



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO**

**TEMA:**

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE  
LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA INVIN DE LA CIUDAD DE CAYAMBE

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**AUTORA:** DIANA CAROLINA CORAL CHICAIZA  
**ASESOR:** MGTR. JOHNSON MARCELO FOLLECO CHALÁ

IBARRA, ENERO - 2024

## CERTIFICADO DEL ASESOR DE TESIS

Ibarra, 30 de enero del 2024

Mgs. Johnson Marcelo Folleco Chalá

ASESOR

### CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



(f.) .....

Mgs. Johnson M, Folleco C.

C.C.: 1001603339

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

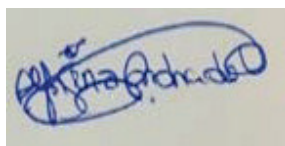
El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f): .....

Mgs. Johnson M. Folleco C

C.C.: 100160333



(f): .....

Dra. Alfonsina Andrade O. Ph.D

C.C.: 1002158648



(f): .....

Ing. Patricio Roberto Tadeo, MBA

C.C.: 100170904-5

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Diana Carolina Coral Chicaiza, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 30 de enero del 2024



f): .....

Diana Carolina Coral Chicaiza

C.C.:1726117953

## AUTORÍA

Yo, Diana Carolina Coral Chicaiza portadora de la cédula de ciudadanía No 1726117953, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



f): .....

Diana Carolina Coral Chicaiza

C.C.:1726117953

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Diana Carolina Coral Chicaiza, con CC: 172611795-3, autor del trabajo de grado intitulado: DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA INVIN DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, previo a la obtención del título profesional de MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, en la Escuela de NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL.

Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 30 de enero del 2024



Diana Carolina Coral Chicaiza  
172611795-3

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme guiado y a mis padres, por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesor de tesis, por sus conocimientos e indicaciones en esta investigación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra por permitirme alcanzar esta meta en mi vida profesional.

A la Empresa de Seguridad Privada Invin Cía. Ltda., por acceder a ejecutar el presente proyecto de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	Resumen	XIX
2.	Abstract	XX
3.	Introducción	XXI
3.1	Objetivo General	XXIV
3.2	Objetivos Específicos	XXV
3.3	Preguntas de estudio	XXVI
3.4	Variable Independiente	XXVI
3.5	Variables Dependientes	XXVII
4.	Estado del arte	1
4.1	Proceso de provisión de Recursos Humanos	1
4.1.1	La planificación	2
4.1.2	El Reclutamiento	2
4.1.2.1	Tipos De Reclutamiento	3
4.1.2.1.1	Reclutamiento Interno	3
4.1.2.1.2	Reclutamiento Externo	3
4.1.2.2	Medios de Reclutamiento Externo	4
4.1.3	Selección	4
4.1.3.1	Bases para la selección de personas	5
4.1.3.2	Elección De Las Técnicas De Selección	6
4.1.3.2.1	Entrevista de selección	6
4.1.3.2.2	Pruebas de conocimiento o capacidad	7
4.1.3.2.3	Pruebas psicométricas	7
4.1.3.2.4	Pruebas de personalidad	7

4.1.3.2.5	Técnicas de simulación	8
4.1.3.3	Tipos de contrato	8
4.2	Proceso de Aplicación de Recursos Humanos	9
4.2.1	Diseño de cargos	10
4.2.2	Modelo de diseño de cargos	11
4.2.2.1	Modelo clásico	11
4.2.2.2	Modelo humanista de las relaciones humanas	12
4.2.2.3	Modelo situacional o contingencial	12
4.2.3	Descripción y Análisis de cargos	12
4.2.3.1	Descripción de cargos	12
4.2.3.2	Análisis de cargos	13
4.2.3.2.1	Requisitos intelectuales	13
4.2.3.2.2	Requisitos físicos	14
4.2.3.2.3	Responsabilidades implícitas	14
4.2.3.2.4	Condiciones de trabajo	14
4.2.3.3	Método de descripción y análisis de cargos	14
4.2.3.3.1	Método de observación directa	14
4.2.3.3.2	Método del cuestionario	14
4.2.3.3.3	Método de Entrevista	14
4.2.4	Evaluación del desempeño	15
4.2.4.1	Objetivos de la evaluación del desempeño	15
4.2.4.2	Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.	15
4.2.4.2.1	Método de escalas gráficas	16
4.2.4.2.2	Método de elección forzada	18

4.2.4.2.3	Método de investigación de campo	19
4.2.4.2.4	Método de incidentes críticos	21
4.2.4.2.5	Método comparación por pares	22
4.2.4.2.6	Método frases descriptivas	23
4.3	Proceso de Mantenimiento De Recursos Humanos.	25
4.3.1	Teoría de la Inequidad	25
4.3.2	Método de evaluación de cargos	26
4.3.2.1	Método de jerarquización	26
4.3.2.2	Método de categorías predeterminadas	26
4.3.2.3	Método de comparación de factores	27
4.3.2.4	Método de evaluación por puntos	27
4.3.3	Comité de evaluación de cargos	27
4.3.4	Investigación salarial	27
4.3.5	Política Salarial	28
4.3.6	Planes de beneficios sociales	28
4.3.7	Tipos de beneficios sociales	28
4.3.7.1	Según sus exigencias	28
4.3.7.2	Según su naturaleza	28
4.3.7.3	Según sus objetivos	28
4.3.8	Higiene y Seguridad en el Trabajo	29
4.3.9	Comité Paritario de Seguridad y Salud	29
4.3.9.1	Funciones del Comité Paritario de Seguridad y Salud	29
4.3.10	Seguridad en el trabajo	30
4.3.11	Relaciones Laborales	30

4.3.12	Conflictos laborales	31
4.4	Proceso de desarrollo de personas	31
4.4.1	Entrenamiento	31
4.4.2	Proceso del entrenamiento	31
4.4.2.1	Proceso de Indentifar necesidades	31
4.4.2.2	Planificación de la capacitación	32
4.4.2.3	Ejecución del plan de capacitación	32
4.4.2.4	Evaluación del desempeño	32
4.4.3	Desarrollo organizacional	32
4.5	Proceso de control de recursos humanos	33
4.5.1	Base de datos y sistema de información	33
4.5.2	Auditoria de recursos humanos	34
5.	Materiales y Métodos	34
5.1	Métodos	34
5.1.1	Población muestra	35
5.1.2	Instrumentos	36
5.1.2.1	Encuesta para el personal de la empresa	36
5.1.2.2	Encuesta para el Departamento de Recursos Humanos	45
5.1.2.3	Ficha de Observación:	57
5.1.3	Procedimiento	63
5.1.4	Análisis de datos y resultados	63
5.2	Metodología	73
5.3	Tipo de Investigación	73
6.	Resultados y Discusión	73

6.1	Proceso Provisión _____	74
6.2	Del proceso de Aplicación _____	97
6.3	Del proceso de Mantenimiento _____	106
6.4	Del proceso de Desarrollo _____	118
6.5	Del Proceso Seguimiento _____	132
6.6	Resultado de la ficha de observación _____	136
6.6.1	Proceso Provisión _____	136
6.6.1.1	Subsistema Planificación _____	136
6.6.1.2	Subsistema Reclutamiento _____	136
6.6.1.3	Subsistema Selección _____	137
6.6.2	Proceso Aplicación _____	137
6.6.2.1	Subsistema Diseño de cargos _____	137
6.6.2.2	Subsistema Descripción y análisis de puestos _____	137
6.6.2.3	Subsistema Evaluación del desempeño _____	138
6.6.3	Proceso Mantenimiento _____	138
6.6.3.1	Subsistema Remuneración _____	138
6.6.3.2	Subsistema Beneficios _____	138
6.6.3.3	Subsistema Higiene y Seguridad _____	139
6.6.3.4	Subsistema Relaciones Laborales _____	139
6.6.4	Proceso Desarrollo _____	140
6.6.4.1	Subsistema Capacitación _____	140
6.6.4.2	Subsistema Desarrollo de personas _____	140
6.6.4.3	Subsistema Desarrollo Organizacional _____	140
6.6.5	Proceso Seguimiento _____	141

6.6.5.1	Subsistema Base de Datos_____	141
6.6.5.2	Subsistema Controles _____	141
6.6.5.3	Subsistema Sistema de Información _____	141
6.7	Flujogramas_____	143
7.	Conclusiones _____	163
8.	Recomendaciones _____	164
9.	Referencias Bibliográficas _____	165
10.	Anexos_____	167

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Ficha Profesiográfica _____	6
Tabla 2.-Ubicación del cargo en el organigrama _____	11
Tabla 3.-Ejemplo de una hoja de descripción de cargo_____	13
Tabla 4.-Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas. _____	17
Tabla 5.-Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de elección forzada. _____	19
Tabla 6.-Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de investigación de campo. __	20
Tabla 7.-Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos. _____	22
Tabla 8.-Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de comparación por pares. __	23
Tabla 9.- Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de frases descriptivas. _____	24
Tabla 10.-Ejemplo de los diversos tipos de compensación. _____	26
Tabla 11.-Cálculo de la muestra _____	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Fórmula del cálculo de la muestra _____	35
Figura 2.- Subsistema de Planificación del Departamento de Recursos Humanos _____	74
Figura 3.- Subsistema de Planificación, del Departamento de Recursos Humanos _____	75
Figura 4.- Subsistema de Planificación, del Departamento de Recursos Humanos _____	76
Figura 5.- Subsistema de Reclutamiento, del personal de la empresa _____	77
Figura 6.- Subsistema de Reclutamiento, del personal de la empresa _____	78
Figura 7.- Subsistema de Reclutamiento, del personal de la empresa _____	79
Figura 8.- Subsistema de Reclutamiento, del personal de la empresa _____	80
Figura 9.- Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos _____	81
Figura 10.- Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos _____	82
Figura 11.- Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos _____	83
Figura 12.- Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos _____	84
Figura 13.- Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos _____	85
Figura 14.- Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos _____	86
Figura 15.- Subsistema de Selección, del personal de la empresa _____	88
Figura 16.- Subsistema de Selección, del personal de la empresa _____	89
Figura 17.- Subsistema de Selección, del personal de la empresa _____	90
Figura 18.- Subsistema de Selección, del personal de la empresa _____	91
Figura 19.- Subsistema de Selección, del personal de la empresa _____	92
Figura 20.- Subsistema de Selección, del Departamento de Recursos Humanos _____	93
Figura 21.- Subsistema de Selección, del Departamento de Recursos Humanos _____	94
Figura 22.- Subsistema de Selección, del Departamento de Recursos Humanos _____	95

Figura 23.- Subsistema Diseño de cargos, del Departamento de Recursos Humanos _____	97
Figura 24.- Subsistema Diseño de cargos, del Departamento de Recursos Humanos _____	98
Figura 25.- Subsistema Diseño de Cargos, del Departamento de Recursos Humanos _____	99
Figura 26.- Subsistema Descripción y Análisis de cargos, del personal de la empresa _____	101
Figura 27.- Subsistema de Evaluación del Desempeño del Departamento de Recursos Humanos _____	102
Figura 28.- Subsistema de Evaluación de Desempeño del Departamento de Recursos Humanos _____	103
Figura 29.- Subsistema de Evaluación del Desempeño del personal de la empresa _____	104
Figura 30.- Subsistema de Evaluación del Desempeño del personal de la empresa _____	105
Figura 31.- Subsistema de Remuneración del personal de la empresa _____	106
Figura 32.- Subsistema de Remuneración del personal de la empresa _____	107
Figura 33.- Subsistema de Remuneración del personal de la empresa _____	108
Figura 34.- Subsistema de Remuneración del personal de la empresa _____	109
Figura 35.- Subsistema de Remuneración del personal de la empresa _____	110
Figura 36.- Subsistema de Remuneración del personal de la empresa _____	111
Figura 37.- Subsistema de Remuneración del personal de la empresa _____	112
Figura 38.- Subsistema de Remuneración del Departamento de Recursos Humanos _____	113
Figura 39.- Subsistema de Remuneración del Departamento de Recursos Humanos _____	114
Figura 40.- Subsistema de Remuneración del Departamento de Recursos Humanos _____	115
Figura 41.- Subsistema de Remuneración del Departamento de Recursos Humanos _____	116
Figura 42.- Subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional del personal de la empresa _____	118
Figura 43.- Subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional del personal de la empresa _____	119
Figura 44.- Subproceso Relaciones Laborales del personal de la empresa _____	121
Figura 45.- Subproceso de Relaciones Laborales del personal de la empresa _____	122

Figura 46.-_Subsistema de Relaciones Laborales del personal de la empresa _____	123
Figura 47.-_Subsistema de Relaciones Laborales del Departamento de Recursos Humanos ____	124
Figura 48.-_Subsistema de Capacitación del personal de la empresa _____	126
Figura 49.-_Subsistema de Capacitaciones del Departamento de Recursos Humanos _____	127
Figura 50.-_Subsistema de Capacitaciones del Departamento de Recursos Humanos _____	128
Figura 51.-_Subsistema de Capacitaciones del Departamento de Recursos Humanos _____	129
Figura 52.-_Subsistema de Desarrollo Organizacional del personal de la empresa _____	131
Figura 53.-_Subsistema de Base de Datos del Departamento de Recursos Humanos _____	132
Figura 54.-Subsistema de Base de Datos del Departamento de Recursos Humanos _____	133
Figura 55.-_Subsistema de Auditoría del Departamento de Recursos Humanos _____	134
Figura 56.-_Subsistema de Auditoría del Departamento de Recursos Humanos _____	135

## RESUMEN

INVIN es una empresa de seguridad cuyo ejercicio principal es la prestación de servicios de seguridad física y guardia armada privada a personas naturales y jurídicas que requieran sus servicios dentro de un marco de seguridad altamente selectivo. INVIN está legalmente constituido con la licencia número 200 -1660-CG-DNAJ-PN emitida por el gobierno, se encuentra ubicada en la ciudad de Cayambe en la Av. Atahualpa Urb. San Nicolás E9-99, su compromiso es brindar un servicio de alta calidad a través de una atención enfocada al cliente, personal estricto, capacitación integral y un ambiente de trabajo basado en la estabilidad y respeto por los empleados, asegurando todos los beneficios y garantías exigidos por la ley.

Palabras claves: Planeación, reclutamiento, selección, diseño de cargos, descripción y análisis, evaluación del desempeño, remuneración, beneficios y seguridad, capacitación, desarrollo de personas, desarrollo organizacional, base de datos, controles, sistemas de información.

## **ABSTRACT**

INVIN is a security company whose main exercise is the provision of physical security and private armed guard services to individuals and legal entities that require their services within a highly selective security framework. INVIN is legally constituted with license number 200 -1660-CG-DNAJ-PN issued by the government, it is located in the city of Cayambe at Av. Atahualpa Urb. San Nicolás E9-99, its commitment is to provide a service of high quality through customer-focused attention, strict staff, comprehensive training and a work environment based on stability and respect for employees, ensuring all the benefits and guarantees required by law.

## INTRODUCCIÓN

Se usa técnicas de reclutamiento corriendo la voz y pegando anuncios en la cartelera de la empresa, y en redes sociales. Actualmente se ha podido evidenciar una gran afectación en el resultado de las metas organizacionales, tal es el caso que en el departamento comercial se ha visto una disminución en las ventas debido a la falta de preparación del personal que hace el reclutamiento por la falta de experiencia y conocimientos.

Muchas veces las vacantes disponibles pueden ser cubiertas con promoción interna que implica el ascenso laboral de profesionales que forman parte de la empresa, pero esto no es considerado debido a la falta de criterios por parte del personal encargado. El contratar nuevo personal involucra recurrir a procesos de integración, adaptación lo que sería todo lo contrario contratando o removiendo al personal de la empresa ya que se optimizaría tiempos.

Al ser una empresa familiar todos tienen control y autoridad, la contratación de personas lo hacen según afinidad y conveniencia y muchas veces las decisiones se toman sin consentimiento y conocimiento del departamento de RRHH, produciendo así que el personal escogido no tenga las condiciones adecuadas para ocupar las vacantes. El que no haya grados de descentralización en la empresa, hace que el personal sea poco creativo e iniciativo en tomar decisiones ya que esperan que los dueños se sigan encargando como lo han venido haciendo durante mucho tiempo.

No se da importancia a los procesos de integración del personal, se desconoce de los conocimientos que tienen las personas que van a ocupar las vacantes ya que los mismos son escogidos por los hijos de los dueños, y con ello es imposible saber desde que punto partir en el momento de la inducción y por lo mismo se da poca acogida a temas y procesos relacionados con la inducción, como resultado se incurre en la pérdida de tiempo debido a que las personas demoran en adaptarse al ritmo de trabajo.

Para ocupar las vacantes se contrata por conveniencia o por sugerencias de amistades sin tomar en cuenta si la persona cumple o no con las condiciones básicas necesarias como la instrucción personal, experiencia entre otros, esto debido a que a pesar de conocer las necesidades de cada puesto no se tiene definido los perfiles de las personas por lo que se toma esas decisiones a la ligera. En el momento de realizar las evaluaciones al personal los resultados son deficientes y aun así no se toma la importancia necesaria y ese ciclo se vuelve repetitivo.

Al personal se contrata por conveniencia de los dueños de la empresa, es decir por favorecer a sus amistades sin tomar en cuenta si se necesita o no personal dentro de la empresa, esto conlleva a que haya despilfarro de recursos económicos en el momento de pagar la nómina del personal.

La empresa se concentra en mantener las ventas, y por ello la empresa hace énfasis en el personal que brinda el servicio de guardianía dejando un lado al personal administrativo, técnico y demás, en la empresa solo existe proyectos integrales para los guardias, lo que se genera es q el resto del personal se encuentre desmotivado y sin compromiso con la empresa.

La meta principal es mejorar y aumentar las ventas, al no tener metas y objetivos en cada departamento hace que no se fije controles y evaluaciones continuas dentro de la empresa, ello conlleva a que la suma de los esfuerzos no favorezca al cumplimiento y mejoramiento de las metas de toda la empresa.

Los sueldos son establecidos por conveniencia, la mayor parte de puestos han sido ocupados por los familiares y en ocasiones por amistades de los dueños de la empresa, esto es causado debido a la falta de una adecuada estructura de salarios para los diferentes puestos, esto conlleva a que haya despilfarro en los recursos económicos al momento de pagar la nómina del personal.

Existe varias formas de mantener al personal motivado uno de ello es tener planes sociales dentro de la empresa, se desconoce las necesidades del personal, esto podría ser la guía clave para identificar como motivar al personal y así poder mejorar su rendimiento dentro de la empresa.

La empresa lleva más de 10 años con las mismas condiciones físicas departamentales, el espacio es amplio y aun así las oficinas y puestos de trabajo tiene ubicaciones poco satisfactorias y cómodas para el personal, conllevando así que la comunicación dentro de la empresa sea en ocasiones hasta incomodo, por la bulla y el desorden que se genera.

Los conflictos entre empleados son causados por la mala comunicación que genera el no tener espacios adecuados para trabajar, como el agrupamiento del personal en una oficina ya que se genera bulla e incomodidad y se ve afectado la productividad concentración y rendimiento del personal.

El personal conoce de sus funciones, le dan poca o nula importancia al papel que desempeñan el resto de compañeros, haciendo así que no estén capacitados para ayudar al resto, cuando hay la ausencia de uno del personal las funciones del grupo se ven afectadas ya que no hay la preparación del resto para cubrir la función que hace falta.

Existe desorden, falta de control y seriedad en asuntos de contratación del personal y evaluaciones constantes al resto del equipo, las cabecillas de la empresa deberían asumir responsabilidades de controlar y mejorar el desempeño del personal, para ello el departamento de RRHH debería diseñar programas de capacitación para los altos cargos, como resultado el equipo de trabajo no actúa inmediatamente frente a la rotación o ausencia de uno de ellos.

Hoy en día el avance tecnológico es lo que más llama la atención a la gente, y al ser una empresa de seguridad privada el armamento de seguridad sería la clave para acaparar más clientes y enganchar las ventas, el presupuesto que se asigna erróneamente a la nómina del personal podría ser reubicado en costear armamentos sofisticados, así también se estaría salvaguardando la vida de los guardias.

El historial y documentación de los trabajadores son archivados de manera física y algunos se encuentran ilegibles y en ocasiones el archivo del personal no está en un solo lugar haciendo que los mismos se pierdan.

La desorganización en el archivo del expediente del personal refleja la falta de control que existe, en ocasiones el tener orden y control en la información del personal puede servir de ayuda para reubicar al personal y hacer de bases para realizar reclutamiento interno.

Las políticas empresariales y beneficios de los empleados son almacenados de forma digital, y no han sido repartidos para conocimiento de todo el personal, se debería dar importancia a este aspecto para que los mismos sean archivados de manera correcta y sean de conocimiento público y de esta manera proyectar solidez y transparencia en la compañía.

### **Objetivo General**

- Diseñar el modelo de gestión por competencias para la empresa de seguridad privada Invin de la ciudad de Cayambe con el propósito de mejorar la gestión integrada de los recursos humanos.

## **Objetivos Específicos**

- Definir estrategias para la planificación, reclutamiento, selección y la inducción orientados hacia la correcta aplicación por parte del departamento de recursos humanos para una adecuada provisión del personal.
- Evaluar las metodologías que se aplican para la instrumentación de mejoras en el análisis, diseño y descripción, así como un mecanismo de evaluación del desempeño para todo el personal de la organización con el propósito de establecer mecanismos para el sistema de aplicación del personal.
- Establecer condiciones deseadas relacionadas con la remuneración, beneficios, higiene y seguridad del personal de la empresa para un correcto mantenimiento de personas.
- Diseñar las metodologías para la instrumentación de los subsistemas de desarrollo de personas, capacitación y desarrollo organizacional.
- Identificar necesidades de mejora en los procedimientos y documentación para el correcto manejo de la información del recurso humano en la empresa

## **Preguntas de estudio**

¿Cómo se diseñará el modelo de gestión por competencias para la empresa de seguridad privada Invin de la ciudad de Cayambe con el propósito de mejorar la gestión integrada de los recursos humanos?

¿Qué estrategias de planificación, reclutamiento, selección e inducción se usará para una adecuada provisión del personal?

¿Cómo se evaluará las metodologías que se aplican para mejorar el análisis, diseño y descripción y evaluación del desempeño del personal de la empresa?

¿Para qué se establecerá condiciones deseadas relacionadas con la remuneración, beneficios, higiene y seguridad del personal de la empresa?

¿Cómo se diseñará las metodologías de capacitación y desarrollo organizacional?

¿Para qué se identificará las necesidades de mejora en los procedimientos y documentación de la información del recurso humano en la empresa?

## **Variable Independiente**

Sistema de Gestión del Talento Humano

## **Variables Dependientes**

Planeación, reclutamiento, selección, diseño de cargos, descripción y análisis, evaluación del desempeño, remuneración, beneficios y seguridad, capacitación, desarrollo de personas, desarrollo organizacional, base de datos, controles, sistemas de información.

