato:

4 respuestas



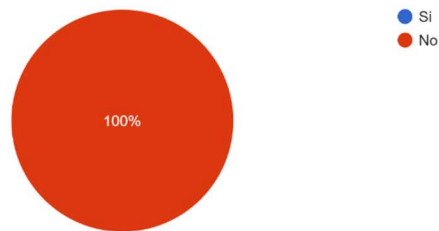
### Pregunta 3

¿Has percibido señales o muestras de discriminación por parte de tu jefe inmediato?  
4 respuestas



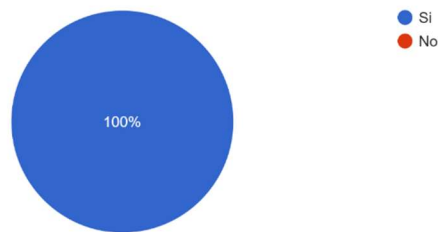
### Pregunta 4

¿Has sufrido algún maltrato o abuso de autoridad por parte de tu jefe inmediato?  
4 respuestas



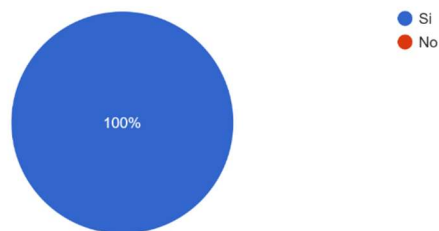
### Pregunta 5

¿Tu jefe inmediato respeta tus horarios de trabajo y tiempos de comida?  
4 respuestas



### Pregunta 6

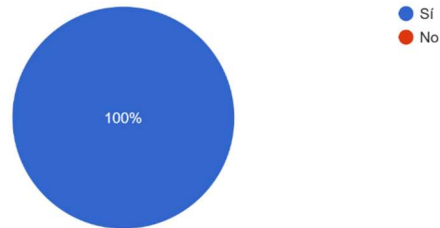
¿En base al tiempo extra laborado, estas son reconocidas y pagadas de acuerdo a la ley?  
4 respuestas



### Pregunta 7

¿Se respetan tus días de vacaciones de acuerdo a la programación establecida?

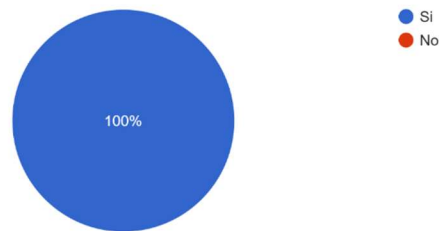
4 respuestas



### Pregunta 8

¿Tu jefe inmediato te retroalimenta y capacita de forma adecuada?

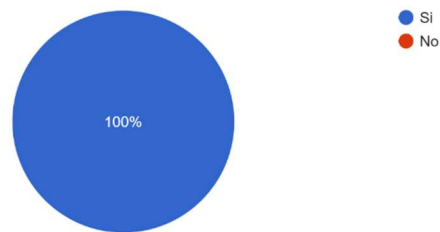
4 respuestas



### Pregunta 9

¿Cuentas con las herramientas y recursos necesarios para realizar tus actividades diarias?

4 respuestas



### Pregunta 10

Menciona brevemente algo que tu jefe inmediato debería mejorar:

4 respuestas

Nada que reportar

Ser mas prudente en la forma de llamar la atención

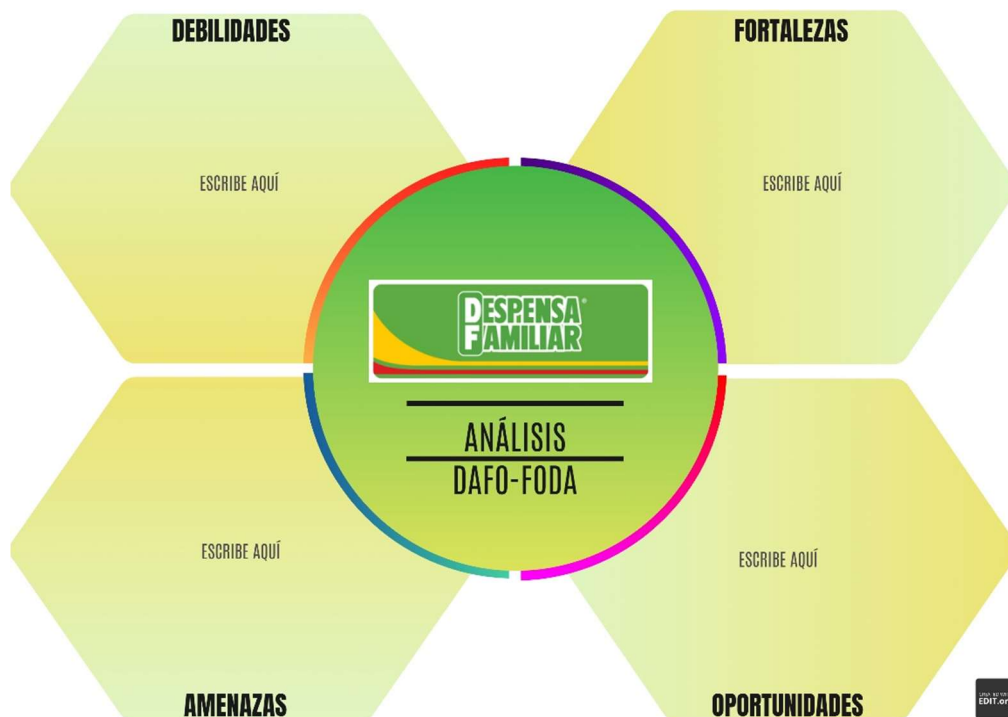
Mejorar los horarios partidos de su área, prefiere corridos como las demás areas