## Aplicación de los recursos humanos

- No existe perfiles de puesto
- No existe planificación de los recursos humanos
- Falta de cultura corporativa, falta de proyectos integrales entre el trabajador y la empresa
- Falta de motivación al no tener metas por alcanzar

## Mantenimiento de los recursos humanos

- No existe esquemas para comparar los puestos de la organización
- Inadecuado análisis de necesidades del personal
- Falta de análisis de necesidades empresariales
- Mala comunicación

## Desarrollo de los recursos humanos

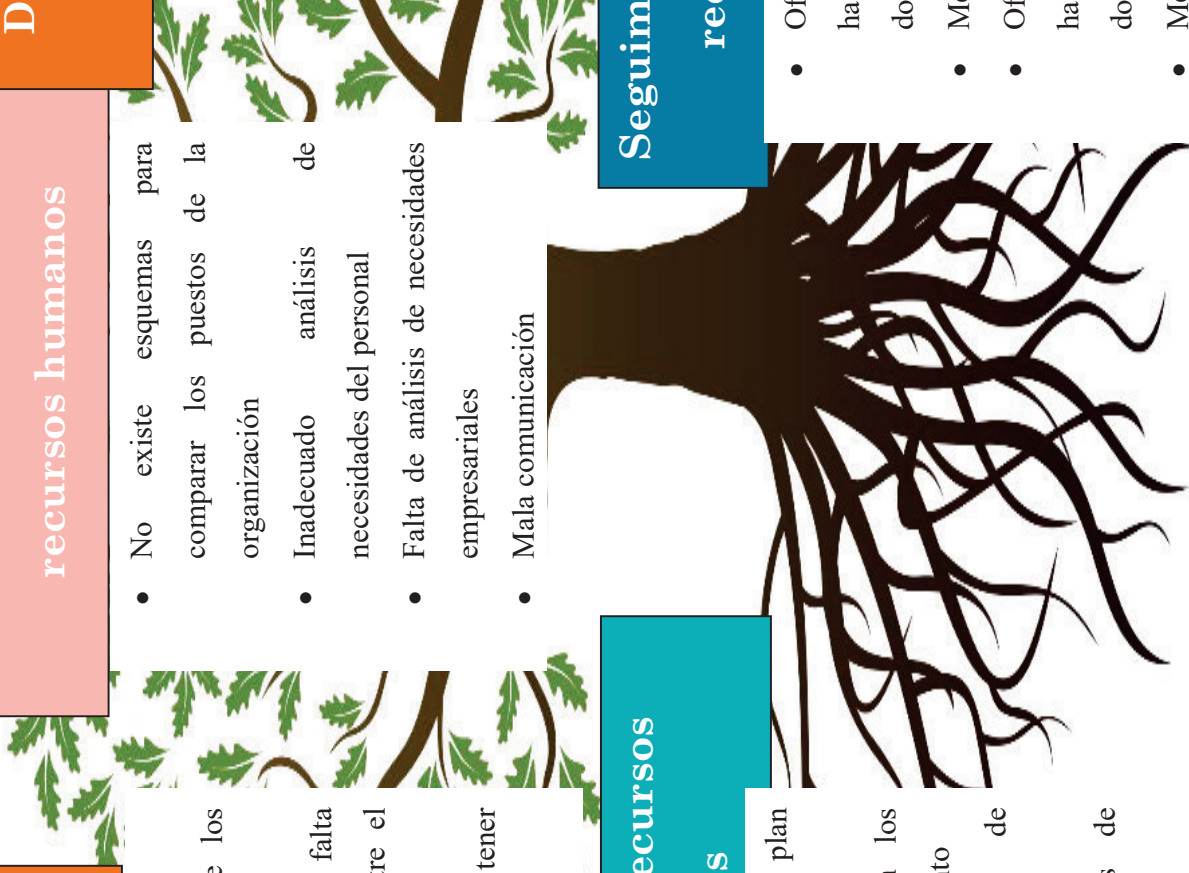
- Falta de empleados capacitados
- Mal diseño de los programas de capacitación
- Falta de asignación de presupuesto
- Falta de análisis de necesidades empresariales

## Provisión de recursos humanos

- Ausencia de un plan comercial
- Falta de criterios en los procesos de reclutamiento
- No existe cadenas de autoridad
- No existe programas de inducción del personal

## Seguimiento y control de los recursos humanos

- Oficinas en diferentes organizaciones hacen que no exista orden y control en la documentación de los colaboradores
- Mecanismos de control deficientes
- Oficinas en diferentes organizaciones hacen que no exista orden y control en la documentación de los colaboradores
- Mecanismos de control deficientes



## **1. Estado del arte**

La gestión de recursos humanos abarca prácticas, políticas y decisiones que se encargan de promover el bienestar de las personas en la organización y enfocarse en el desarrollo de la empresa, consta de cinco procesos: provisión de recursos humanos; aplicación de personas; mantenimiento de personas; desarrollo de personas y seguimiento de personas.

### **1.1 Proceso de provisión de Recursos Humanos**

Es el proceso de dotar a la organización de las competencias humanas necesarias para sus actividades a través de estudios de mercado, reclutamiento y selección de personas, y su integración en las tareas de la organización.

No es fácil garantizar el ingreso de personas idóneas, primero hay que saber que se busca, saber exactamente qué se requiere en función de las necesidades de la empresa, ya que es un requisito básico para absolutamente todo lo que pueda surgir en el proceso. (Armas Ortega, Llanos Encalada, & Traverso Holguin, 2017, pág. 73)

De la misma forma, (Chiavenato, 1994) sugiere que: “Debemos comprender cómo funciona el entorno en el que está inmersa la organización, cómo encuentra y busca personas para incorporar al sistema, es” (p.178). Cada organización coopera con otras organizaciones en un entorno del que obtiene información y datos para tomar decisiones que le permitan encontrar proveedores, cumplir con los pedidos de los clientes, proporcionar insumos a las operaciones e invertir en recursos humanos que le permitirá operar en estos aspectos del sistema en el que se encuentra la empresa.

El mercado laboral está formado por todas las oportunidades laborales que ofrecen las empresas en un momento y lugar determinados, el mercado de personal consiste en un grupo de personas que son aptas para un trabajo en un momento y lugar determinados, una vez entendidas

estas dinámicas, la empresa implementa subprocesos como planificación, reclutamiento y selección para abastecer a la empresa del personal idóneo.

### ***1.1.1 La planificación***

Es un proceso de previsión continua de los recursos humanos y servicios necesarios para alcanzar los objetivos fijados según el orden de prioridad, durante el cual se puede elegir varias alternativas como solución, teniendo en cuenta las dificultades internas y externas actualmente conocidas o que se prevean en un futuro. (Equipo Vértice, 2010, pág. 3)

Por lo tanto la planificación es un proceso sistemático que primero identifica una necesidad y luego desarrolla alternativas de solución dentro de un marco estratégico que le permite establecer prioridades y formular políticas.

Existen modelos que permiten la planificación del personal, entre ellos: modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, modelo basado en segmentos de puntos, modelo de gráfica de reemplazo, modelo basado en el flujo de personal y modelo de planeación integrada. (Chiavenato, 1994)

### ***1.1.2 El Reclutamiento***

En el reclutamiento se trata de identificar empleados potenciales que cumplan con los requisitos para un trabajo en particular, atrayendo los suficientes para permitir la selección de algunos de ellos según los requisitos del trabajo. (Cuervo García, 1994, pág. 9)

Agregando a lo anterior el proceso de reclutamiento inicia cuando se descubre la necesidad de ocupar un puesto en la organización, ante esa necesidad se acude a la planificación estratégica marcada por la empresa que indica la política de selección de personal, luego se debe identificar el

puesto a cubrir con base en la información interna de la empresa, de manera que podamos identificar los elementos a considerar o las características que debe reunir el candidato.

Debemos tener en cuenta que los aspectos básicos a considerar dentro del análisis de puestos son: área o departamento al que pertenece el puesto; retribución y compensación; finalidad del puesto; especificación de funciones; lugar de trabajo; recursos y entorno, herramientas, equipos y sistemas informáticos; requisitos del puesto, formación académica, experiencia requerida. (Arturo, 2019, pág. 14)

Tomando en cuenta lo señalado en el párrafo anterior, cabe destacar que su implementación mejora los índices de desempeño, selección de personal y planificación del Talento Humano, a pesar de su importancia, muy pocas empresas la implementan, manifestando así un proceso de reclutamiento ineficiente y ambiguo en las funciones de los empleados.

### **1.1.2.1 Tipos De Reclutamiento**

**1.1.2.1.1 Reclutamiento Interno.** Por una parte, (M, 2019) afirma que: “El reclutamiento interno se da cuando una vacante es cubierta con un empleado de la empresa que puede ser promovido o transferido.” (p.63). Como resultado, los candidatos seleccionados obtendrán una mejor comprensión de la empresa, de la cultura y de las regulaciones de la empresa, teniendo así un tiempo de incorporación más corto en comparación con la contratación de un empleado externo.

**1.1.2.1.2 Reclutamiento Externo.** En el mismo orden de ideas, (M, 2019) afirma que: “el reclutamiento externo trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato idóneo, esté donde esté, para atraerlo a la organización” (p.63). Como acotación a lo antes mencionado el reclutamiento sigue siendo la forma más tradicional de seleccionar y adquirir nuevos talentos, sus fuentes son: bases de datos de solicitudes, empleados como agentes de reclutamiento, agencias de empleo, ferias de empleo.

Es importante considerar que en la actualidad el reclutamiento ha caído en un enfoque digital en la que cada vez estamos ampliando más la búsqueda de candidatos en redes sociales, el objetivo principal es analizar qué canales son los más adecuados para publicar las ofertas, y así encontrar candidatos interesantes que pueden agregar valor a la organización.

**1.1.2.2 Medios de Reclutamiento Externo.** Se les llama herramientas de reclutamiento porque son esencialmente medios que permiten a la empresa conseguir personal que se encuentra afuera en el mercado laboral. Los principales medios de reclutamiento son: radio, prensa, redes sociales, televisión, hojas volantes y contactos internos o externos. Si el medio de reclutamiento usado por el empresa es efectivo, la organización no solo atraerá a las personas, sino que también aumentará las posibilidades de retenerlas una vez que son contratadas. El principal objetivo de usar estos tmedios de reclutamiento para atraer a tantos candidatos con habilidades y experiencia que se alineen con la estrategia de la empresa como sea posible para que los reclutadores tengan suficientes opciones al momento de seleccionar. (Chiavenato, 1994, pág. 231)

### ***1.1.3 Selección***

Por una parte, (Arturo, 2019) asevera que: “la selección de personal es el proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para ocupar un cargo” (p.8). Por lo tanto, el objetivo de la selección no es conseguir al candidato más dotado, sino encontrar al candidato cuyas cualidades se ajustan mejor al puesto que se pretende cubrir.

En el mismo orden de ideas, (Chiavenato, 1994) afirma que: “La selección de personal es un sistema de comparación y toma de decisiones, el cual debe estar respaldado por algún criterio para ser aceptado, criterios que son las características de un puesto vacante” (p.246). La selección debe verse como un verdadero proceso de comparación entre dos variables, información del cargo y las características del perfil del candidato que se postula.

**1.1.3.1 Bases para la selección de personas.** Por su parte, (Chiavenato, 1994) afirma lo siguiente: “Dado que la selección de empleados es un sistema comparativo y de toma de decisiones, debe estar respaldada por una determinada norma o criterio para que sea válida” (p.246). En consecuencia, se debe partir de la información del cargo, dicha información se la puede obtener de la descripción y análisis del cargo.

Con base a lo mencionado anteriormente, (Chiavenato, 1994) asevera que: “Se tiene en cuenta aspectos internos, contenido del cargo y aspectos externos, requisitos o factores regulatorios que deben tener los aspirantes al puesto” (p.246). El proceso de selección se centra sobre los requisitos y características que debe tener el aspirante al puesto de trabajo, resultando así información importante para la toma de decisiones.

Por lo tanto, la información del puesto y de los ocupantes se transcriben en un documento físico, llamado de especificación del puesto o documentación profesional necesaria para que el aspirante se desempeñe satisfactoriamente en el puesto, o conocido también como ficha profesiográfica.

**Tabla 1.-**

*Ficha Profesiográfica*

Ficha profesiográfica
Cargo:
Sección:
Descripción del cargo:
Equipos de trabajo:
Estudios:
Experiencia profesional:
Condiciones de trabajo:
Relaciones humanas:
Tipo de actividad:
Características psicológicas del ocupante:
Características físicas del ocupante:
Pruebas a que debe someterse:

*Nota.* La tabla representa una ficha profesiografica donde consta la información respecto de los cargos y de sus ocupantes. Tomado de Administración de Recursos Humanos (p.259), por I.Chiavenato, 2001, Makron Books do Brasil, Ltda.

**1.1.3.2 Elección De Las Tecnicas De Selección.** En consecuencia, una vez que se tenga información sobre los cargos a cubrir, el siguiente paso es elegir la técnica de selección más adecuada para comprender y seleccionar a los candidatos. Los métodos de selección se pueden dividir en cinco categorías: entrevista de selección; pruebas de conocimiento o capacidad; pruebas psicométricas; pruebas de personalidad, técnicas de simulación y entrevista de selección.

**1.1.3.2.1 Entrevista de selección.** Podemos sustentar lo siguiente, la entrevista tiene como propósito establecer un canal de comunicación en un marco establecido por el tiempo sobre el tema a tratar, siendo así un dialogo entre entrevistador y entrevistado, logrando así la elección adecuada de la persona para ocupar un puesto. (Alles, 2019, pág. 40)

Por lo tanto, una entrevista de selección es una interacción formalizada mediante el lenguaje entre dos personas, donde el intercambio de información se produce a través de preguntas, que permita evaluar la idoneidad del candidato.

**1.1.3.2.2 Pruebas de conocimiento o capacidad.** Podemos agregar lo siguiente, estas pruebas miden los conocimientos del postulante en relación a las funciones del puesto que se pretende ocupar. Tales pruebas deben ser estructuradas con datos derivados del puesto, se las puede encontrar elaboradas en el internet o también se las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto. (Mondy, 2005, pág. 171)

Las pruebas de conocimientos son herramientas para evaluar objetivamente el grado de conocimiento o habilidad profesional o técnica para realizar ciertas tareas requeridas para un puesto. Se pueden aplicar de forma oral o por escrito, en cuyo caso se pueden medir conocimientos generales o específicos directamente relacionados con el puesto mediante pruebas sencillas de verdadero-falso, pruebas de opción múltiple, pruebas de preguntas y respuestas.

**1.1.3.2.3 Pruebas psicométricas.** Cabe destacar que, (Bustillos, 2017) afirma que: “La empresa hace énfasis en las habilidades blandas, es decir, valores de humanidad, estilos y personalidad, más importante que el conocimiento técnico o la educación universitaria” (p.3), las pruebas psicométricas se centran en la capacidad de identificar y predecir el comportamiento en ciertos tipos de trabajo y demuestran dos características que las entrevistas no pueden proporcionar: validez y precisión. Estas pruebas son efectivas porque predice cómo le irá a una persona en el futuro y preciso porque múltiples pruebas de la misma persona muestran resultados similares.

**1.1.3.2.4 Pruebas de personalidad.** Se puede señalar que, las pruebas de personalidad se utilizan para medir las características, el temperamento o la personalidad de una persona. A diferencia de las pruebas de aptitud, las pruebas de personalidad no están cronometradas y no evalúan habilidades específicas para resolver problemas. Estas pruebas exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la confianza. (Mondy, 2005, pág. 171)

Estas pruebas son importantes, porque con su ayuda, las características humanas se pueden medir de manera más objetiva, minimizando los juicios de valor, garantizando un aumento significativo de la productividad organizacional, disminuyendo el margen de error por despido o salida.

**1.1.3.2.5 Técnicas de simulación.** Se puede mencionar lo siguiente, la técnica de simulación es una técnica de dinámica de grupo, la principal técnica de simulación es el psicodrama, que se basa en la teoría general de los roles, cada persona representa el rol que mejor describe su comportamiento, ya sea en forma aislada o en interacción con los demás. (Chiavenato, 1994, pág. 267)

Los métodos de simulación intentan pasar de la terapia individual y aislada a la terapia grupal, desde un enfoque puramente oral o de actuación social, que incluye la reconstrucción de los hechos lo más cerca posible de la realidad para su análisis.

### **1.1.3.3 Tipos de contrato**

**1.1.3.3.1 Contratos expreso y tácito.** Es expreso si el empleador y el empleado acuerdan verbalmente o por escrito los términos. Cualquier relación laboral entre un empleador y un empleado se considera tácita en ausencia de una disposición expresa. (Código del trabajo, Art 12, 2012)

**1.1.3.3.2 A sueldo, a jornal, en participación y mixto.** Ese tipo de contratos son por su forma de remuneración, los de salarios y jornales se pactan en determinadas unidades de tiempo. Y de participación es cuando los empleados participan en las utilidades de la empresa mediante acuerdos de participación, como recompensa por su trabajo. (Código del trabajo, Art 13, 2012)

**1.1.3.3.3 Contrato a prueba.** Cuando se realiza por primera vez, se puede crear un período de prueba y el período de prueba es de hasta 90 días. Una vez vencido este plazo, automáticamente se considerará válido para el resto del año al final del año aplicable. Dichos

contratos solo pueden celebrarse una vez entre las mismas partes. Ambas partes son libres de terminar el período de prueba. (Código del trabajo, Art 15, 2012)

**1.1.3.3.4 Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.** El contrato es por obras cuando los trabajadores son responsables de hacer ciertos trabajos, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla. En el contrato de tarea, el empleado se compromete a realizar una determinada cantidad de trabajo durante el día o en un período de tiempo determinado. Un día hábil o un período de tiempo se entiende como completado porque la tarea ha sido completada. En el contrato a destajo, la obra se hace pieza por pieza, medida superficial, por lo general, por unidad de trabajo, con retribución pactada para cada unidad, pero de forma independiente tiempo dedicado al trabajo. (Código del trabajo, Art 16, 2012)

**1.1.3.3.5 Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.** Son contratos eventuales son contratos contingentes cuando las personas están obligados a cumplir las condiciones del empleador, por ejemplo, para reemplazar a una persona que se ausenta del trabajo por licencia, vacaciones, enfermedad, maternidad y circunstancias similares; en tales casos, las circunstancias que dieron lugar al empleo, el nombre y la duración del contrato deben especificarse en el contrato. Son contratos ocasionales aquellos destinados a cubrir nuevas necesidades o extraordinaria, ajena a las actividades diarias del empleador y cuya duración no exceda treinta días al año. Un salario pagado en virtud de este tipo contrato ocasional tendrá incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador. El contrato por temporada es resultante de la conclusión de una orden o convenio colectivo de trabajo entre el empleador y un empleado. Realizar labores periódicas o cíclicos por razón de su interrupción y que se requieran por temporadas. (Código del trabajo, Art 17, 2012)

## **1.2 Proceso de Aplicación de Recursos Humanos**

Permítame ahora explicar que, una vez que las personas son reclutadas y seleccionadas, deben integrarse a la organización, para asignarles sus puestos y con el tiempo ser evaluadas por su desempeño.

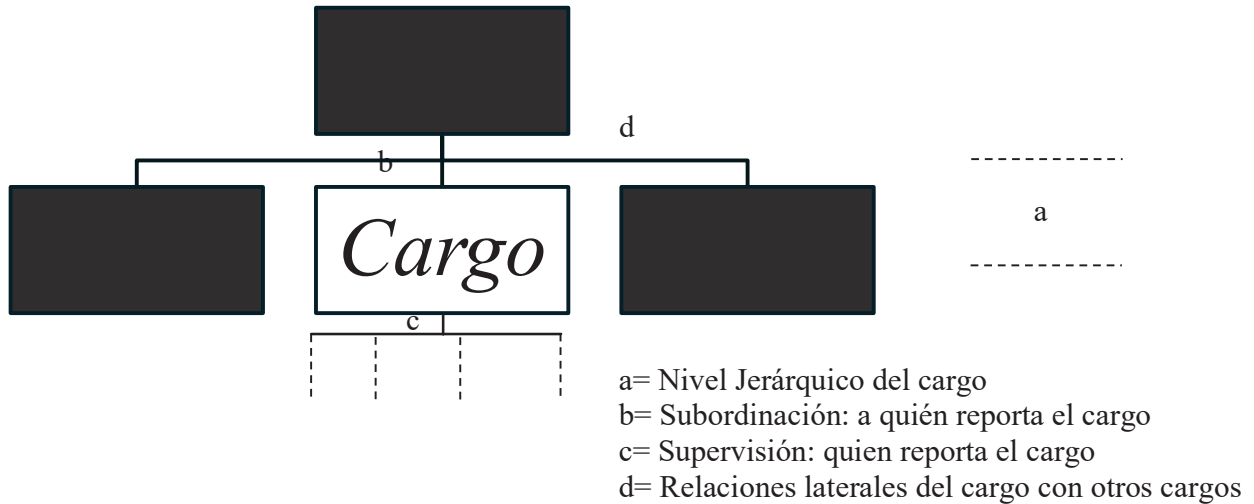
De modo accesorio, (González, 2017) afirma que: “La integración de recursos humanos tiene como fin satisfacer las necesidades de la empresa, a través de la selección, combinación y coordinación de los diversos elementos con el objetivo de brindarnos los mejores recursos humanos, materiales, financieros y técnicos en el momento oportuno” (p.124). De esta forma la organización da la bienvenida a los nuevos empleados y los integra a la cultura, al entorno y a los sistemas de la organización para que puedan comportarse de acuerdo con las expectativas de la organización.

### ***1.2.1 Diseño de cargos***

Es importante primero entender que es un cargo y (Chiavenato, 1994) afirma que: “Cargo se basa en los conceptos de tareas, características y funciones” (p.290). Un cargo es un conjunto de responsabilidades que lo distingue de otros cargos, y la posición del cargo en el organigrama determina su nivel jerárquico, informes, subordinados y departamento.

**Tabla 2.-**

*Ubicación del cargo en el organigrama*



*Nota.* El gráfico representa la ubicación de los diferentes cargos en un organigrama empresarial. Tomado de Administración de Recursos Humanos (p.293), por I.Chiavenato, 2001, Makron Books do Brasil, Ltda.

Para diseñar un cargo se debe tomar en cuenta cuatro condiciones fundamentales que son: conjunto de tareas que la persona debe cumplir; como debera cumplir esas tareas, es decir los metodos y procesos, a quien deberá reportar su trabajo, es decir su jefe; a quien deberá supervisar o dirigir.

### **1.2.2 Modelo de diseño de cargos**

**1.2.2.1 Modelo clásico.** Con el objeto de entender, (Torres, 2014) afirma que: “Se enfoca en las tareas y en la eficiencia, define métodos estandarizados, incentiva los salarios de producción y descentraliza el trabajo” (p.14). Por lo tanto, podemos enfatizar que este enfoque se caracteriza por una simplificación excesiva de la actividad, lo que determina los estudios de tiempo y

movimientos que debe seguir el empleado, limitando así las habilidades necesarias para realizar la tarea.

**1.2.2.2 Modelo humanista de las relaciones humanas.** A fin de entender mejor, (Chiavenato, 1994) afirma que: “El modelo humanista permite una mayor interacción entre los empleados y sus superiores y la participación en la toma de decisiones específicas sobre las tareas, como medio para satisfacer las necesidades individuales y mejorar la moral de los empleados.” (p.302). Por lo tanto, podemos destacar que este enfoque enfatiza la necesidad de un ambiente de trabajo agradable, los intervalos de descanso y la búsqueda de la realización personal.

**1.2.2.3 Modelo situacional o contingencial.** A propósito, (Chiavenato, 1994) afirma que: “El modelo situacional consiste en la aplicación de las habilidades de autogestión y autocontrol de las personas y lo más importante, las metas que el titular y el gerente planifican juntos para que el puesto se convierta confortable” (p.305). Por lo tanto, los gerentes no solo deben negociar con los empleados para satisfacer sus necesidades, sino también crear mecanismos que alienten las contribuciones individuales de los empleados y para mejorar el desempeño departamental.

### ***1.2.3 Descripción y Análisis de cargos***

**1.2.3.1 Descripción de cargos.** Es conveniente mencionar que, es necesario describir el cargo para poder comprender su contenido. Una descripción de cargo es un proceso que incluye una lista de las tareas o funciones lo componen y lo diferencian de otros cargos de la empresa. Básicamente, es una lista de los aspectos importantes del puesto y los deberes y responsabilidades asociados con él. (Chiavenato, 1994, pág. 331)

Por lo tanto, se puede decir que la descripción del puesto es la principal fuente de información para toda la planificación del personal, mientras que la descripción del cargo consiste en documentar las funciones y responsabilidades de cada cargo.



**1.2.3.2.2 Requisitos físicos.** Con referencia al tema, (Chiavenato, 1994) afirma que: “Están relacionados con la cantidad y continuidad de la energía, así como con el esfuerzo físico y mental requerido” (p.335). Estos requisitos son: esfuerzo físico; capacidad visual; destreza o habilidad; constitución física necesaria.

**1.2.3.2.3 Responsabilidades implícitas.** Para definir, (Chiavenato, 1994) afirma que: “Hace referencia a los deberes que van más allá de los deberes y responsabilidades normales del trabajo.”(p. 336). Como por ejemplo: supervisión del personal; material, herramientas y equipo; dinero, títulos valores o documentos; contactos internos o externos; información confidencial.

**1.2.3.2.4 Condiciones de trabajo.** A propósito, (Chiavenato, 1994) afirma que: “Hace referencia a las condiciones ambientales dentro y alrededor del lugar de trabajo que pueden ser desagradables, irritantes o peligrosas” (p. 336). Con unas condiciones óptimas de trabajo se pretende hacer que se mantenga la productividad y capacidad de trabajo del empleado.

### **1.2.3.3 Métodos de descripción y análisis de cargos**

**1.2.3.3.1 Método de observación directa.** Para comprender (López, 1999) afirma que: “Esto implica observar a un empleado mientras realiza una tarea o función y registrar todo lo que hace.” (p.30). Se recomienda su uso para trabajos poco calificados, rutinarios y repetitivos en lugar de tareas y funciones complejas, ya que lleva mucho tiempo e incurre en costos elevados.

**1.2.3.3.2 Método del cuestionario.** Cabe decir que (López, 1999) afirma lo siguiente: “Este método implica el uso de cuestionarios preparados para recopilar información sobre puestos o tareas que deben realizar los empleados y luego ser monitoreados por los superiores” (p.32). Por tanto, estos cuestionarios deben ser llenados por la persona que ocupa el cargo, resulta útil cuando se trabaja con una gran cantidad de trabajos similares, ya que se puede distribuir a todas las personas que trabajan en esos trabajos.

**1.2.3.3.3 Método de Entrevista.** En efecto, (López, 1999) afirma que: “Consiste en reunir cara a cara al personal implicado para reunir información más personalizada” (p.37). Por lo

tanto, la entrevista debe estar estructurada y enfocada, pero permitir que el personaje se exprese con naturalidad y así ampliar y aclarar conceptos.

#### ***1.2.4 Evaluación del desempeño***

Cabe señalar que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y cíclico utilizado para evaluar la eficacia de los miembros de la organización en el logro de las metas, tareas y de los resultados deseados de la evaluación del desempeño. Es una herramienta de gestión que ayuda tanto a los evaluados como a los gerentes o supervisores a dirigir sus conocimientos, energía, tiempo, recursos y actividades hacia los resultados claves que determinan el grado de éxito o fracaso para poder así establecer la estrategia del negocio. (Hernández, 2018, pág. 6)

Así, la noción de que el valor de una recompensa depende del esfuerzo, determina la cantidad de esfuerzo que uno está dispuesto a realizar. Por otro lado, el esfuerzo personal depende de las habilidades y capacidades del individuo y de su percepción del rol que quiere desempeñar.

**1.2.4.1 Objetivos de la evaluación del desempeño.** En efecto, podemos decir que, la evaluación del desempeño es un acto de control, que consiste en descubrir lo que salió mal y arreglarlo, descubrir lo que salió bien, pero con el fin de ayudar a evaluar lo que se debe hacer mejor en el futuro. (Puchol & Moreno, 2007, pág. 304)

De esta manera, la evaluación del desempeño es una especie de control de calidad. La evaluación del desempeño es una herramienta, para mejorar el desempeño del personal de la empresa.

**1.2.4.2 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.** Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño son: método de escalas gráficas; método de elección forzada; método de investigación de campo; método de incidentes críticos; método comparación por pares; método frases descriptivas.

**1.2.4.2.1 Método de escalas gráficas.** En relación a la problemática expuesta, (Dessler, 2000) afirma que: “ Es una escala que indica varias características y el rango de desempeño para cada característica. Para evaluar a los empleados, se debe seleccionar la calificación que mejor describa su desempeño en cada atributo” (p.323). Sin embargo, ha sido ampliamente criticado por reducir los resultados a palabras numéricas, utilizando métodos matemáticos y estadísticos para corregir los sesgos personales de los empleados impuestos por los evaluadores.

**Tabla 4.-**

*Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas.*

Evaluación del desempeño										
Nombre					Fecha					
Departamento					Cargo					
Desempeño en la función considere solo el desempeño actual del empleado en su función										
	Optimo			Bueno		Regular		Deficiente		Insuficiente
Producción y volumen de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre y las exigencias. Muy rápido			Con frecuencia sobrepasa las exigencias		Satisface las exigencias		A veces está por debajo de las exigencias		Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
Calidad exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo			A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo		Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones		Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores		Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos			Conoce lo necesario		Conocimiento suficiente del trabajo		Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación		Tiene poco conocimiento del trabajo
Cooperación actitud hacia la empresa jefatura y compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente			Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar		Colabora normalmente en el trabajo de equipo		No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario		Se muestra renuente a colaborar
Características individuales: considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional										

Comprensión de situaciones. Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Optima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad. Ingenio capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias
Capacidad de realización. Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	Optima capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto

*Nota.* El gráfico representa una evaluación por el método de escala gráfica. Tomado de Administración de Recursos Humanos (p.369), por I.Chiavenato, 2001, Makron Books do Brasil, Ltda.

**1.2.4.2.2 Método de elección forzada.** Por otro lado, (Ariza, 2006) afirma que: “Este enfoque implica evaluar el desempeño de una persona utilizando frases descriptivas sobre alternativas de acción individuales” (p. 262). El evaluador debe elegir las que sean más relevantes para el desempeño del empleado evaluado y pueden ser solo una o dos frases.

**Tabla 5.-***Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de elección forzada.*

Evaluación del desempeño						
Empleado						
Cargo	Sección					
A continuación, encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba "x" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño						
	No	+	-	No	+	-
Solo hace lo que le ordenan	1		Tiene temor de pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	2		Mantiene su archivo siempre ordenado	18		
Acepta críticas constructivas	3		Ya presento baja de su producción	19		
No produce cuando está sometido a presión	4		Es dinámico	20		
Cortés con los demás	5		Interrumpe constantemente el trabajo	21		
Vacila al tomar decisiones	6		Nunca es entusiasmado	22		
Merece toda la confianza	7		Tiene buen potencial por desarrollar	23		
Tiene poca iniciativa	8		Nunca se muestra desagradable	24		
Se esmera en el servicio	9		Nunca hace buenas sugerencias	25		
No tiene formación adecuada	10		Es evidente que le gusta lo que hace	26		
Tiene buena apariencia personal	11		Tiene buena memoria	27		
En su servicio siempre hay errores	12		Le gusta reclamar	28		
Se expresa con dificultad	13		Tiene criterio para tomar decisiones	29		
Conoce su trabajo	14		Regularmente debe llamársela la atención	30		
Es cuidados con las instalaciones de su empresa	15		Es rápido	31		
Espera siempre una recompensa	16		Por naturaleza es un poco hostil	32		

*Nota.* El gráfico representa una evaluación por el método de elección forzada. Tomado de Administración de Recursos Humanos (p.373), por I.Chiavenato, 2001, Makron Books do Brasil, Ltda.

**1.2.4.2.3 Método de investigación de campo.** Para definir, podemos decir que, es un método de evaluación del desempeño basado en entrevistas entre expertos en evaluación, utilizando el análisis de hechos y situaciones para encontrar las razones, fuentes y causas de este desempeño. (Chiavenato, 1994, pág. 375)

En relación a la problemática expuesta, se puede decir que es un enfoque más amplio, pues además de evaluar el desarrollo laboral de los empleados, los expertos también pueden planificar el desarrollo de los empleados en el puesto y en la organización.

**Tabla 6.-**

*Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de investigación de campo.*

	1.- ¿Qué podría decirme acerca del desempeño del empleado?	
	2.- ¿Fue satisfactorio el desempeño?	
	3.- ¿No fue satisfactorio?	
<b>EVALUACION INICIAL</b>	4.- ¿Por qué fue insatisfactorio el desempeño? 5.- ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 6.- ¿Qué responsabilidades, de las descritas en su cargo, dejó de cumplir? ¿por qué? 7.- ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿cómo se comportó? 8.- ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades? 9.- ¿Posee cualidades?	<b>EVALUACION INICIAL</b>
<b>ANALISIS COMPLEMENTARIO</b>	10.- ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 11.- ¿Cuáles fueron los resultados? 12.- ¿Ya recibió capacitación? 13.- ¿Necesita capacitación?	<b>ANALISIS COMPLEMENTARIO</b>
<b>PLANEACION</b>	14.- ¿Qué otros aspectos te gustaría analizar con relación al desempeño y el potencial del empleado? 15.- ¿Qué plan de acción recomienda para el empleado? (el asesor debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción) 16.- ¿Por qué recomienda este plan? 17.- ¿Está seguro de que esta es la mejor recomendación? 18.- Indique en orden de prioridades dos probables sustitutos para este empleado 19.- ¿Hubo cambio de sustitutos con relación a la evaluación anterior? ¿por qué?	<b>PLANEACION</b>
<b>SEGUIMIENTO</b>	20.- Después de analizar el desempeño ¿Qué evaluación dará a este empleado? (¿el asesor debe pedir al supervisor que lea los conceptos de desempeño en el respaldo anterior? ¿por qué? 21.- ¿El desempeño del empleado ha estado por debajo del estándar? 22.- ¿Este desempeño ha sido característica común del empleado? 23.- ¿El empleado fue notificado de sus deficiencias? ¿recibió una oportunidad para mejoras?	<b>SEGUIMIENTO</b>
<b>INDIQUE, EN ORDEN DE PRIORIDADES, DOS PROBABLES SUSTITUTOS</b>		

*Nota.* El gráfico representa una evaluación por el método de investigación de campo. Tomado de Administración de Recursos Humanos (p.378), por I.Chiavenato, 2001, Makron Books do Brasil, Ltda.

**1.2.4.2.4 Método de incidentes críticos.** Por otra parte, podemos decir que, el método de incidentes críticos exige que se mantengan registros escritos de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o muy desfavorables, si tales acciones afectan significativamente la eficiencia del departamento, ya sea positiva o negativamente, el gerente las registra. (Mondy, 2005, pág. 364)

En lugar de centrarse en las características normales, el método se centra en aquellas características que son muy positivas o muy negativas. Las excepciones positivas deben evaluarse e implementarse, y las excepciones negativas deben corregirse y eliminarse.



**Tabla 8.-**

*Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de comparación por pares.*

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad	A	B	C	D
A Y B		X		
A Y D	X			
C Y D			X	
A Y C	X			
B Y C		X		
B Y D		X		
PUNTUACIÓN	2	3	1	0

*Nota.* El gráfico representa una evaluación por el método de comparación por pares. Tomado de Administración de Recursos Humanos (p.381), por I.Chiavenato, 2001, Makron Books do Brasil, Ltda.

**1.2.4.2.6 Método frases descriptivas.** Brevemente, (Caldas, Lacalle, & Carrión, 2012) afirma que: “Se diferencia en que la elección de la frase es opcional, pero el evaluador indicará para cada frase si el empleado la sigue o si la frase es representativa” (p. 162). En resumen este método usa frases para definir la efectividad de cada participante, y el evaluador debe seleccionar solo aquellas frases que cree que describen a esa persona.

**Tabla 9.-***Ejemplo de la evaluación del desempeño por el método de frases descriptivas.*

NO	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SI	NO
		(+)	(-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ¿ejecutar y controlar sus tareas?		
11	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y de vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función, ¿no se incomoda con la ejecución?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

*Nota.* El gráfico representa una evaluación por el método de frases descriptivas. Tomado de Administración de Recursos Humanos (p.381), por I.Chiavenato, 2001, Makron Books do Brasil, Ltda.

### **1.3 Proceso de Mantenimiento De Recursos Humanos.**

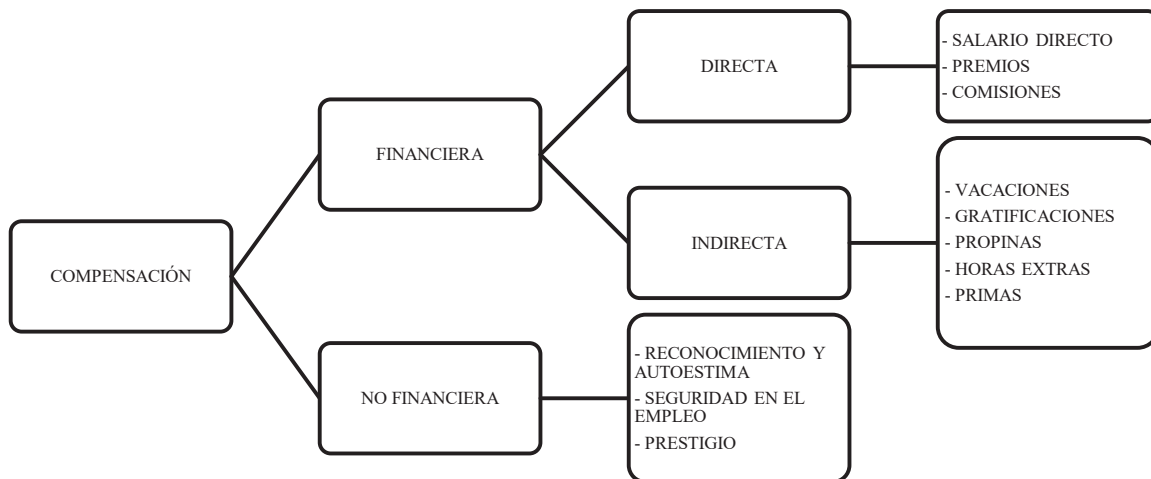
#### ***1.3.1 Teoría de la Inequidad***

Así pues, (Juárez, 2006) afirma: “ La desigualdad ocurre cuando los salarios son bajos en relación con el esfuerzo, en cuyo caso los trabajadores se sienten insatisfechos, y cuando los salarios son altos en relación con el esfuerzo, los trabajadores se sienten culpables” (p.28). Ahora bien las contribuciones realizadas por las personas son inversiones que buscan generar algún incentivo o recompensa, es normal que los seres humanos constantemente analicen sus recompensas con la de las demás personas que trabajan o no dentro de la misma empresa.

En resumen, la mayor parte de la riqueza creada por las organizaciones se transfiere a los empleados en forma de salarios, beneficios y otras obligaciones. La compensación es todo lo que un empleado recibe directa o indirectamente, es decir, los pagos directos recibidos por un empleado son en forma de salario, bonos y comisiones y en forma indirecta son vacaciones, propinas, participación en las utilidades, alimentación subsidiada, horas extras, transporte subsidiado y seguro de vida colectivo. El sistema de compensación también incluye recompensas no económicas como el prestigio, el reconocimiento y la seguridad en el empleo.

**Tabla 10.-**

*Ejemplo de los diversos tipos de compensación.*



*Nota.* El gráfico representa los diferentes tipos de compensación que puede tener una empresa. Tomado de Administración de Recursos Humanos (p.410), por I.Chiavenato, 2001, Makron Books do Brasil, Ltda.

### **1.3.2 Método de evaluación de cargos**

**1.3.2.1 Método de jerarquización.** En consecuencia, (Romeo, 2002) afirma que: “La clasificación comienza con la identificación de puestos clave, llamados así porque la mayoría de las organizaciones los consideran bastante bien pagados” (p.51). Por lo tanto su finalidad es servir de referencia para comparar con el resto.

**1.3.2.2 Método de categorías predeterminadas.** De este modo, (Jimenez, 2009) afirma que: “Su objetivo es establecer dentro de la empresa niveles jerárquicos para toda la organización, es decir una escala donde se puedan incorporar todos los puestos de trabajo” (p.76). Por consiguiente los cargos a comparar deben agruparse en conjuntos de cargos con ciertas características comunes.

**1.3.2.3 Método de comparación de factores.** En relación con este tema, (Jimenez, 2009) afirma que: “Se seleccionan los puestos más representativos dentro de cada categoría para poder compararlos unos con otros en orden de importancia” (p.79). Por lo tanto esto significa que el comité de evaluación asigna un valor salarial a cada puesto en función de su importancia.

**1.3.2.4 Método de evaluación por puntos.** En efecto, (Chiavenato, 1994) afirma que: “Es una técnica cuantitativa que asigna valores numéricos a cada elemento y deriva un valor total de la suma de los valores numéricos.” (p.428). Así, el puesto con más puntos que otro es más valioso, es fácil entender el valor de cada puesto valorándolo con valores numéricos.

### ***1.3.3 Comité de evaluación de cargos***

A continuación, (Ibáñez, 1996) afirma que: “ La comisión evaluadora es el órgano encargado de evaluar la misión o labor de la empresa en cuestión” (p. 148). Como parte de esto, el comité incluye a las personas de todas las áreas de la organización que están familiarizadas con el puesto que se está evaluando, garantizando así una evaluación equilibrada e integral.

### ***1.3.4 Investigación salarial***

Ante todo, (Chiavenato, 1994) afirma que: “La gestión salarial no solo busca lograr el equilibrio salarial interno en la empresa, sino también el equilibrio salarial externo relacionado con el mercado laboral.” (p.440). De esta forma, es práctico investigar y analizar los salarios de mercado antes de determinar la estructura salarial dentro de la empresa.

Desde una perspectiva más general, la investigación salarial se puede dar a través de encuestas de salarios, visitas e intercambio de información del personal durante entrevistas o reuniones y llamadas telefónicas.

### ***1.3.5 Política Salarial***

Para empezar, (Chiavenato, 1994) afirma que: “Una política salarial es un conjunto de principios y pautas que reflejan la dirección y la filosofía de una organización con respecto a la compensación de los empleados.” (p. 444). Desde este punto de vista, la política de remuneración no es estática, sino dinámica, idealmente adaptada a situaciones rápidamente cambiantes.

### ***1.3.6 Planes de beneficios sociales***

En consecuencia, (Chiavenato, 1994) afirma que: “La remuneración está constituida también por los beneficios y servicios sociales” (p.459). Vale la pena señalar que el surgimiento de los servicios y beneficios sociales está estrechamente relacionado con la aparición de la responsabilidad social corporativa.

### ***1.3.7 Tipos de beneficios sociales***

**1.3.7.1 Según sus exigencias.** Siguiendo el orden, (Chiavenato, 1994) afirma que: “Son los beneficios legales exigidos por la ley laboral” (p.461). Por ejemplo son: vacaciones, horas extras; beneficios voluntarios, beneficios dados por la empresa generosamente como transporte, restaurante, asistencias médico hospitalarias.

**1.3.7.2 Según su naturaleza.** Siguiendo el orden, (Chiavenato, 1994) afirma que: “Es la asignación de efectivo a través del salario u ofrecidos en forma de servicios” (p. 461). Por ejemplo las vacaciones, planes de préstamos; no monetarios, ofrecido como un servicio, beneficio o forma fácil de usar, como por ejemplo servicios de restaurante, clubes recreativos.

**1.3.7.3 Según sus objetivos.** Siguiendo el orden, (Chiavenato, 1994) afirma que: “Los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos” (p. 465). Por ejemplo los planes asistenciales pueden ser asistencia médica hospitalaria, asistencia financiera; planes recreativos pueden ser los servicios y beneficios que están tratando de proporcionar condiciones para el descanso de los empleados, como por ejemplo el descanso, la relajación, la higiene mental.

### ***1.3.8 Higiene y Seguridad en el Trabajo***

Ahora bien, (Díaz, 2018) afirma que: “Es un método preventivo que se enfoca en los contaminantes ambientales que ocurren en el lugar de trabajo para prevenir enfermedades ocupacionales en las personas que están expuestas a ellos” (p.388). Por lo tanto, podemos decir que la higiene ocupacional se refiere a un conjunto de normas y procedimientos destinados a proteger la salud física y mental de los trabajadores y protegerlos de los riesgos derivados del trabajo.

Dentro de este orden de ideas podemos decir que podemos decir que los objetivos de la higiene ocupacional son: prevenir las causas de las enfermedades profesionales; reducir los efectos nocivos del trabajo sobre las personas más vulnerables; para prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones; mantener la salud de los empleados y aumentar la productividad mediante el control del entorno de trabajo.

### ***1.3.9 Comité Paritario de Seguridad y Salud***

Toda empresa con más de 15 trabajadores deben establecer un Comité Paritario de Seguridad y Salud y aquellas empresas con menos o igual de 15 empleados deben tener su respectivo delegado de seguridad y salud ocupacional. (Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente)

El gerente elegirá a sus 3 representantes con respectivos suplentes, mientras que los trabajadores elegirán a sus 3 representantes en asamblea general, los órganos del comité serán responsables de realizar reuniones mensuales y realizar campañas, inspecciones, debates y otras actividades de acuerdo con el plan de trabajo anual.

**1.3.9.1 Funciones del Comité Paritario de Seguridad y Salud.** El Comité celebrará reuniones ordinarias mensuales y extraordinarias en caso de accidentes graves, las reuniones deben tener lugar durante las horas de trabajo y debe tener funciones claramente definidas: hacer que se

cumpla las normas de prevención de riesgos; analizar las normas de salud y seguridad y brindar comentarios, proponer reformas para ser considerados por el Ministerio de Trabajo; realizar una inspección exhaustiva de los edificios, instalaciones y equipos del centro trabajo; conocer los resultados de las investigaciones sobre los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que se han dado en la empresa; adoptar medidas de prevención de riesgos y hacer que todos los trabajadores estén debidamente capacitados en ella; adoptar planes de emergencia de seguridad y salud ocupacional. (Chiavenato, 1994)

### ***1.3.10 Seguridad en el trabajo***

Así mismo, (Lisa, 2003) afirma que “Un accidente de trabajo se puede definir como un evento inesperado que resulta en la pérdida de personas, bienes o el proceso de trabajo”(p.23). Por lo tanto la seguridad cuando lo trasladamos al mundo del trabajo podemos reducir las pérdidas por accidentes de trabajo, la mayoría de los cuales reducen o deterioran la eficiencia de la empresa.