Nada que reportar

## Anexo 6 Análisis DAFO – FODA – Plan Estratégico (Liderazgo)

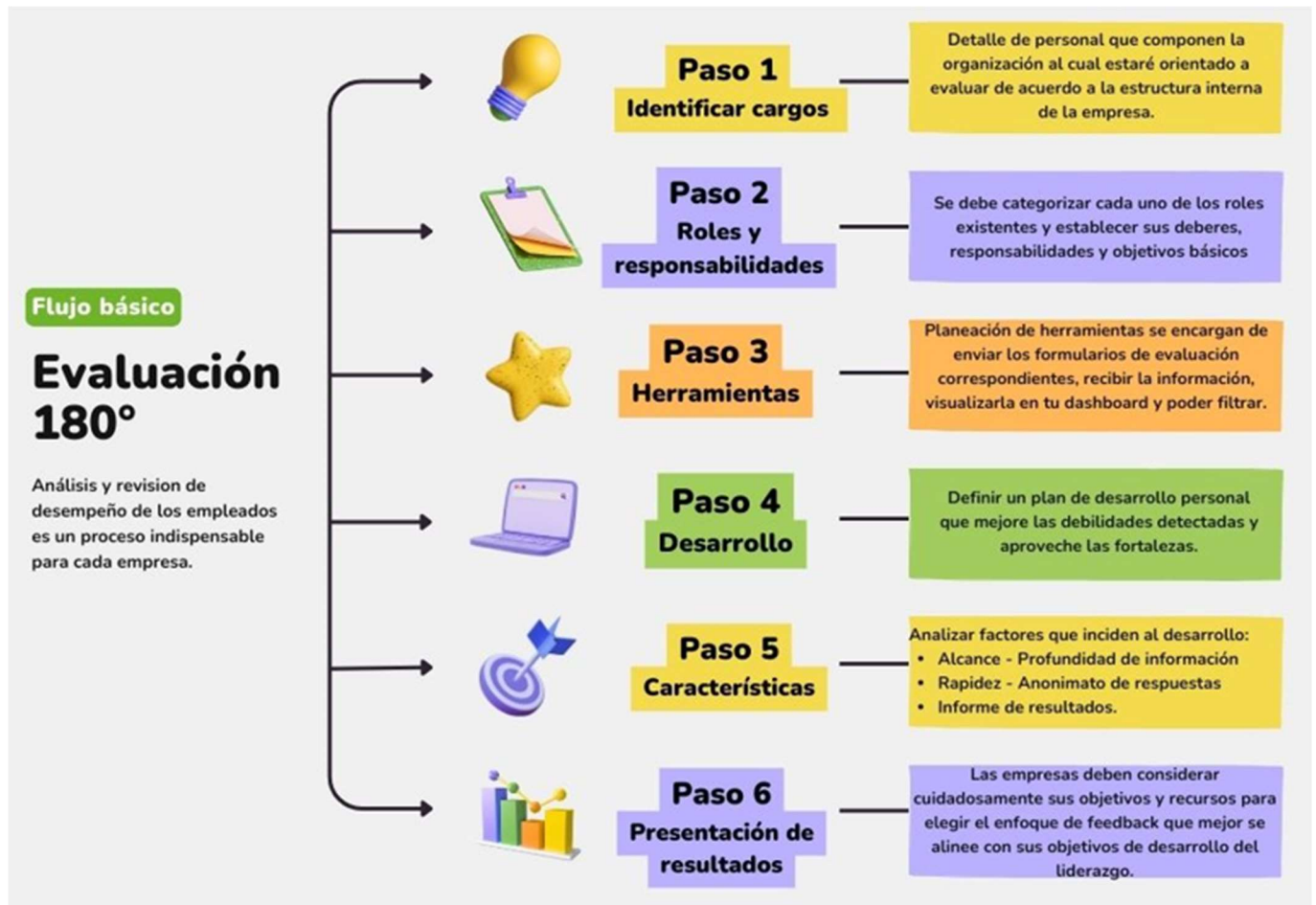


Fuente de información: (<https://escuela.marketingandweb.es/como-hacer-un-analisis-dafo/>)



Fuente de elaboración propia.

## Anexo 7 Ejemplo de modelo de flujo básico de evaluación 180°.



## Anexo 8 - Cronograma de proyecto de Tesis.

### Anexo

9

-

P

| Actividad                                                                  | Progreso | mar-23 |    |    |    | abr-23 |    |    |    | may-23 |    |    |    | jun-23 |    |    |    | jul-23 |    |    |    | ago-23 |    |    |    | sep-23 |    |    |    | oct-23 |    |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----------|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|
|                                                                            |          | S1     | S2 | S3 | S4 | S1     | S2 | S3 | S4 | S5     | S1 | S2 | S3 | S4     | S1 | S2 | S3 | S4     | S1 | S2 | S3 | S4     | S1 | S2 | S3 | S4     | S1 | S2 | S3 | S4     | S1 | S2 | S3 |
| Anteproyecto                                                               |          |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Presentación de Temas                                                      | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Aprobación de terna de temas y asesor                                      | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Preparación de Anteproyecto                                                | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Entrega de Anteproyecto                                                    | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Observaciones de anteproyecto<br>corregido y Aprobación de<br>Anteproyecto | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| TESIS                                                                      |          |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Marco Teórico                                                              | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Metodología                                                                | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Diseño de instrumentos                                                     | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Recolección de información                                                 | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Análisis de datos                                                          | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Discusión de resultado                                                     | 100%     |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Informe final                                                              |          |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Entrega de informe final revisión prev                                     | 50%      |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Observación de informe                                                     | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Entrega de informe final correcciones                                      | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Asignación de jurados                                                      | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Programación de defensa                                                    | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |
| Programación de defensa                                                    | 0%       |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |

### Presupuesto

| #     | Detalle de pago                                 | Costo       | Total       |
|-------|-------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 1     | Honorarios Asesor de Tesis                      |             | \$ 750.00   |
| 1.2   | Asesor de Trabajo de graduacion                 | \$ 750.00   |             |
| 2     | Materiales y Suministros                        |             | \$ 620.00   |
| 2.1   | Material de oficina para proyecto               | \$ 50.00    |             |
| 2.2   | Entrevista                                      | \$ 30.00    |             |
| 2.3   | Transporte                                      | \$ 100.00   |             |
| 2.4   | Materiales y Suministros para informe           | \$ 100.00   |             |
| 2.5   | Imprevisto                                      | \$ 40.00    |             |
| 2.6   | Viaticos                                        | \$ 300.00   |             |
| 3     | Seminario de Graduacion                         |             | \$ 3,140.00 |
| 3.1   | Matricula de trabajo de seminario de graduacion | \$ 200.00   |             |
| 3.2   | Carta de Egreso                                 | \$ 100.00   |             |
| 3.3   | Certificacion de notas autenticadas             | \$ 120.00   |             |
| 3.4   | cuota de seminario de graduacion                | \$ 2,720.00 |             |
| Total |                                                 |             | \$ 4,510.00 |