Así, la seguridad en el trabajo es un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes y prevenir condiciones inseguras en el trabajo y para instruir a las personas de la necesidad de implementar medidas preventivas, cuyo uso exitoso es muy importante en el ambiente de trabajo.

### ***1.3.11 Relaciones Laborales***

Así pues, (Chiavenato, 1994) afirma que: “el sindicato es una agremiación o asociación constituida para defender los intereses comunes de sus miembros” (p.516). El sindicato tiene como medios de acción a usar las huelgas o negociaciones colectivas para reclamar ilegalidades. El sindicato construye una relación basada en los deseos y necesidades de los empleados.

### ***1.3.12 Conflictos laborales***

En tal sentido, (García M. J., 2012) afirma que: “El conflicto laboral es una situación impredecible, por lo que sus responsables deben tomar decisiones para intentar solventar esta situación” (p.43). En otras palabras, el propósito de la resolución de conflictos laborales es crear un ambiente de trabajo apropiado y que cuando se manejan adecuadamente los conflictos laborales conduzcan a un cambio organizacional que promueve la innovación.

## **1.4 Proceso de desarrollo de personas**

### ***1.4.1 Entrenamiento***

Para empezar, (Corrales, 2005) afirma que: “Es una serie de actividades que permiten a una persona adquirir y desarrollar conocimientos para desempeñar un puesto de trabajo.” (p.99). Por lo tanto, es importante señalar que las personas tienen una tremenda capacidad para aprender nuevas habilidades, adquirir información y nuevos conocimientos, hay varias formas en que las organizaciones pueden desarrollar y agregar valor a las personas capacitándolas para que hagan más y más trabajo.

Los objetivos de las capacitaciones prácticamente definidas son: preparar al personal para el desempeño de diversas tareas laborales en todo momento; promover oportunidades de desarrollo personal continuo no solo en el rol actual, sino también en otros roles donde el individuo puede ser considerado; cambiar las actitudes de las personas y crear una atmósfera más satisfactoria que aumente su motivación.

### ***1.4.2 Proceso del entrenamiento***

**1.4.2.1 Proceso de Identificar necesidades.** Desde este punto de vista, es claro que entre las herramientas más importantes para hacer una lista de verificación de las necesidades de capacitación, tenemos una evaluación del desempeño laboral, con la ayuda de la cual es posible

observar a los empleados que se desempeñan por debajo de los requisitos del trabajo y qué parte de la empresa debe pasar la formación reforzada. (García Solarte, Murillo Vargas, & Gonzáles Campo, 2011, pág. 85)

**1.4.2.2 Planificación de la capacitación.** Consiste en la formulación del plan de capacitación, surgen de la identificación y consolidación de requisitos que identifican y responden interrogantes sobre qué entrenar. (Chiavenato, 1994)

**1.4.2.3 Ejecución del plan de capacitación.** Consiste en poner en marcha la gestión de la formación que implica realizar o proporcionar la formación de acuerdo con la identificación de las necesidades de formación y el proceso de planificación de la formación. (Chiavenato, 1994)

**1.4.2.4 Evaluación del desempeño.** Esta es la etapa final del proceso de capacitación donde se mide la efectividad de la capacitación para el alumno. (Chiavenato, 1994)

### ***1.4.3 Desarrollo organizacional***

Desde esta perspectiva, se puede decir que el cambio organizacional se ve como una serie de transformaciones que experimenta una organización, que se manifiesta en un nuevo comportamiento organizacional para crear nuevas cualidades. (Rodríguez & Fernández, 2007, pág. 43)

Visto de esta forma, el mundo está en constante cambio y es necesario adaptarse a estos cambios, y el desarrollo organizacional es una respuesta a estos cambios relacionados con la ciencia, la tecnología, la política. El proceso de cambio organizacional se da cuando surgen situaciones que requieren cambios en uno o más departamentos de la empresa.

## **1.5 Proceso de control de recursos humanos**

Por una parte, (García Guiliany, Duran, & Prieto Pulido, 2017) afirma que: “El control implica verificar que todo lo que ha sucedido y ha sucedido va según lo planeado” (p.195). Por lo tanto, esto significa medir lo que se ha logrado y corregir las desviaciones para garantizar que se logren los resultados.

### ***1.5.1 Base de datos y sistema de información***

Por una parte, (Gómez, 1998) define “Una base de datos es un conjunto de herramientas que ayudan a los usuarios a administrar la información almacenada” (p.82). Por lo tanto, vale la pena mencionar que una base de datos es un sistema de almacenamiento y recopilación de datos que está debidamente codificado y accesible para el procesamiento y la recuperación de datos.

En este contexto, vale la pena mencionar que una base de datos es una recopilación de archivos lógicamente ordenados para facilitar el acceso a los datos y evitar la duplicación. Con el tiempo, la forma en que se almacena la información ha evolucionado desde la escritura a mano hasta el almacenamiento y la gestión de datos computarizados.

Por una parte, se menciona que, la base de datos recoge sistemáticamente áreas relacionadas con la gestión de personal, como son: educación, carrera, política salarial, eso quiere decir que estamos ante un checklist que permite a la dirección de gestión de personal integrar aspectos en su base de datos. (Bustos & Gimenez, 2011)

En comparación con el pensamiento anterior, la base de datos crea registros de recursos humanos que representan variables medibles como edad, nombre, número de identificación, categoría de tema, ocupación, salario.

### **1.5.2 Auditoría de recursos humanos**

Por consiguiente, las auditorías de recursos humanos tienen como fin evaluar la función de gestión de recursos humanos, para evaluar la consecución de los objetivos de la empresa y para verificar que todas las inversiones en capital humano estén adecuadamente controladas. (Henríquez & Vidal, 2021, pág. 469)

Por tanto, la finalidad de las auditorías es mejorar el trabajo del departamento de RRHH, ya sea en la optimización de tiempo en la búsqueda de información, mejorando la previsión del personal y en las competencias de los empleados.

Internamente, existe evidencia de que el cambio en la cultura y el estilo de gestión es difícil de lograr y que las jerarquías de toma de decisiones deben modificarse para permitir un trabajo más dinámico y flexible, teniendo en cuenta las opiniones e ideas de los empleados. La empresa está muy limitada por la burocracia que resulta innecesaria por que relentiza los procesos y complica las herramientas.

## **2. Materiales y Métodos**

### **2.1 Métodos**

El método de estudio que se utiliza en esta tesis es de tipo deductivo en la obtención del conocimiento ya que sacaremos conclusiones para la tesis basadas en conceptos y definiciones generales.

También surge el método inductivo como complemento del método deductivo como una respuesta a la necesidad de comprobar lo establecido por el método deductivo, ya que este tipo de

estudio parte de un análisis de hechos individuales, facilitándonos así la elaboración de las conclusiones cuya aplicación será de carácter general.

Finalmente el método de estudio que se usa es de tipo síntesis, ya que el estudio parte de investigaciones, conceptos, definiciones, de las que se va extrayendo información, pues a partir de ello se ha formulado el estado del arte de esta tesis y se elaboraran los instrumentos de estudio como son las entrevistas y las hojas de observación.

### 2.1.1 Población muestra

La población objeto de estudio es de 42 personas y como la población no es grande se tomó en cuenta a todo el personal, la población objeto de investigación está compuesta por todos los que laboran actualmente en la empresa.

#### Figura 1.-

*Fórmula del cálculo de la muestra*

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

*Nota.* Adaptado de Cálculo de la muestra, por QuestionPro, 2023,  
<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>.

n= Tamaño de muestra buscado

Z= Parámetro estadístico que depende el nivel de confianza

e= Error de estimación máximo aceptado

p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q= (1-p) probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

**Tabla 11.-**

*Cálculo de la muestra*

<b>Parámetro</b>	<b>Valor</b>
<b>N</b>	42
<b>Z</b>	1,960
<b>P</b>	50,00%
<b>Q</b>	50,00%
<b>e</b>	3,00%
<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>40,45</b>

Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

### **2.1.2 Instrumentos**

La investigación se realizó con instrumentos como son las hojas de observación y entrevistas al personal de la empresa y al Departamento de Recursos Humanos, mismas que son mecanismos de obtención de datos. Las hojas de observación nos permitirán constatar por escrito lo que sucede en la empresa, mientras que la entrevista nos permitirá establecer una conversación que facilitará la obtención de información.

#### **2.1.2.1 Encuesta para el personal de la empresa:**

¿Cómo valora usted los tipos de reclutamiento que utiliza la empresa?	Muy Importante	Importante	Moderadamente Importante	De poca Importancia	Sin Importancia
Reclutamiento Interno					
Reclutamiento Externo					
Reclutamiento Mixto					

---

Según su nivel de importancia los medios de reclutamiento que utiliza la empresa para contactarse con los candidatos son:

Muy Importante	Importante	Moderadamente Importante	De poca importancia	Sin importancia
----------------	------------	--------------------------	---------------------	-----------------

---

Radio

---

Prensa

---

Redes Sociales

---

Televisión

---

Hojas Volantes

---

Contactos internos y externos

---

---

¿A través de que medio de reclutamiento se enteró usted de la vacante?

Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
--------------------	----------------	----------------	-----------	-------

---

Radio

---

Prensa

---

Redes Sociales

---

Televisión

---

Hojas Volantes

---

---

Contactos internos y externos

---

---

Según su nivel de importancia el lugar que utiliza la empresa para reclutar al personal es:

Muy  
Importante

Importante

Moderadamente  
Importante

De poca  
Importancia

Sin  
Importancia

---

Página Web

---

Socio empleo

---

Centros Educativos

---

Colegios

---

Profesionales

---

Competencia

---

Contactos internos y  
externos

---

---

¿Está usted de acuerdo con las técnicas de selección que utiliza la empresa?

Totalmente de  
acuerdo

De  
acuerdo

Indeciso

En  
desacuerdo

Totalmente  
en  
desacuerdo

---

Entrevista de selección

---

Pruebas de conocimiento  
o capacidad

---

Pruebas psicométricas

---

Pruebas de personalidad

---

Técnicas de simulación

---

¿Cuál es el tipo de contrato que usted firmó?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Contrato expreso o tácito					
A sueldo, a jornal en participación o mixto					
Contrato a prueba					
Contrato por obra cierta, por tarea y a destajo					
Contratos eventuales ocasionales, de temporada					

¿Los candidatos seleccionados han sido acorde a las necesidades de la empresa?	Marque solo uno
Muy Frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

¿Las técnicas para seleccionar al personal reclutado han sido muy drásticas?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

---

Marque solo uno

¿Conoce cuáles son las funciones de su cargo y como ejecutarlos?

---

Totalmente de acuerdo

---

De acuerdo

---

Indeciso

---

En desacuerdo

---

Totalmente en desacuerdo

---

---

¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño? Marque solo uno

---

Muy Frecuentemente

---

Frecuentemente

---

Ocasionalmente

---

Raramente

---

Nunca

---

---

¿Qué nivel de importancia tiene para usted la evaluación del desempeño? Marque solo uno

---

Muy importante

---

Importante

---

Moderadamente Importante

---

De poca importancia

---

Sin importancia

---

¿Qué opina de los salarios?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

¿Qué opina de los incentivos?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

¿Qué opina de los beneficios sociales?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

---

¿Con qué frecuencia se siente usted satisfecho en relación con el esfuerzo y el sueldo? Marque solo uno

---

Muy Frecuentemente

---

Frecuentemente

---

Ocasionalmente

---

Raramente

---

Nunca

---

---

¿Con qué frecuencia siente culpabilidad en comparación con el esfuerzo y el sueldo? Marque solo uno

---

Muy Frecuentemente

---

Frecuentemente

---

Ocasionalmente

---

Raramente

---

Nunca

---

---

¿Con qué frecuencia compara usted sus recompensas con la de las demás personas que trabajan o no dentro de la misma empresa? Marque solo uno

---

Muy Frecuentemente

---

Frecuentemente

---

Ocasionalmente

---

Raramente

---

Nunca

---

---

¿Está de acuerdo con que el sueldo que usted percibe  
tiene relación al mercado de trabajo?

---

Marque solo uno

Totalmente de acuerdo

---

De acuerdo

---

Indeciso

---

En desacuerdo

---

Totalmente en desacuerdo

---

---

¿La empresa dispone de medidas de seguridad y salud  
ocupacional?

---

Marque solo uno

Totalmente de acuerdo

---

De acuerdo

---

Indeciso

---

En desacuerdo

---

Totalmente en desacuerdo

---

---

¿Con qué frecuencia se produce los accidentes en el  
trabajo?

---

Marque solo uno

Muy Frecuentemente

---

Frecuentemente

---

Ocasionalmente

---

Raramente

---

Nunca

---

---

¿Qué tan importante es para usted las relaciones laborales? Marque solo uno

---

Muy importante

---

Importante

---

Moderadamente Importante

---

De poca importancia

---

Sin importancia

---

---

¿La solución de conflictos ha conducido a un cambio organizacional en innovación y mejora? Marque solo uno

---

Totalmente de acuerdo

---

De acuerdo

---

Indeciso

---

En desacuerdo

---

Totalmente en desacuerdo

---

---

¿Algún momento ha estado expuesto a algún conflicto laboral? Marque solo uno

---

Casi siempre

---

Usualmente

---

Ocasionalmente

---

Usualmente no

---

Casi nunca

---

---

¿Se refuerza su rendimiento a través de capacitaciones? Marque solo uno

---

Totalmente de acuerdo

---

De acuerdo

---

Indeciso

---

En desacuerdo

---

Totalmente en desacuerdo

---

---

¿Se ha visto reflejado un cambio organizacional  
relacionado al uso de tecnologías, reestructuración de  
procesos? Marque solo uno

---

Totalmente de acuerdo

---

De acuerdo

---

Indeciso

---

En desacuerdo

---

Totalmente en desacuerdo

---

### **2.1.2.2 Encuesta para el Departamento de Recursos Humanos:**

---

¿Con qué periodicidad la empresa realiza la planificación del  
talento humano? Marque solo uno

---

Muy Frecuentemente

---

Frecuentemente

---

Ocasionalmente

---

Raramente

---

Nunca

---

¿La empresa hace un estudio de mercado laboral para la planificación del talento humano?	Marque solo uno
Muy Frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

¿La planificación del Recurso Humano ha sido dentro de un marco de prioridades y políticas internas de la empresa?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

¿El tipo de reclutamiento que usa la empresa es?	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Reclutamiento Interno					
Reclutamiento Externo					
Reclutamiento Mixto					

Los medios de reclutamiento que utiliza la empresa para comunicarse con los candidatos son:	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Televisión					
Hojas volantes					
Contactos internos y externos					
Radio					
Prensa					
Redes Sociales					

¿A través de qué medio de reclutamiento provienen los candidatos?	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Televisión					
Hojas volantes					
Contactos internos y externos					
Radio					
Prensa					
Redes Sociales					

El lugar que utiliza la empresa para buscar a los candidatos es:	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Página web					
Socio empleo					
Universidades					
Colegios					
Profesionales					
Competencia					
Redes Sociales					

¿El reclutamiento del personal por parte del departamento de Recursos Humanos facilita una posterior selección de candidatos según las necesidades de la empresa?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

¿El reclutamiento del personal parte de una identificación de puestos con base en información interna de la empresa?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Explíqueme que técnicas de selección utiliza la empresa con mayor frecuencia	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Entrevista de selección					
Pruebas de conocimiento o capacidad					
Pruebas psicométricas					
Pruebas de personalidad					
Técnicas de simulación					
¿Considera que el proceso de inducción es?		Marque solo uno			
Muy importante					
Importante					
Moderadamente importante					
De poca importancia					
Sin importancia					

¿La información del cargo y las características del candidato han sido puntos de comparación para seleccionar a los candidatos?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

¿Qué tipo de diseño de cargos tiene la empresa?	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Modelo Clásico					
Modelo Humanista					
Modelo Situacional					

Según su nivel de importancia, el tipo de diseño de cargos que tiene la empresa es:	Muy Importante	Importante	Moderadamente Importante	De poca importancia	Sin importancia
Modelo Clásico					
Modelo Humanista					
Modelo Situacional					

¿Qué metodología se utiliza para el diseño de cargos?	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Método de observación directa					
Método del cuestionario					
Método de entrevista					



¿La empresa realiza investigaciones salariales?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

¿La empresa cuenta con políticas salariales?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

¿Con qué frecuencia la empresa revisa las políticas salariales?	Marque solo uno
Muy Frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

¿La empresa cuenta con planes sociales?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Según sus exigencias					
Según su naturaleza					
Según sus objetivos					

¿La probabilidad de ocurrencia de conflictos laborales?	Marque solo uno
Casi siempre	
Usualmente	
Ocasionalmente	
Usualmente no	
Casi nunca	

¿Con qué frecuencia se realiza las capacitaciones?	Marque solo uno
Muy Frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

---

¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación y desarrollo? Marque solo uno

---

Totalmente de acuerdo

---

De acuerdo

---

Indeciso

---

En desacuerdo

---

Totalmente en desacuerdo

---

---

¿Los entrenamientos y capacitaciones realizadas han permitido  
recortar las brechas entre los requisitos del puesto y las Marque solo uno  
habilidades actuales del personal?

---

Totalmente de acuerdo

---

De acuerdo

---

Indeciso

---

En desacuerdo

---

Totalmente en desacuerdo

---

---

¿Conoce usted la importancia de tener una correcta base de  
datos para el funcionamiento adecuado del sistema de Marque solo uno  
información?

---

Totalmente de acuerdo

---

De acuerdo

---

Indeciso

---

En desacuerdo

---

Totalmente en desacuerdo

---

---

¿Con qué frecuencia se hace la actualización de la base de datos?	Marque solo uno
Muy Frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

---

---

¿Con qué frecuencia se realiza auditoria de Recursos Humanos?	Marque solo uno
Muy Frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

---

---

¿La auditoría de Recursos Humanos ha permitido identificar desviaciones y corregirlas?	Marque solo uno
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

---

2.1.2.3 Ficha de Observación:

<b>RESPUESTAS</b>						
<b>VARIABLE</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
	¿La planificación estratégica de la empresa marca el procedimiento a seguir para la selección de personal?					
<b>PLANIFICACIÓN</b>						
	¿Necesita actualizarse la empresa en el uso de las técnicas de reclutamiento externo?					
<b>RECLUTAMIENTO</b>						
	¿Necesita mejorar la técnica de selección					
<b>SELECCIÓN</b>						

PROVISIÓN

---

usada por la empresa?

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>DISEÑO DE CARGOS</b>				
¿Está correctamente documentado las funciones y responsabilidades de cada cargo?				

## APLICACIÓN

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS</b>				
¿Necesita alguna mejora el método de descripción y análisis de puestos que usa la empresa?				

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>				
¿El método de evaluación del desempeño usado por la empresa es el correcto?				

---

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>MANTENIMIENTO</b>					
<b>REMUNERACIÓN</b>					
¿La empresa tiene políticas salariales?					
<b>BENEFICIOS</b>					
¿Es importante para la empresa tener planes o beneficios sociales?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia

	Casi siempre verdad	Usualmente verdad	Ocasionalmente verdad	Usualmente no verdad	Casi nunca verdad
<b>HIGIENES Y SEGURIDAD</b>					
¿La empresa cumple con medidas de seguridad necesarias?					
<b>RELACIONES LABORALES</b>					
¿En los últimos dos años se han presentado en la empresa huelgas o negociaciones colectivas y han sido resueltas basadas en los deseos y necesidades de los empleados?					
<b>CAPACITACIÓN</b>					
¿Las capacitaciones dadas son impartidas por personas de alto nivel?					
<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>					
¿Las capacitaciones parten de un análisis de cargos para					
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>

mejorar conocimientos,  
habilidades del personal?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--	--------------------------	------------	----------	------------------	--------------------------------

¿Destina inversiones  
económicas para la

**DESARROLLO**

**ORGANIZACIONAL** adquisición de armamentos  
actualizados?

	Casi siempre verdad	Usualmente verdad	Ocasionalmente verdad	Usualmente no verdad	Casi nunca verdad
--	------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------

¿La información es oportuna  
y se encuentra actualizada?

**BASES DE DATOS**

**SEGUIMIENTO**

	Casi siempre verdad	Usualmente verdad	Ocasionalmente verdad	Usualmente no verdad	Casi nunca verdad
--	------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------

¿Se evalúa al personal con  
frecuencia?

**CONTROLES**

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--	--------------------------	------------	----------	------------------	--------------------------------

¿Está de acuerdo con el  
tiempo que la empresa ha

**SISTEMAS DE  
INFORMACIÓN**

---

invertido para el diseño,  
implementación, desarrollo y  
adquisición del sistema de  
información?

---

### **2.1.3 Procedimiento**

Para elaborar las entrevistas se procedera primero a identificar las variables que vamos a estudiar para en base a ellas elaborar las preguntas que realizaremos en la entrevista, una vez definidas las preguntas procedemos e elaborar los esquemas de las entrevistas en google form, seguidamente realizaremos pruebas piloto para considerar posibles errores en el desarrollo, despues que haya sido correguidos los errores, procederemos a aplicar las entrevista al personal para finalmente recabar la información necesaria para el posterior análisis de la misma y poder emitir las conclusiones y recomendaciones.

Para elaborar las hojas de observación, al igual que la entrevista partiremos de las variables ya identificadas en esta tesis los mismos que serán los objetivos de observación, seguido se escogerá la forma en como se va a registrar los información, es importante observar de manera cuidadosa y crítica, una vez registrado los datos finalmente se procederá con el análisis de los mismos.

### **2.1.4 Análisis de datos y resultados**

Encuesta formulario del personal respuestas: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qu26-VDPZG49MP4MIB9jYbKHE009x44K9vmxxPIpP1o/edit?usp=share\\_link](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qu26-VDPZG49MP4MIB9jYbKHE009x44K9vmxxPIpP1o/edit?usp=share_link)

Encuesta formulario del Departamento de Recursos Humanos:  
[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FnoXX6h1tdfNJE9TkmXiHGQIc44CXXRC16PzJLn8Dc/edit?usp=share\\_link](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FnoXX6h1tdfNJE9TkmXiHGQIc44CXXRC16PzJLn8Dc/edit?usp=share_link)

<b>VARIABLE</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Totalmente De acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
	¿La planificación estratégica de la empresa marca el procedimiento a seguir para la selección de personal?		x				Puede observar que la empresa tiene un instrumento que es un soporte para la toma de decisiones pero que se aplica ocasionalmente
<b>PROVISIÓN</b>							
	¿Necesita actualizarse la empresa en el uso de las técnicas de reclutamiento externo?				x		La empresa se encuentra al día en el uso de técnicas de reclutamiento externo ya que usa las redes sociales y
<b>RECLUTAMIENTO</b>							

páginas web de  
 empleo como  
 socio empleo y  
 linked

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIÓN
¿Necesita mejorar la técnica de selección usada por la empresa?				x		En cuanto a las entrevistas y tomas de pruebas de conocimiento la empresa las aplica correctamente

**SELECCIÓN**

	Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalment e en desacuerdo	OBSERVACIÓ N
¿Está correctamente documentado las funciones y responsabilidad s de cada cargo?		x				Si se tiene documentado las funciones y responsabilidad s de los cargos, pero no están actualizados ni han sido revisados últimamente.
APLICACIÓN						
	Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalment e en desacuerdo	OBSERVACIÓ N
¿Necesita alguna mejora el método de descripción y análisis de puestos que usa la empresa?				x		Se usa el modelo clásico para describir y analizar los puestos de trabajo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	¿El método de evaluación del desempeño usado por la empresa es el correcto?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIONES
			x				Se evidencia que se usa las escalas gráficas
REMUNERACIÓN	¿La empresa tiene políticas salariales?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIONES
			x				La empresa cuenta con políticas salariales
BENEFICIOS	¿Es importante para la empresa tener planes o beneficios sociales?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia	OBSERVACIONES
							La empresa tiene planes sociales según su exigencia, brinda alimentación y

MANTENIMIENTO

transporte a las personas.

	Casi siempre verdad	Usualment e verdad	Ocasionalment e verdad	Usualment e no verdad	Casi nunca verdad	OBSERVACIÓ N
HIGIENES Y SEGURIDAD	¿La empresa cumple con medidas de seguridad necesarias?	x				La empresa cuenta con medidas de seguridad, tienen instintores de fuego y vías de evacuación.
RELACIONES LABORALES	¿En los últimos dos años se han presentado en la	Usualment e verdad	Ocasionalment e verdad	Usualment e no verdad	Casi nunca verdad	OBSERVACIÓ N



DESARROLLO DE PERSONAS	¿Las capacitaciones parten de un análisis de cargos para mejorar conocimiento s, habilidades del personal?	Totalmente de acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIONES
		x				Las capacitaciones son dadas para mejorar el rendimiento del personal
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	¿Destina inversiones económicas para la adquisición de armamentos actualizados?	Totalmente de acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIONES
			x			La empresa equipa al personal de seguridad con armamentos adecuados, pero no tiene interés

en actualizarlos  
constantemente

BASES DE DATOS	¿La información es oportuna y se encuentra actualizada?	Casi siempre	Usualment e verdad	Ocasionalment e verdad	Usualment e no verdad	Casi nunca	OBSERVACIÓ N
				x			La documentación fue oportuna, pero no se encuentra actualizada

SEGUIMIENTO

CONTROLES	¿Se evalúa al personal con frecuencia?	Casi siempre	Usualment e verdad	Ocasionalment e verdad	Usualment e no verdad	Casi nunca	OBSERVACIÓ N
				x			La última evaluación de desempeño que se realizó fue en febrero del año 2022

SISTEMAS DE INFORMACIÓN	¿Está de acuerdo con el tiempo que la empresa ha invertido para el diseño, implementación, desarrollo y adquisición del sistema de información?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIÓN
			x				La empresa cuenta con un sistema de información adecuado, donde todo el personal maneja adecuadamente.
							El sistema se llama Oracle mismo que ha sido diseñado de forma personalizada.

## **2.2 Metodología**

Con toda la información recaba con los métodos de estudio, procedemos al análisis de la información, para el análisis de esta información recurrimos al estudio de tipo cualitativo y cuantitativo. El estudio de investigación es de tipo cualitativo ya que analizaremos la información conseguida en las entrevistas y en las observaciones con la finalidad de comparar y comprender así la funcionalidad de las variables identificadas en esta tesis y que fueron tomadas en cuenta en los métodos de estudio que se usó, y finalmente es de tipo cuantitativa ya que estaremos expresando los datos obtenidos en las encuestas mediante tablas cuyo resultado expresará en datos numéricos.

## **2.3 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es no experimental de carácter descriptiva ya que se utilizó encuestas entre los empleados de la empresa para establecer un contacto de inicio con la realidad investigada. Para la presentación de los resultados se realizó el análisis de la información y cruce de variables para lograr correspondencia entre lo expresado en el marco teórico y los resultados obtenidos en la investigación.

Y finalmente el tipo de investigación es también de tipo no experimental observacional aplicado en las hojas de observación donde se observarán los eventos que ocurre en el entorno natural para su posterior análisis.

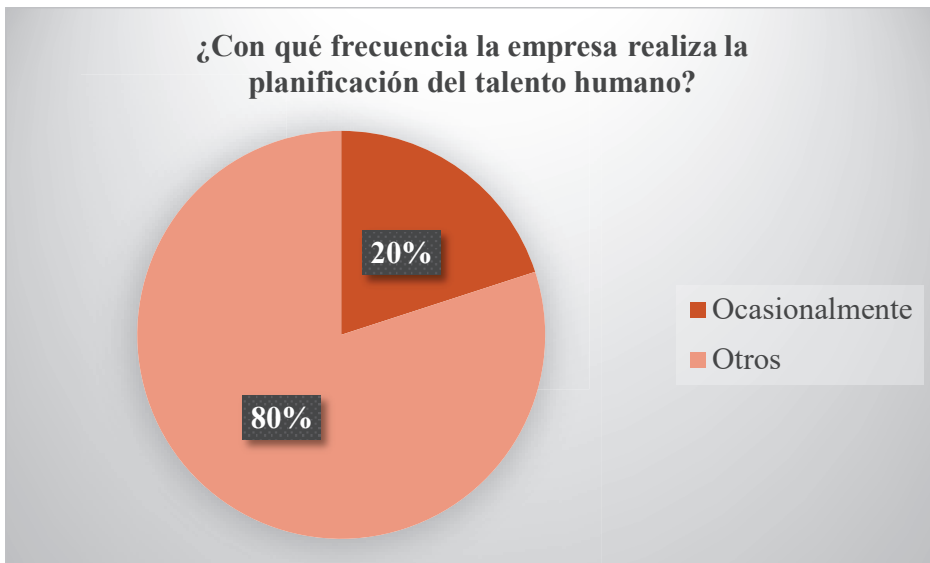
## **3. Resultados y Discusión**

A continuación, procedemos a analizar las encuestas realizadas

### 3.1 Proceso Provisión

Figura 2.-

*Subsistema de Planificación del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se presenta las siguientes alternativas para responder a esta consulta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, los resultados muestran que ocasionalmente en un 20% de frecuencia se realiza la planificación del talento humano, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 3.-**

*Subsistema de Planificación, del Departamento de Recursos Humanos*

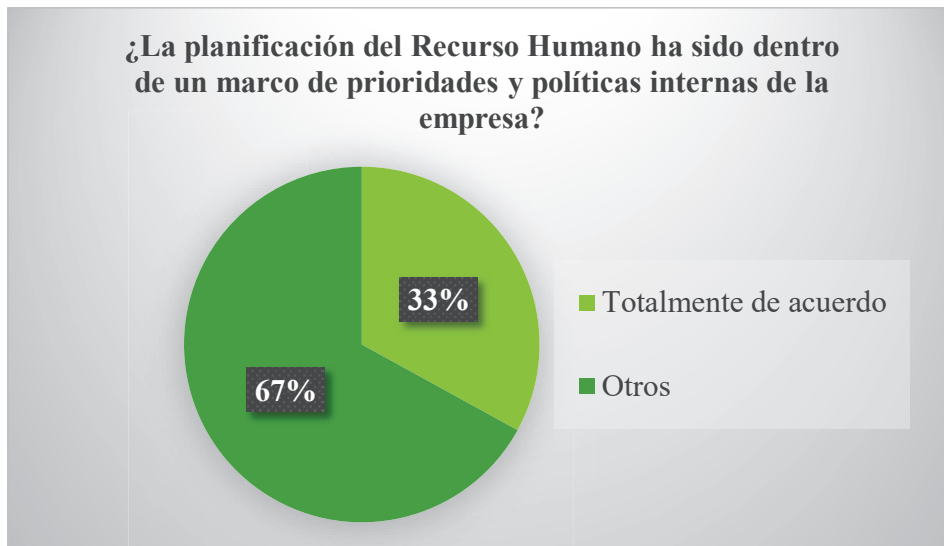


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, el gráfico muestra que la empresa tiene un 20% de frecuencia de realizar ocasionalmente el estudio de mercado laboral, mientras que las otras alternativas de respuestas no han sido escogidas.

**Figura 4.-**

*Subsistema de Planificación, del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó al Departamento de Recursos Humanos las siguientes opciones para responder a la pregunta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca. Los encargados aseguran estar totalmente de acuerdo en un 33% de que la planificación del personal se da dentro de un marco de prioridades y políticas internas de la empresa, como se puede observar las otras alternativas de respuestas no han sido escogidas.

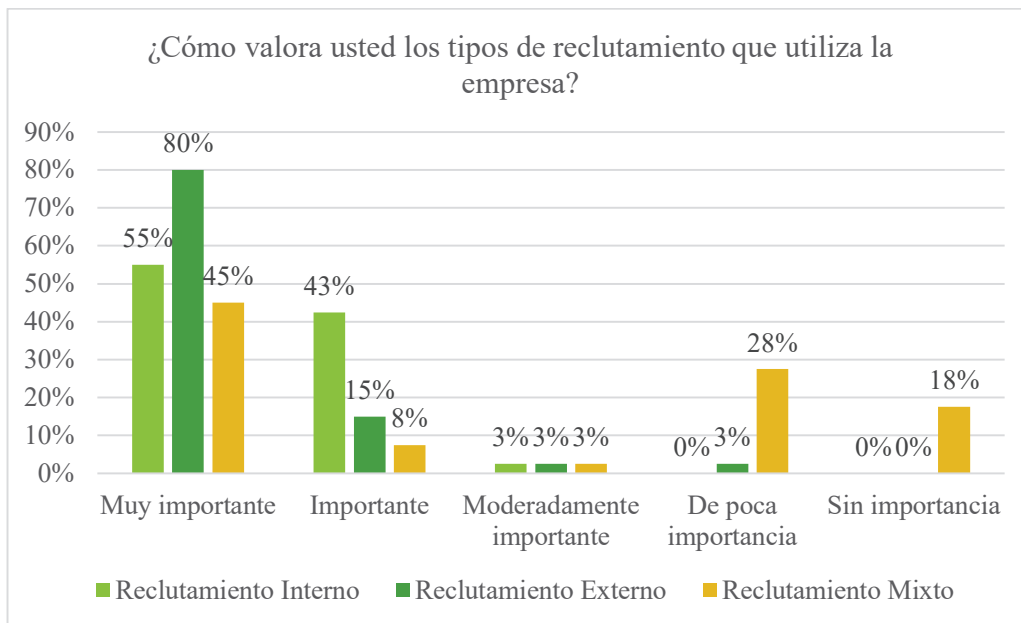
El subsistema de planificación está ejecutado por el Departamento de Recursos Humanos, como análisis de las encuestas se puede decir que de forma ocasional se realiza la planificación del personal, y que cuando este hecho ocurre de forma no habitual se realiza un estudio de mercado laboral, estando así el personal totalmente de acuerdo en que estas acciones realizadas de forma ocasional han sido alineadas en el marco de prioridades y políticas internas de la empresa.

La planificación del personal es el proceso que anticipa la colocación de los empleados dentro de la empresa, su objetivo es utilizar recursos de la manera más eficaz cuando sean necesario

para así lograr los objetivos de la organización, para ello es importante que primero la empresa defina un marco estratégico para desarrollar alternativas de solución que permitirá establecer prioridades y formular políticas.

**Figura 5.-**

*Subsistema de Reclutamiento, del personal de la empresa*

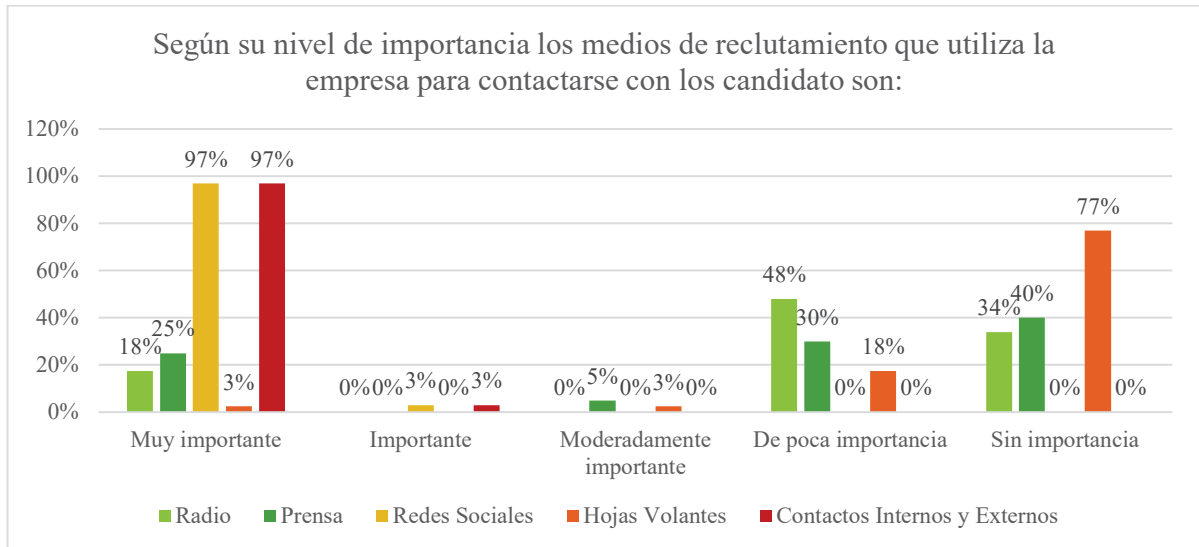


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para esta interrogante han sido consideradas las siguientes opciones: muy importante, importante, moderadamente importante, de poca importancia y sin importancia, siguiendo ese orden podemos apreciar que es considerado como muy importante en un 80% el reclutamiento externo, como importante el reclutamiento interno en un 43%, como moderadamente importante en un 3% tanto el reclutamiento externo, interno y el mixto, como de poca importancia el reclutamiento mixto en un 28%, como sin importancia en un 18% el reclutamiento mixto.

**Figura 6.-**

*Subsistema de Reclutamiento, del personal de la empresa*

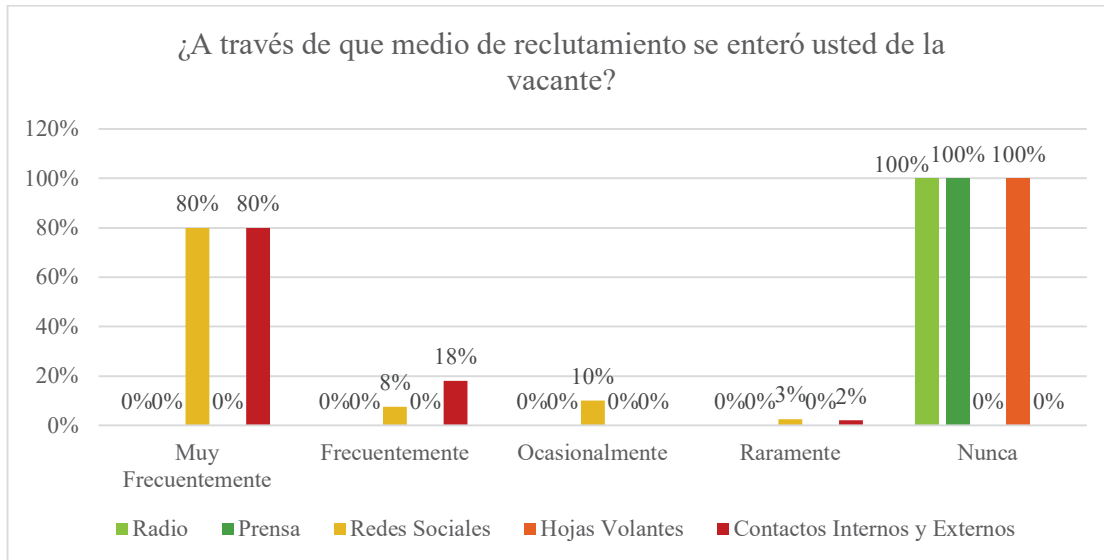


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Tenemos las siguientes opciones para responder a esta consulta: muy importante, importante, moderadamente importante, de poca importancia y sin importancia, siguiendo ese orden podemos decir que es considerado como muy importante en un 97% las redes sociales y los contactos internos y externos, como importante en un 3% las redes sociales y los contactos internos y externos, como moderadamente importante en un 5% la prensa, como de poca importancia en un 48% la radio, como sin importancia en un 77% las hojas volantes.

**Figura 7.-**

*Subsistema de Reclutamiento, del personal de la empresa*

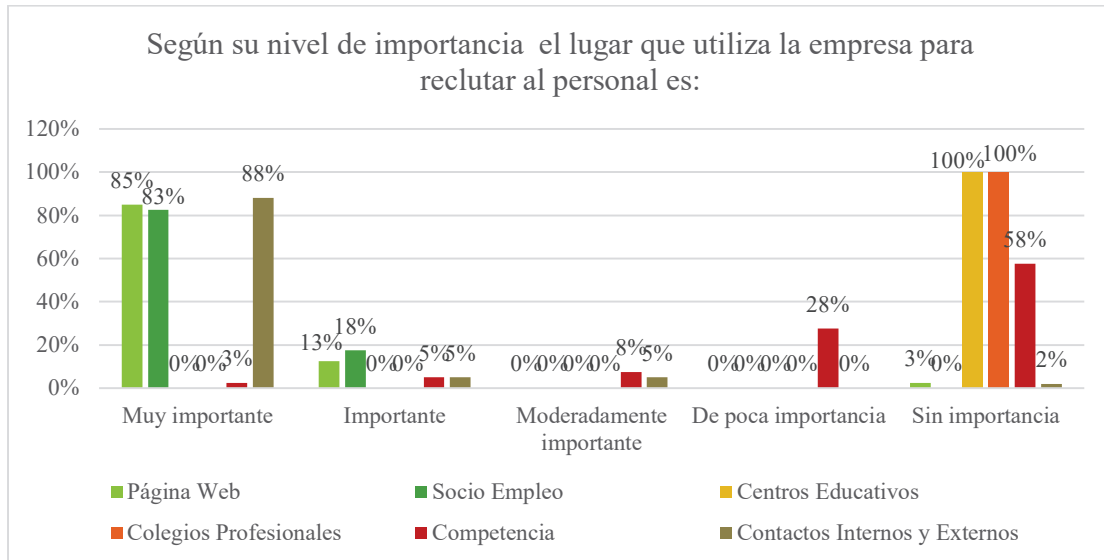


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Tenemos las siguientes opciones para responder a esta consulta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo ese orden podemos decir que el personal afirma haberse enterado de las vacantes muy frecuentemente a través de las redes sociales y los contactos internos y externos en un 80%, frecuentemente a través de los contactos internos y externos en un 18%, ocasionalmente a través de las redes sociales en un 10%, raramente a través de las redes sociales en un 3% y nunca a través de radio, prensa y hojas volantes en un 100%.

**Figura 8.-**

*Subsistema de Reclutamiento, del personal de la empresa*

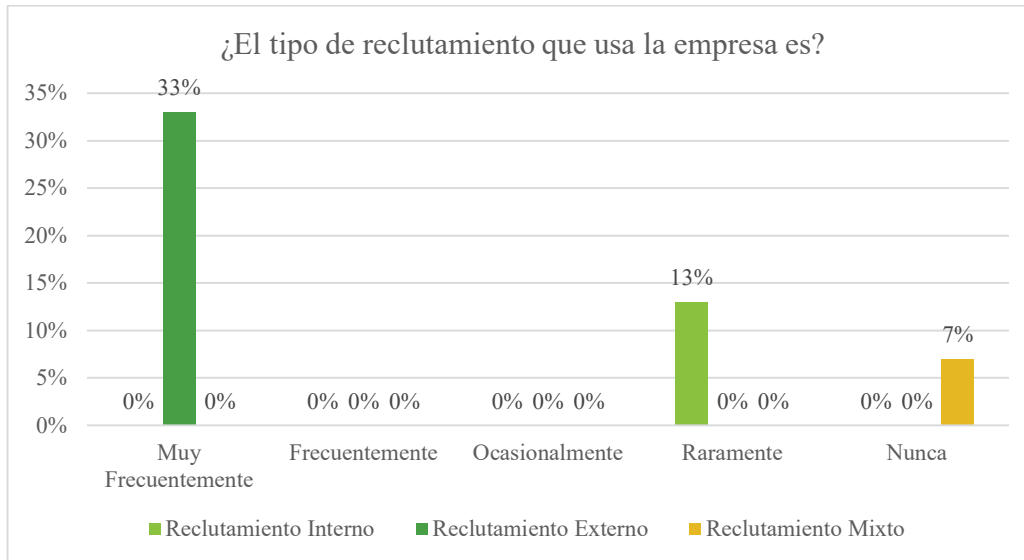


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Tenemos las siguientes opciones para responder a esta consulta: muy importante, importante, moderadamente importante, de poca importancia y sin importancia, siguiendo ese orden podemos decir que es considerado como muy importante en un 88% los contactos internos y externos, como importante en un 18% la página del socio empleo, como moderadamente importante en un 8% la competencia, como de poca importancia en un 28% la competencia, como sin importancia en un 100% los centros educativos y los colegios profesionales.

**Figura 9.-**

*Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos*

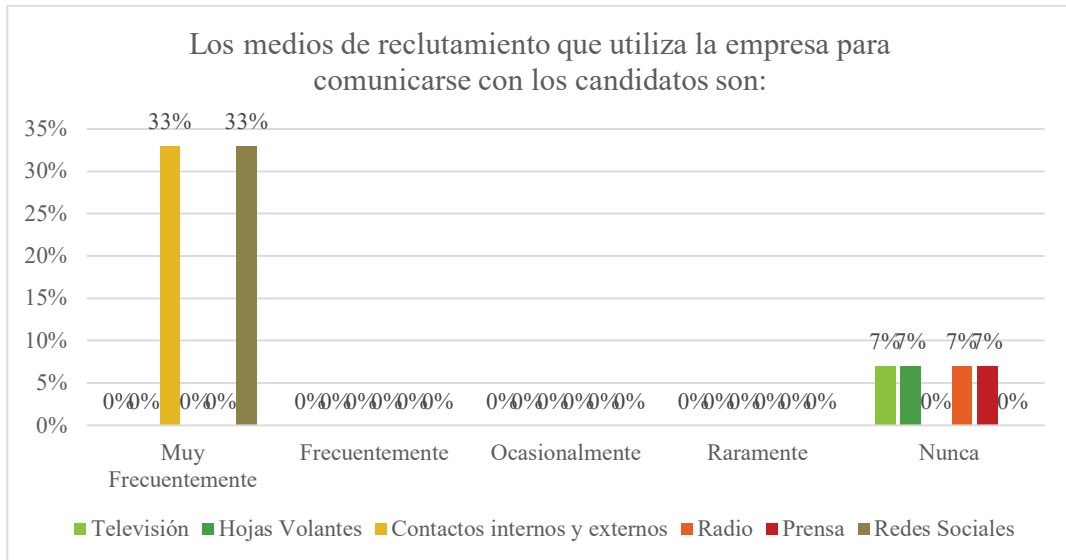


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Tenemos las siguientes opciones para responder a esta consulta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden los encargados del departamento del Departamento de Recursos Humanos consideran que muy frecuentemente en un 33% se usa el reclutamiento externo, raramente en un 13% se usa el reclutamiento interno y que nunca en un 7% se usa el reclutamiento mixto.

**Figura 10.-**

*Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos*

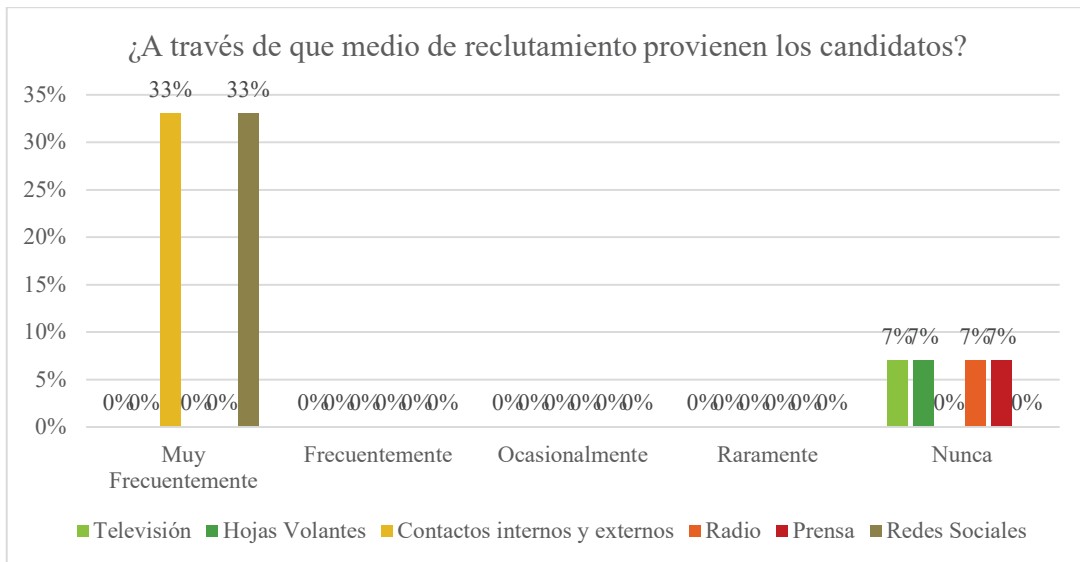


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó las siguientes opciones para responder a la pregunta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden podemos decir que como medio de comunicación con los candidatos han sido usadas muy frecuentemente en un 33% las redes sociales y los contactos internos y externos y nunca en un 7% la televisión, hojas volantes, radio y prensa.

**Figura 11.-**

*Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos*

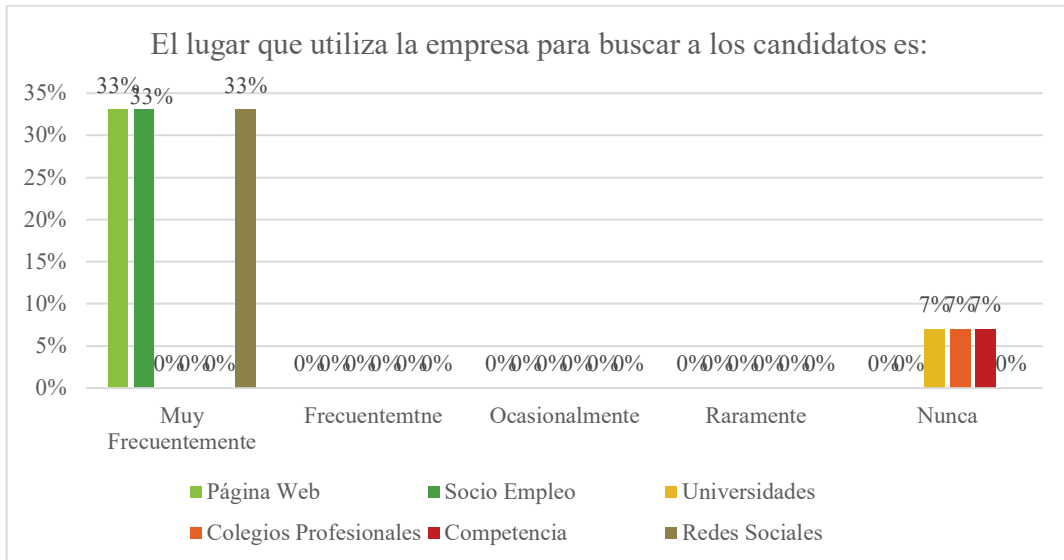


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó las siguientes opciones para responder a la pregunta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden los encargados del departamento del Departamento de Recursos Humanos aseguran que los candidatos provienen muy frecuentemente de los contactos internos y externos y de las redes sociales en un 33% y nunca de la televisión, hojas volantes, radio y prensa en un 7%.

**Figura 12.-**

*Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos*

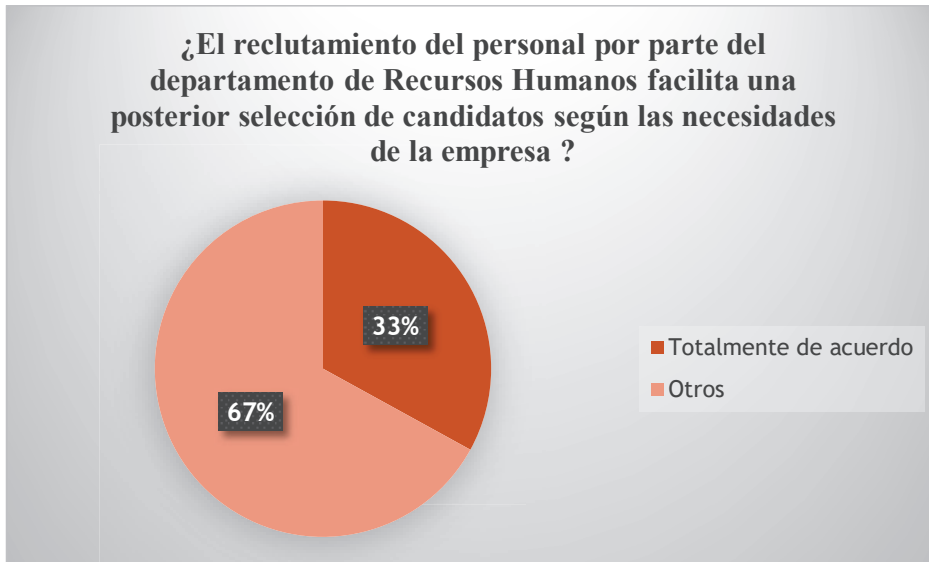


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó las siguientes opciones para responder a la pregunta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden los encargados del departamento del Departamento de Recursos Humanos aseguran que se busca a los candidatos muy frecuentemente en un 33% en las páginas web, socio empleo y redes sociales y que nunca en un 7% en universidades, colegios profesionales y competencia.

**Figura 13.-**

*Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos*

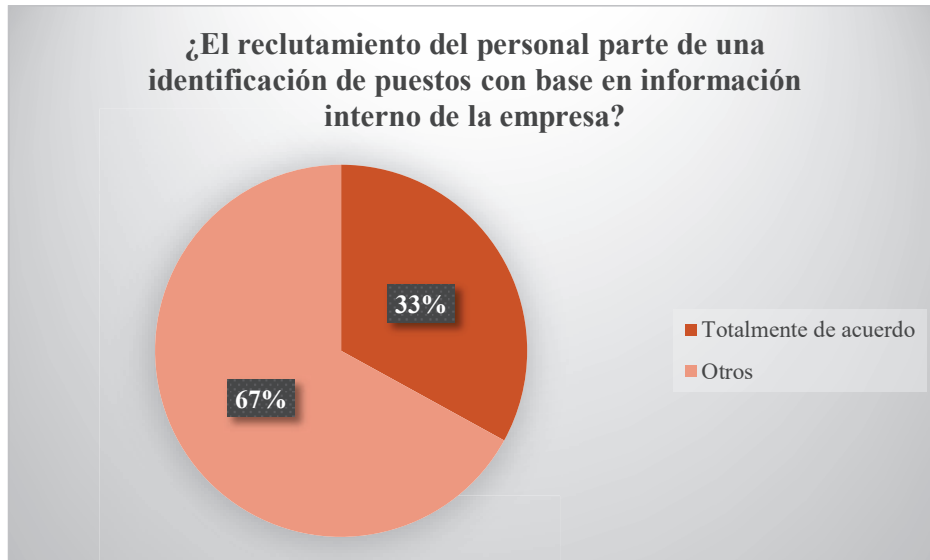


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó las siguientes opciones para responder a la pregunta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden los encargados del Departamento de Recursos Humanos están totalmente de acuerdo en un 33% con que el reclutamiento del personal facilita una posterior selección de candidatos según las necesidades de la empresa, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 14.-**

*Subsistema de Reclutamiento, del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

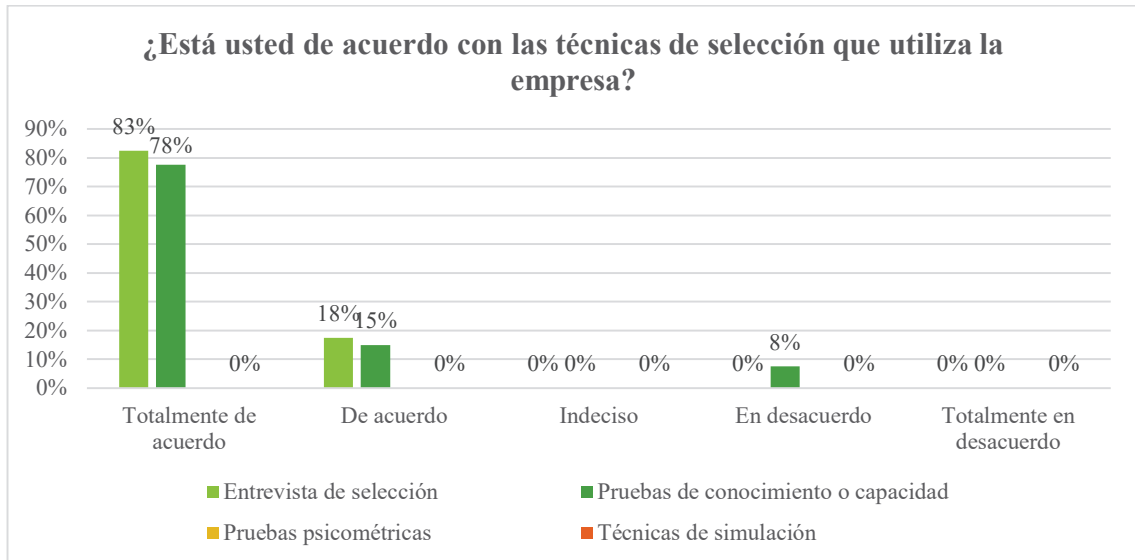
Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden los encargados del Departamento de Recursos Humanos están totalmente de acuerdo en un 33% con que el reclutamiento del personal parte primero de una identificación de puestos con base en información interna de la empresa, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

Podemos apreciar que el reclutamiento externo es considerado en un 80% como muy importante por parte del personal, y se evidencia que los encargados lo hacen a través de la página del socio empleo y de los contactos internos y externos, lugares que son considerados como muy importantes en un 83% y 88% respectivamente, como resultado de ello el 80% del personal asegura haberse enterado de la vacante mediante las redes sociales y de los contactos internos y externos. Los encargados indican estar de total acuerdo en un 33% de que reclutamiento realizado parte de una identificación de puestos y que el mismo ha facilitado una posterior selección de candidatos.

En el reclutamiento se trata de identificar empleados potenciales que cumplan con los requisitos para ello se debe identificar el puesto a cubrir con base en la información de la empresa, si la técnica de reclutamiento usada es efectiva, la organización aumentará las posibilidades de retener al personal.

**Figura 15.-**

*Subsistema de Selección, del personal de la empresa*

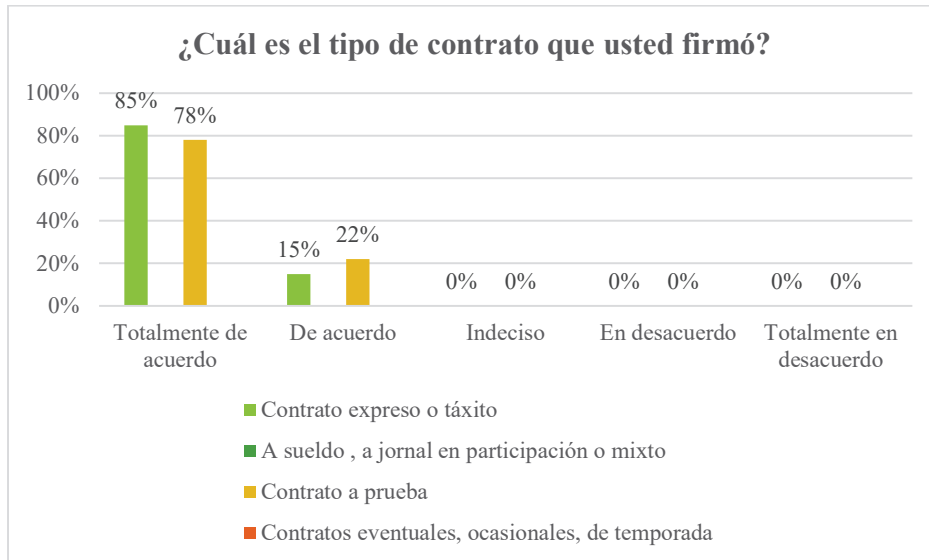


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

La pregunta de análisis tiene como respuestas las siguientes alternativas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal se muestra estar totalmente de acuerdo en un 83% con las entrevistas de selección, de acuerdo en un 15% con las pruebas de conocimiento.

**Figura 16.-**

*Subsistema de Selección, del personal de la empresa*

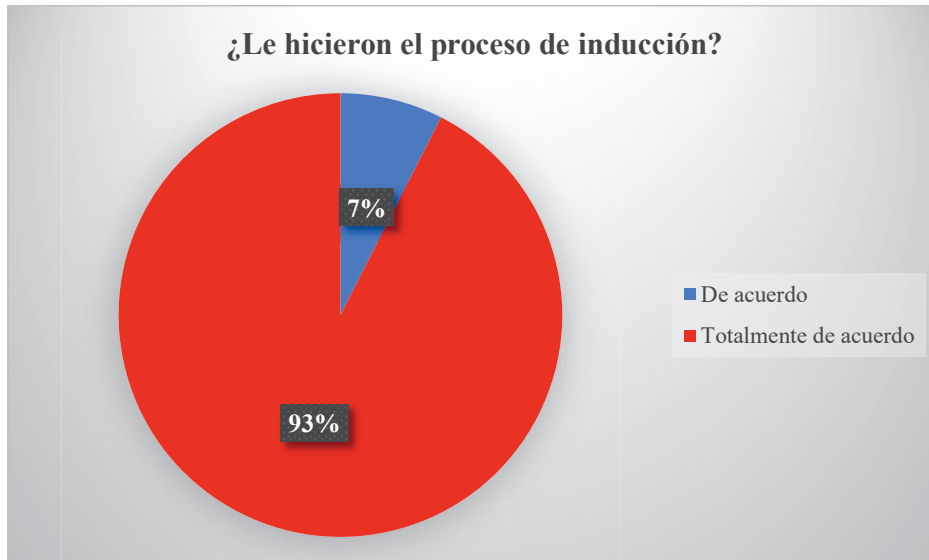


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal se muestra estar totalmente de acuerdo en un 85% con los contratos expresos o táxitos y con los contratos a prueba y de acuerdo en un 22% con los contratos a prueba,

**Figura 17.-**

*Subsistema de Selección, del personal de la empresa*

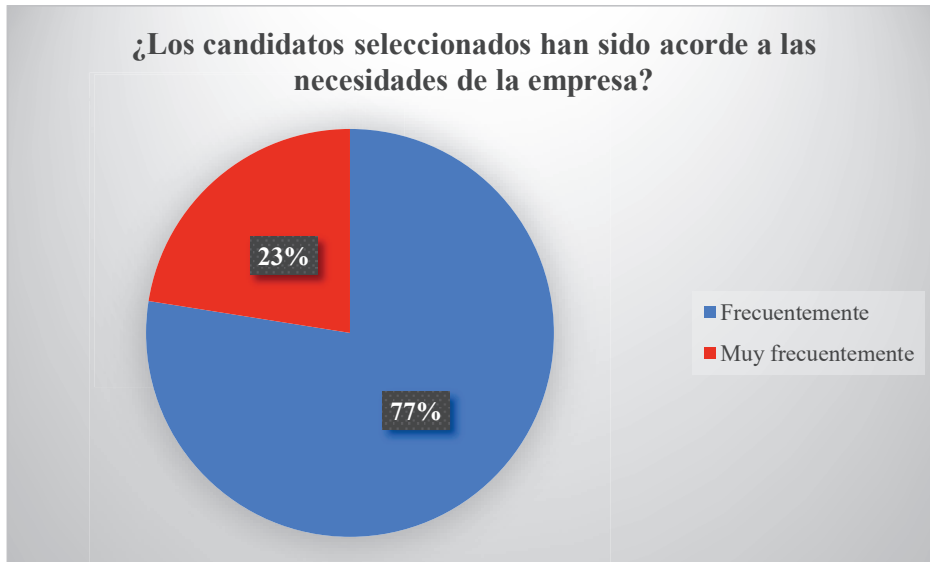


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó las siguientes opciones para responder a la pregunta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el personal afirma haber seguido un proceso de inducción y se muestra como totalmente de acuerdo en un 93% y de acuerdo en un 7%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 18.-**

*Subsistema de Selección, del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, el personal indica que los candidatos seleccionados han ido acorde a las necesidades de la empresa muy frecuentemente en un 23% y frecuentemente con un 77%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 19.-**

*Subsistema de Selección, del personal de la empresa*

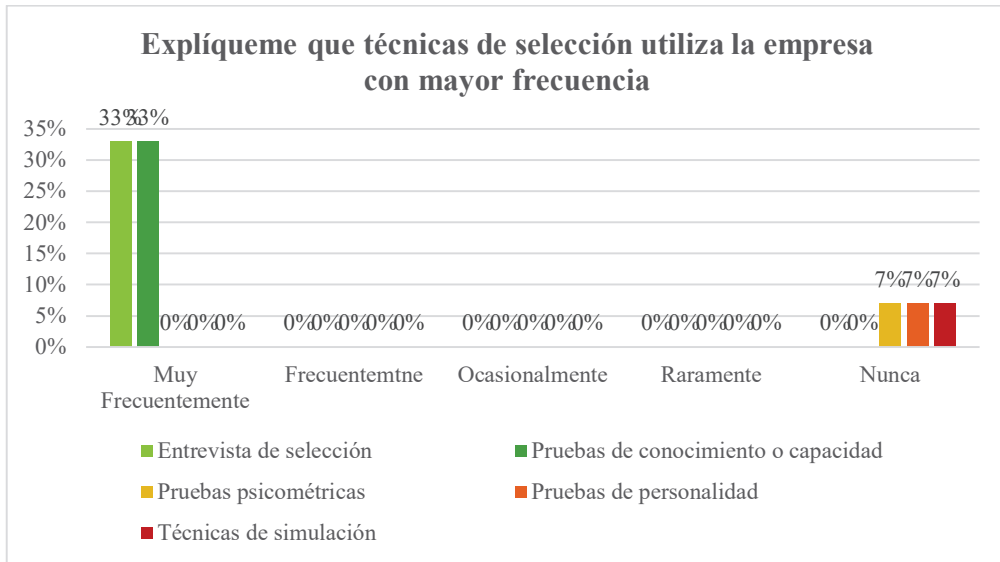


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

La pregunta de análisis tiene como respuestas las siguientes alternativas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal afirma que las técnicas de selección han sido drásticas en un 7% como totalmente de acuerdo, en un 10% como de acuerdo, como indeciso en un 0%, como en desacuerdo en un 25%, como totalmente en desacuerdo con un 58%.

**Figura 20.-**

*Subsistema de Selección, del Departamento de Recursos Humanos*

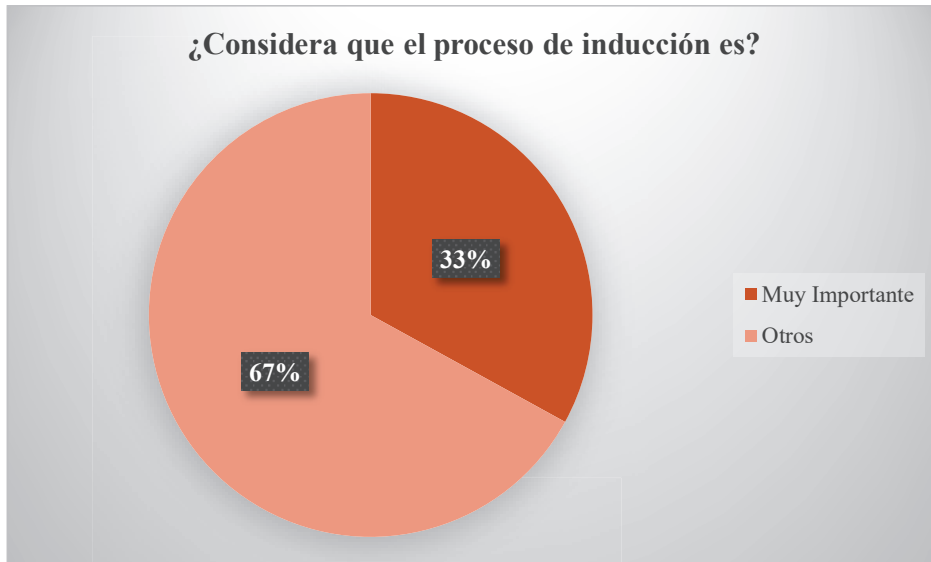


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Tenemos las siguientes opciones para responder a esta consulta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente al uso de las técnicas de selección usan muy frecuentemente en 33% las entrevistas de selección y las pruebas de conocimiento y nunca en un 7% a las pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

**Figura 21.-**

*Subsistema de Selección, del Departamento de Recursos Humanos*

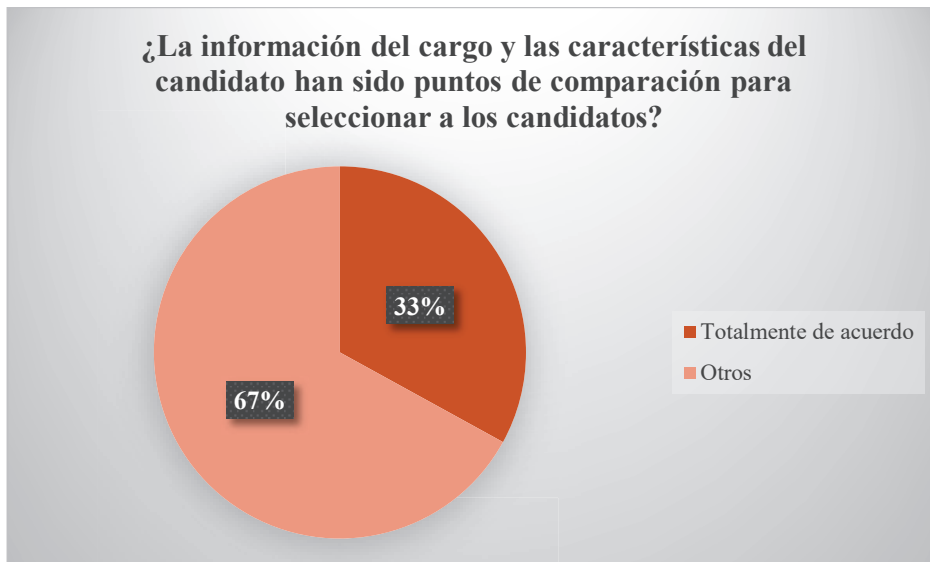


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

La pregunta de análisis tiene como respuestas las siguientes alternativas: muy importante, importante, moderadamente importante, de poca importancia y sin importancia, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente al proceso de inducción aseguran que es muy importante en un 33%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 22.-**

*Subsistema de Selección, del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Tenemos las siguientes opciones para responder a esta consulta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a que si la información del cargo y las características del candidato han sido puntos de comparación para seleccionar a los candidatos aseguran estar totalmente de acuerdo en un 33%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

Como análisis se puede evidenciar que el proceso de selección es considerado como muy importante en un 33%, como reflejo de lo mencionado los encargados de la selección están 33% totalmente de acuerdo con que se parte de una comparación entre la información del cargo y las características del candidato. El personal referente a si las pruebas de selección han sido drásticas se muestra como totalmente en desacuerdo con un 58%, y aseguran estar totalmente de acuerdo en un 83% con las entrevistas de selección y en un 78% con las pruebas de conocimiento, como parte

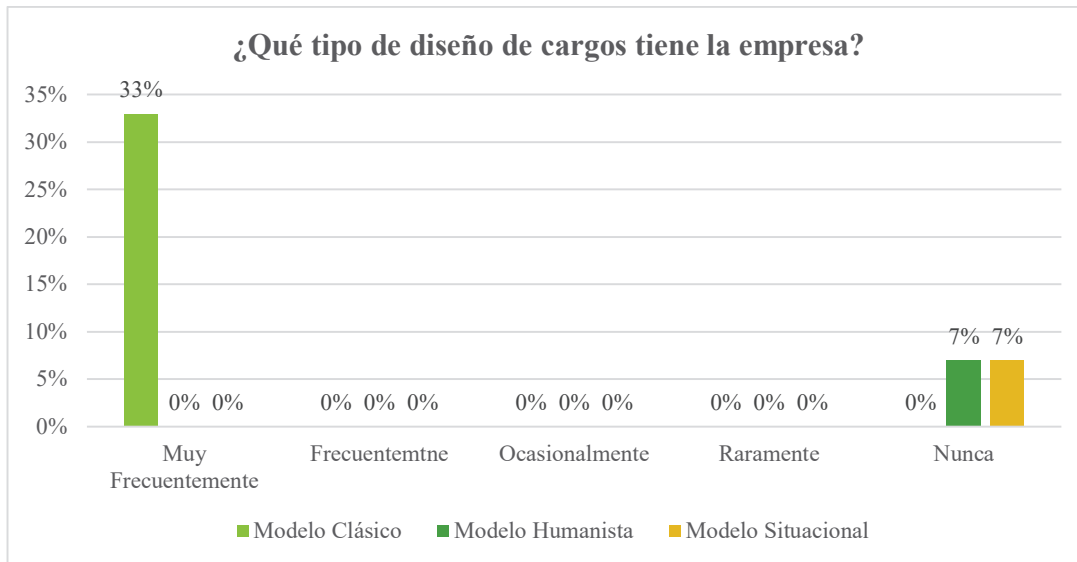
del proceso de selección el 85% de los empleados han firmado un contrato expreso o tácito, y el 93% del personal afirman estar totalmente de acuerdo con el proceso de inducción.

La selección debe verse como un proceso de comparación entre la información del cargo y las características del perfil del candidato, elegir la técnica de selección más adecuada es importante para comprender y seleccionar a los candidatos, en este caso la empresa ha usado las entrevistas y pruebas de conocimiento como técnicas de selección. Las entrevistas tienen como propósito establecer un canal de comunicación en un marco establecido por el tiempo sobre el tema a tratar, siendo así un dialogo entre entrevistador y entrevistado, logrando así la elección adecuada de la persona para ocupar un puesto mientras que las pruebas de conocimiento, miden los conocimientos del postulante en relación a las funciones del puesto que se pretende ocupar.

### 3.2 Del proceso de Aplicación

**Figura 23.-**

*Subsistema Diseño de cargos, del Departamento de Recursos Humanos*

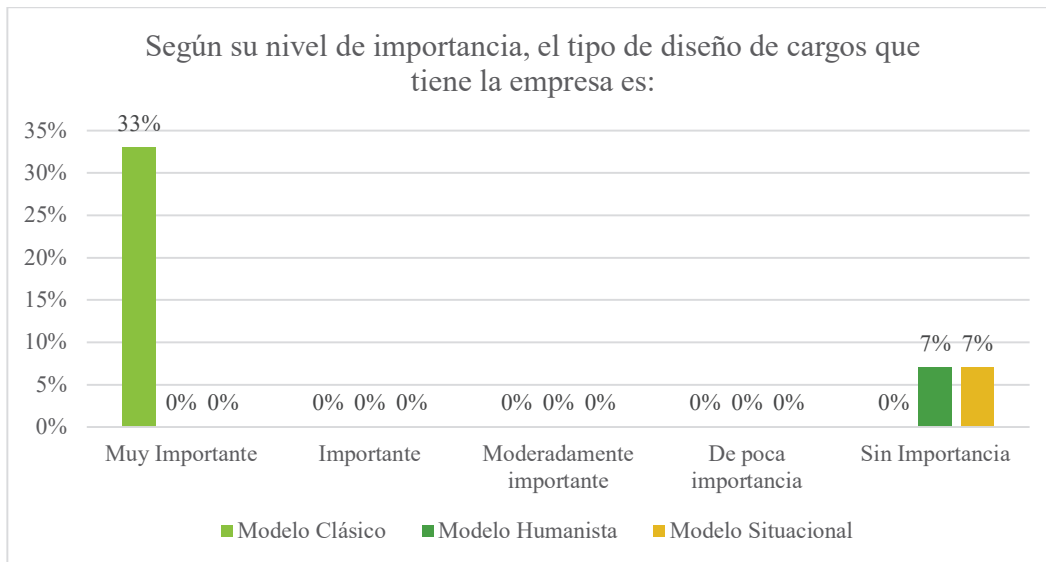


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se presentaron estas alternativas para responder a esta pregunta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente tipo de diseño de cargos que se usa, indicaron que muy frecuentemente en un 33% al modelo clásico y como nunca en un 7% al modelo humanista y al modelo situacional.

**Figura 24.-**

*Subsistema Diseño de cargos, del Departamento de Recursos Humanos*

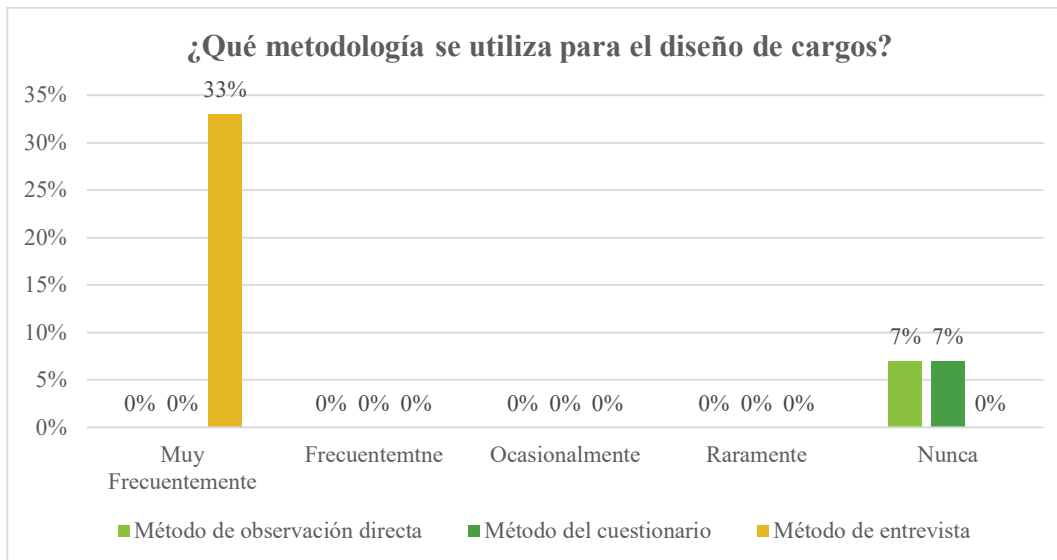


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: muy importante, importante, moderadamente importante, de poca importancia y sin importancia, siguiendo este orden, para los encargados del Departamento de Recursos Humanos, consideran como muy importante en un 33% al modelo clásico y sin importancia en un 7% al modelo humanista y al modelo situacional.

**Figura 25.-**

*Subsistema Diseño de Cargos, del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

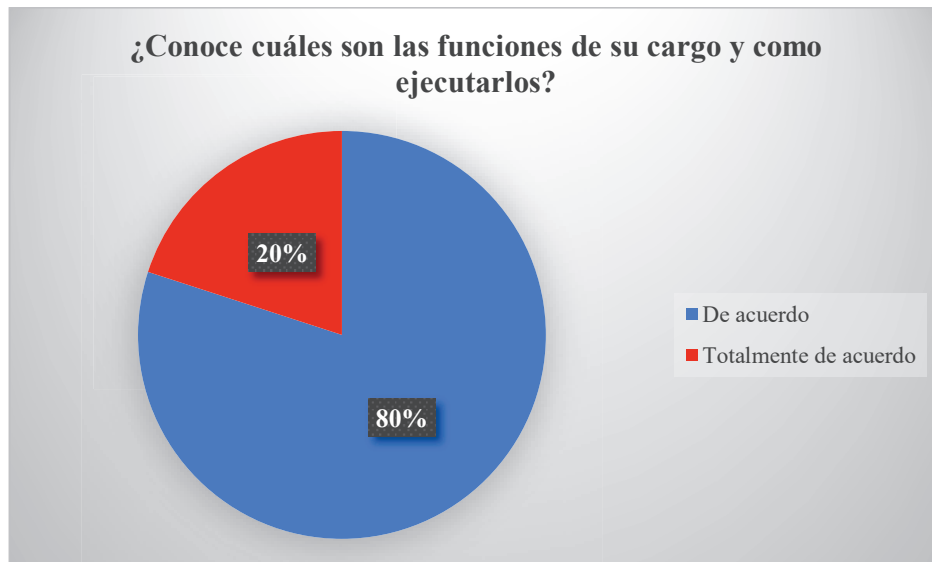
Se presentaron estas alternativas para responder a esta pregunta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a la metodología que se utiliza para el diseño de cargos indicaron usar muy frecuentemente en un 33% al método de entrevista y nunca en 7% al método de observación directa y al método del cuestionario.

Como resumen del análisis se puede apreciar que la empresa para diseñar cargos utiliza muy frecuentemente el modelo clásico en un 33%, como muestra de ello los resultados muestran que a este tipo de diseño de cargos lo catalogan como muy importante en un 33%, adicional se puede evidenciar que la metodología usada para diseñar cargos es el método de entrevista como muy frecuentemente en un 33%.

Para diseñar un cargo se debe tomar en cuenta cuatro condiciones fundamentales que son: conjunto de tareas que la persona debe cumplir; como deberá cumplir esas tareas, es decir los métodos y procesos, a quien deberá reportar su trabajo, es decir su jefe; a quien deberá supervisar o dirigir. El modelo clásico se enfoca en las tareas y en la eficiencia, define métodos estandarizados, incentiva los salarios de producción y descentraliza el trabajo, el método del cuestionario implica el uso de cuestionarios preparados para recopilar información sobre puestos o tareas que deben realizar los empleados y luego ser monitoreados por los superiores.

**Figura 26.-**

*Subsistema Descripción y Análisis de cargos, del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, referente al conocimiento de las funciones del cargo el personal indica estar de acuerdo con un 80%, y totalmente de acuerdo en un 20%.

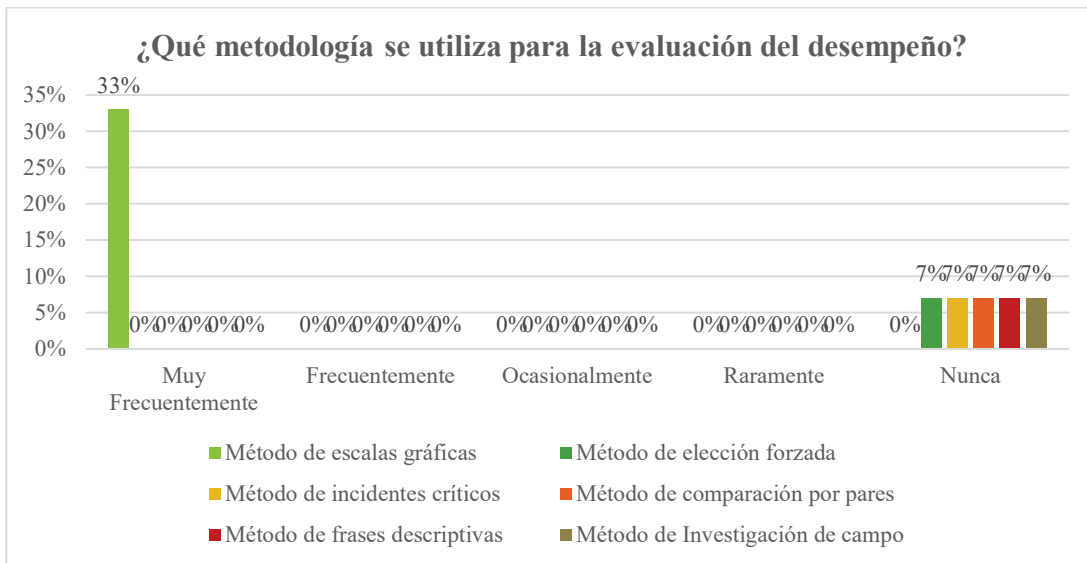
En el análisis pudimos evidenciar que la empresa usa el modelo clásico en un 33% como tipo para diseñar los cargos como resultado de ello el personal se muestra en un 80% de acuerdo en conocer cuáles son sus funciones y como ejecutarlas.

Es necesario describir el cargo para poder comprender su contenido, una correcta descripción y análisis de cargos debe tomar en cuenta cuatro condiciones fundamentales que son: conjunto de tareas que la persona debe cumplir; como deberá cumplir esas tareas, es decir los

métodos y procesos, a quien deberá reportar su trabajo, es decir su jefe; a quien deberá supervisar o dirigir.

**Figura 27.-**

*Subsistema de Evaluación del Desempeño del Departamento de Recursos Humanos*

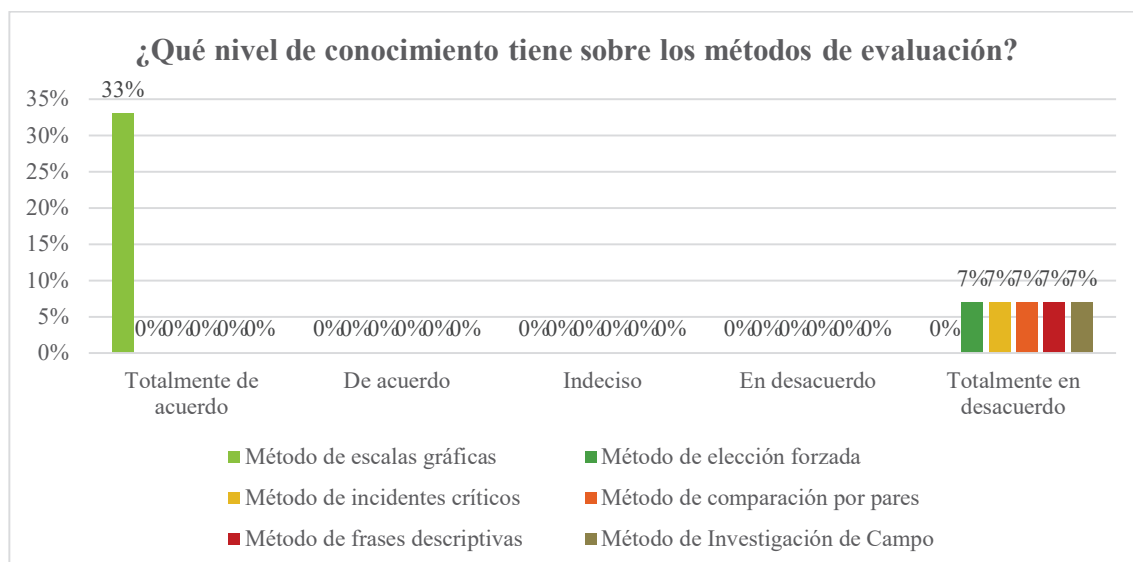


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

La pregunta de análisis tiene como respuestas las siguientes alternativas: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a la metodología para evaluar al personal, aseguran usar muy frecuentemente en un 33% al método de escalas gráficas y nunca en un 7% al método de elección forzada, método de incidentes críticos, método de frases descriptivas y al método de investigación de campo.

**Figura 28.-**

*Subsistema de Evaluación de Desempeño del Departamento de Recursos Humanos*

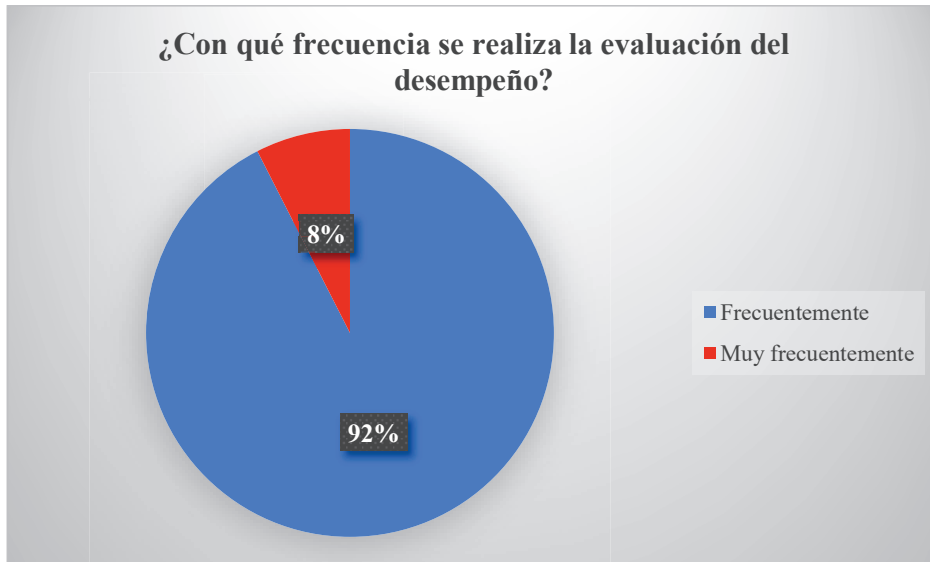


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

La pregunta de análisis tiene como respuestas las siguientes alternativas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente al nivel de conocimiento de los métodos de evaluación del desempeño aseguran estar totalmente de acuerdo en 33% y totalmente en desacuerdo en un 7%.

**Figura 29.-**

*Subsistema de Evaluación del Desempeño del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

La pregunta de análisis tiene como respuestas las siguientes alternativas: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a la realización de la evaluación del desempeño, aseguran que se realiza frecuentemente en un 92%, como muy frecuentemente en un 8%.

**Figura 30.-**

*Subsistema de Evaluación del Desempeño del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Tenemos las siguientes opciones para responder a esta consulta: muy importante, importante, moderadamente importante, de poca importancia, y sin importancia siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a la evaluación del desempeño asegura que tiene un nivel de muy importante con el 95%, de importante con el 5%.

Como análisis podemos evidenciar que la empresa para evaluar el desempeño utiliza muy frecuentemente el método de escalas gráficas en un 33%, los encargados afirman estar de acuerdo sobre el conocimiento de dicho método en un 80%. El personal asegura que las evaluaciones del desempeño se realizan frecuentemente en un 92%, como muestra de ello a la evaluación del desempeño se lo cataloga como muy importante en un 95%

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y cíclico utilizado para evaluar la eficacia de los miembros de la organización en el logro de las metas, tareas y de los

resultados deseados de la evaluación del desempeño. El método de escalas gráficas que utiliza la empresa es una escala que indica varias características y el rango de desempeño para cada característica, para evaluar a los empleados, se debe seleccionar la calificación que mejor describa su desempeño en cada atributo.

### 3.3 Del proceso de Mantenimiento

**Figura 31.-**

*Subsistema de Remuneración del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se presentaron estas alternativas para responder a esta pregunta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a los salarios aseguran estar totalmente de acuerdo en un 5%, de acuerdo en 12%, indecisos en un 68%, en desacuerdo en un 15% y totalmente en desacuerdo en un 5%.

**Figura 32.-**

*Subsistema de Remuneración del personal de la empresa*

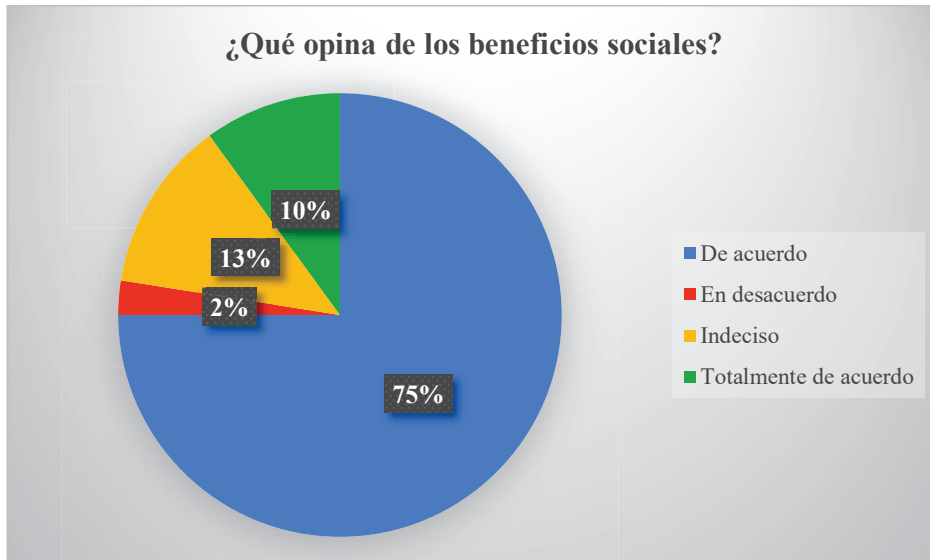


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para esta interrogante han sido consideradas las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a los incentivos aseguran estar totalmente de acuerdo en un 10%, de acuerdo en 10%, indecisos en un 68%, en desacuerdo en un 12% y totalmente en desacuerdo en un 0%.

**Figura 33.-**

*Subsistema de Remuneración del personal de la empresa*

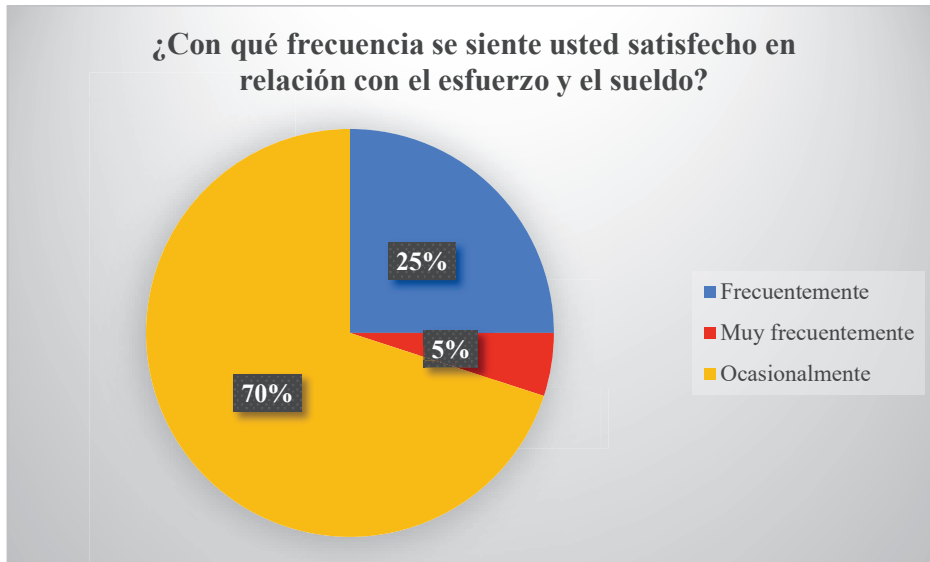


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó las siguientes opciones para responder a la pregunta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a los beneficios sociales aseguran estar totalmente de acuerdo en un 10%, de acuerdo en 75%, indecisos en un 13%, en desacuerdo en un 2% y totalmente en desacuerdo en un 0%.

**Figura 34.-**

*Subsistema de Remuneración del personal de la empresa*

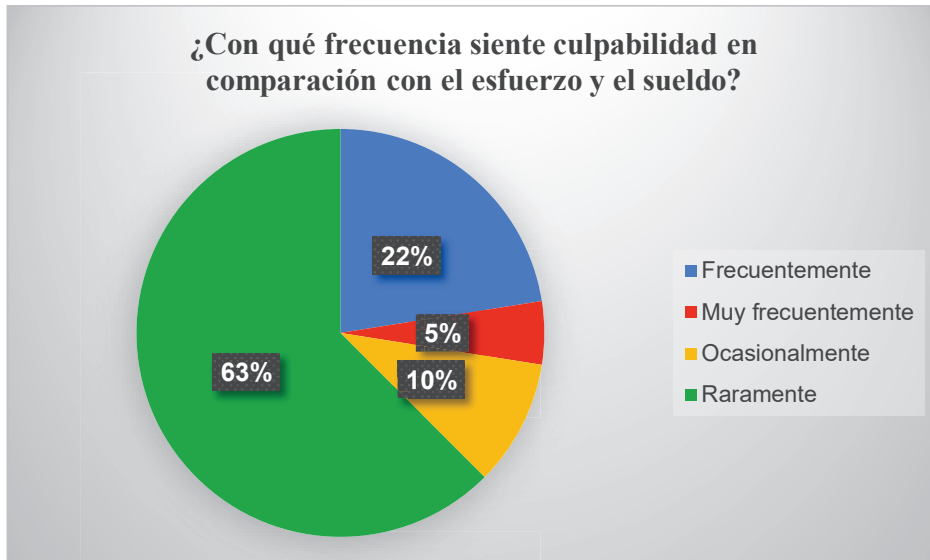


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a la relación esfuerzo y el sueldo se sienten satisfechos muy frecuentemente en un 5%, frecuentemente en un 25%, ocasionalmente en un 70%, raramente en un 0%, y nunca en un 0%.

**Figura 35.-**

*Subsistema de Remuneración del personal de la empresa*

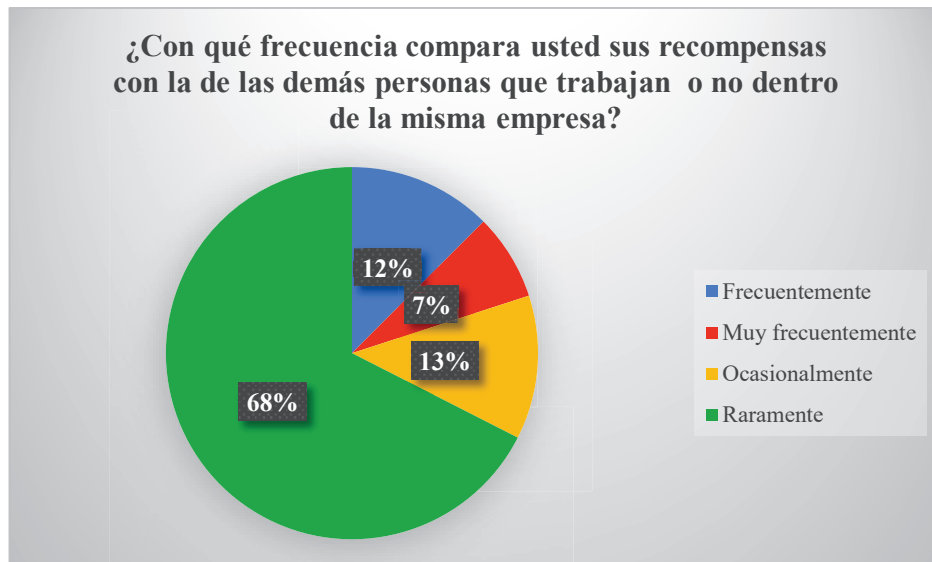


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

La pregunta de análisis tiene como respuestas las siguientes alternativas: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a la relación esfuerzo y el sueldo sienten culpabilidad muy frecuentemente en un 5%, frecuentemente en un 22%, ocasionalmente en un 10%, raramente en un 63%, y nunca en un 0%.

**Figura 36.-**

*Subsistema de Remuneración del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Tenemos las siguientes opciones para responder a esta consulta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a la comparación de sus recompensas con la de los demás afirman que lo hacen muy frecuentemente en un 7%, frecuentemente en un 12%, ocasionalmente en un 13%, raramente en un 68%, y nunca en un 0%.

**Figura 37.-**

*Subsistema de Remuneración del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se presentaron estas alternativas para responder a esta pregunta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a si el sueldo que perciben tiene relación con el mercado de trabajo afirman que están totalmente de acuerdo en 8%, de acuerdo en un 5%, indeciso en un 85%, en desacuerdo en un 2% y totalmente en desacuerdo en un 0%.

**Figura 38.-**

*Subsistema de Remuneración del Departamento de Recursos Humanos*

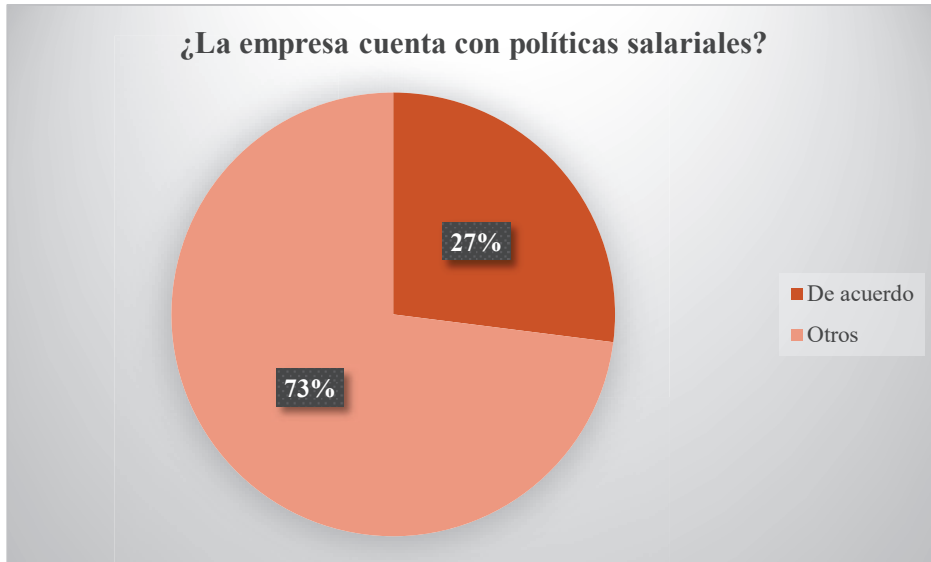


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para esta interrogante han sido consideradas las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a si se realiza las investigaciones salariales aseguran estar de acuerdo en un 27%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 39.-**

*Subsistema de Remuneración del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó las siguientes opciones para responder a la pregunta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a si la empresa tiene políticas salariales aseguran estar de acuerdo en un 27%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 40.-**

*Subsistema de Remuneración del Departamento de Recursos Humanos*

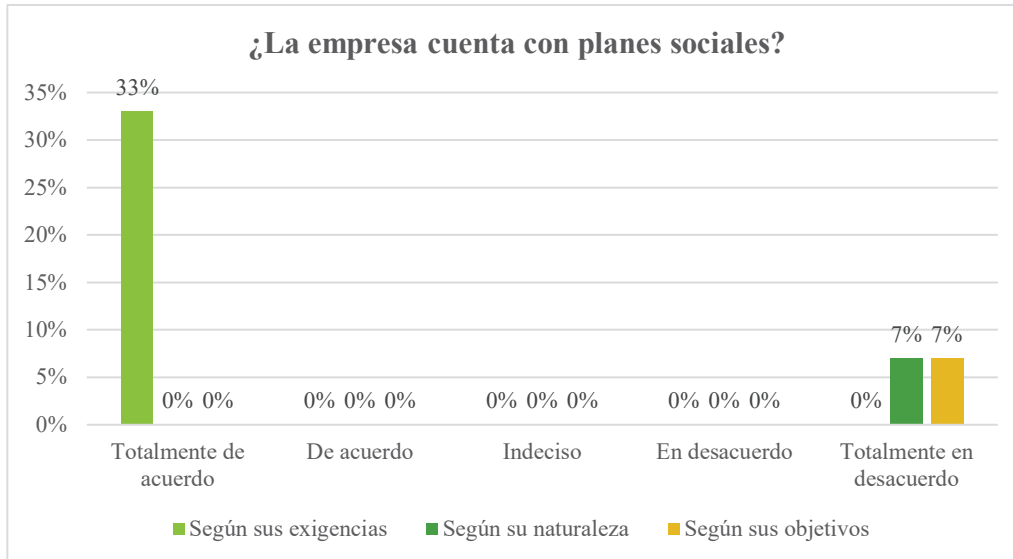


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a si la empresa revisa las políticas salariales aseguran que se lo hace muy ocasionalmente en un 20%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 41.-**

*Subsistema de Remuneración del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

La pregunta de análisis tiene como respuestas las siguientes alternativas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a los planes sociales de la empresa, aseguran estar totalmente de acuerdo con los planes sociales según sus exigencias en un 33%, totalmente en desacuerdo con un 7% en los planes sociales según su naturaleza y según sus objetivos.

Como análisis podemos evidenciar que los encargados del Departamento de Recursos Humanos se muestran de acuerdo en un 27% con que se realiza investigaciones salariales y de acuerdo en un 27% con que se cuenta con políticas salariales y que ocasionalmente en un 20% son revisadas, la empresa afirma tener planes sociales en un 33% de tipo según sus exigencias, sin embargo el personal afirma estar indeciso en un 68% respecto a los salarios, con respecto a los incentivos un 75% de acuerdo, como resultado de ello se puede mirar que los empleados ocasionalmente en un 70% se sienten satisfechos con el sueldo que perciben en comparación con

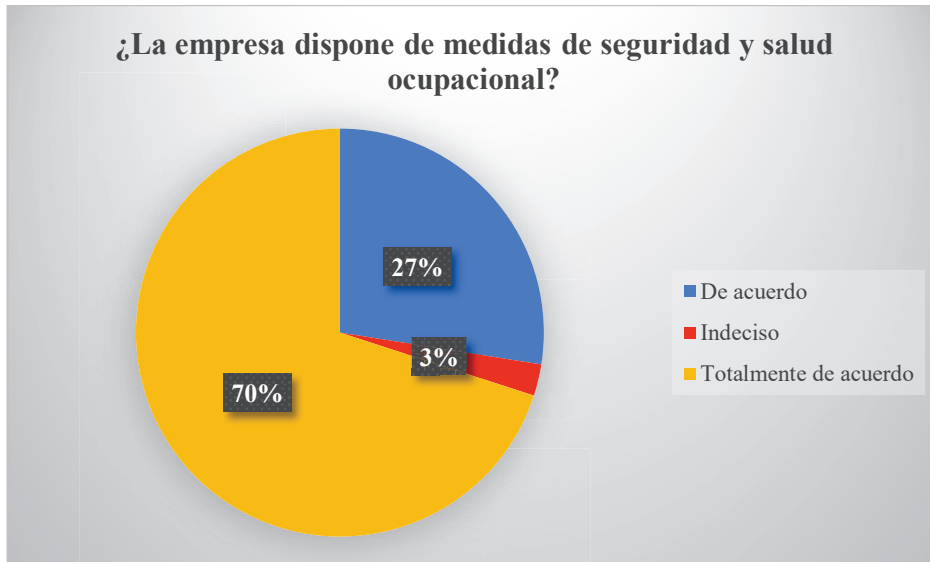
el esfuerzo que brindan y que raramente en un 63% sienten culpabilidad por recibir más de lo que dan.

La gestión salarial no solo busca lograr el equilibrio salarial interno en la empresa, sino también el equilibrio salarial externo relacionado con el mercado laboral, por tal razón es práctico investigar y analizar los salarios de mercado antes de determinar la estructura salarial dentro de la empresa, adicional a esta gestión salarial es importante que la empresa disponga de beneficios sociales, en este caso la empresa cuenta con beneficios según sus exigencias, que son los beneficios legales exigidos por la ley laboral como por ejemplo las vacaciones, horas extras; beneficios voluntarios, beneficios dados por la empresa generosamente como transporte, restaurante, asistencias médico hospitalarias. Las contribuciones realizadas por las personas son inversiones que buscan generar algún incentivo o recompensa, es normal que los seres humanos constantemente analicen sus recompensas con la de las demás personas que trabajan o no dentro de la misma empresa.

### 3.4 Del proceso de Desarrollo

**Figura 42.-**

*Subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional del personal de la empresa*

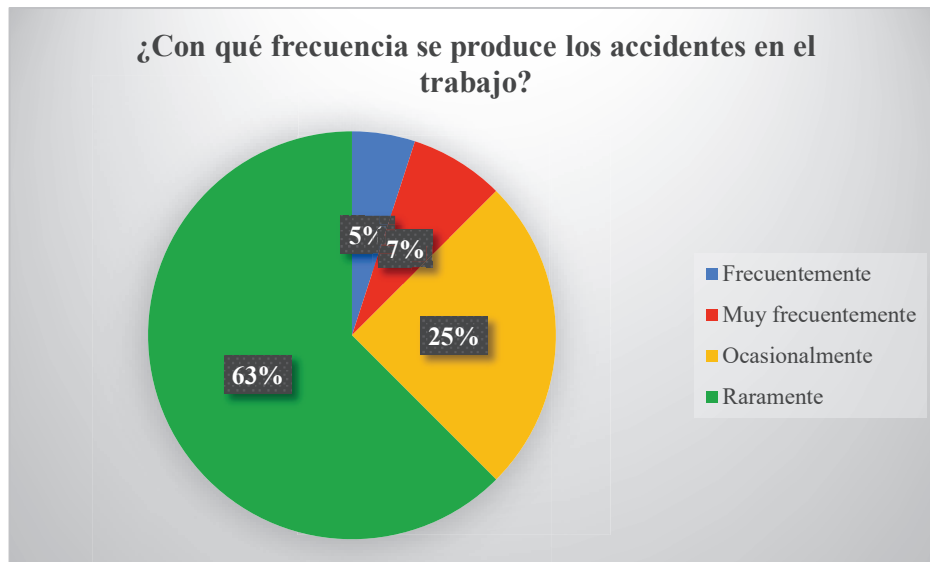


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para esta interrogante han sido consideradas las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a si la empresa tiene medidas de seguridad y salud ocupacional aseguran estar totalmente de acuerdo en un 70%, de acuerdo en 27%, indecisos en un 3%, en desacuerdo en un 0% y totalmente en desacuerdo en un 0%.

**Figura 43.-**

*Subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó las siguientes opciones para responder a la pregunta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a si se presentan accidentes de trabajo aseguran que ocurre muy frecuentemente en un 7%, frecuentemente en un 5%, ocasionalmente en un 25%, raramente en un 63% y nunca en un 0%.

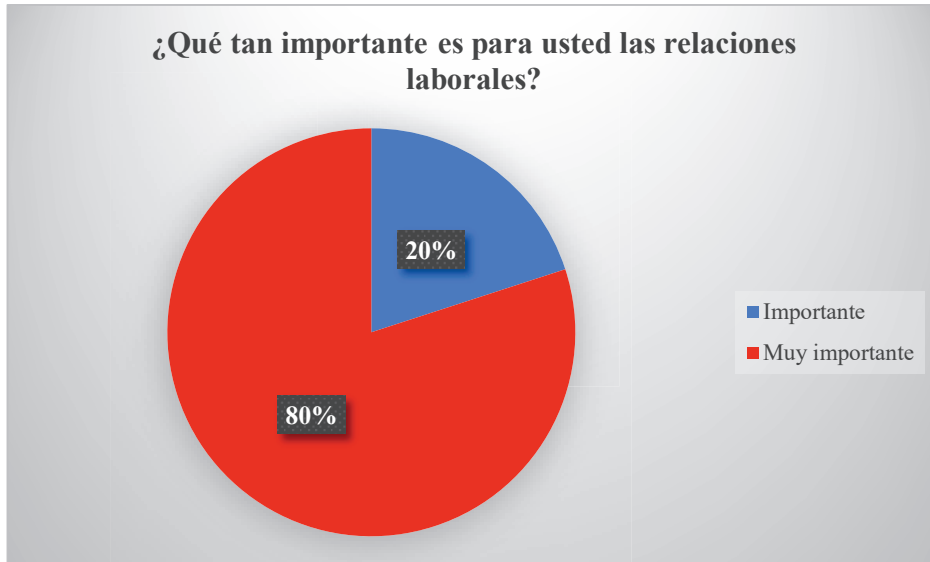
Como análisis podemos decir que el personal se encuentra totalmente de acuerdo en un 70% con que la empresa dispone de medidas de seguridad y como resultado a lo mencionado los accidentes de trabajo ocurren raramente en un 63%.

Trasladar la seguridad al mundo del trabajo garantiza la reducción de las pérdidas por accidentes de trabajo, la mayoría de los cuales reducen o deterioran la eficiencia de la empresa. La seguridad en el trabajo es un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes y prevenir condiciones inseguras en el trabajo y para instruir a

las personas de la necesidad de implementar medidas preventivas, cuyo uso exitoso es muy importante en el ambiente de trabajo.

**Figura 44.-**

*Subproceso Relaciones Laborales del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: muy importante, importante, moderadamente importante, de poca importancia y sin importancia, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a la importancia de las relaciones laborales aseguran que es muy importante en un 80%, que es importante en un 20%, que moderadamente importante en un 0%, que es de poca importancia en un 0% y sin importancia del 0%

**Figura 45.-**

*Subproceso de Relaciones Laborales del personal de la empresa*

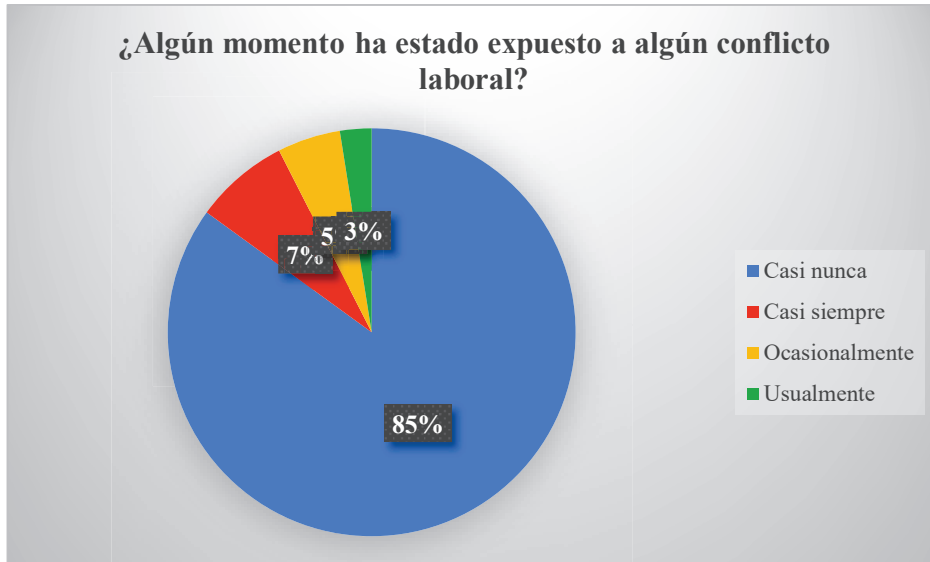


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

La pregunta de análisis tiene como respuestas las siguientes alternativas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a si la empresa mediante la solución de conflictos ha conducido a un cambio organizacional en innovación y mejora aseguran estar totalmente de acuerdo en un 80%, de acuerdo en 20%, indecisos en un 0%, en desacuerdo en un 0% y totalmente en desacuerdo en un 0%.

**Figura 46.-**

*Subsistema de Relaciones Laborales del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Tenemos las siguientes opciones para responder a esta consulta: casi siempre, usualmente, ocasionalmente y casi nunca, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a si ha estado expuesto en conflictos laborales aseguran que casi siempre en un 7%, usualmente en un 3%, ocasionalmente en un 5%, y casi nunca en un 85%.

**Figura 47.-**

*Subsistema de Relaciones Laborales del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se presentaron estas alternativas para responder a esta pregunta: casi siempre, usualmente, ocasionalmente y casi nunca, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a la ocurrencia de los conflictos laborales aseguran que casi nunca en 7% se suscitan, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

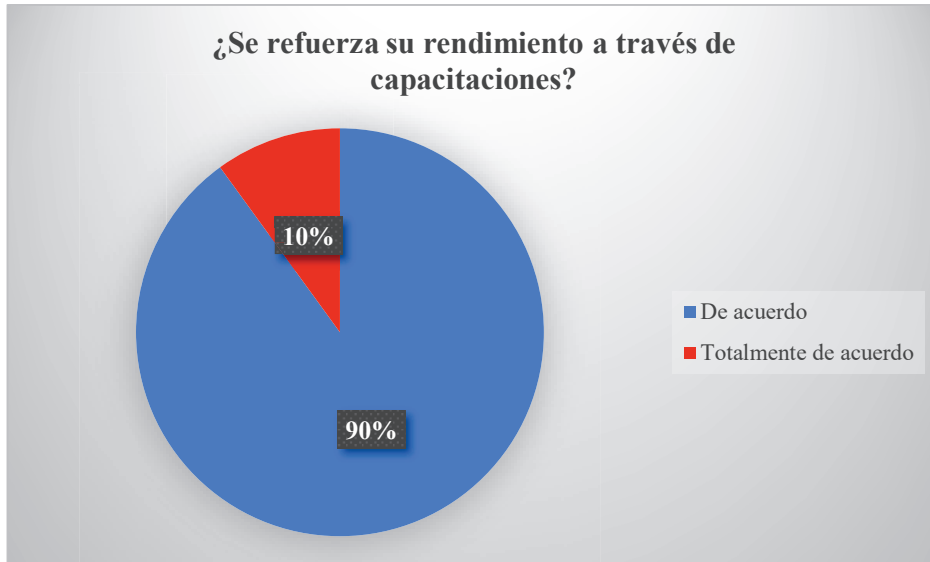
El análisis muestra que el personal indica que las relaciones laborales son muy importantes en un 80%, los encargados del Departamento de Recursos Humanos aseguran que la probabilidad de ocurrencia de conflictos laborales es casi nunca en un 7%, podemos decir que los conflictos laborales casi no se presentan debido a la innovación y mejora y el personal está de acuerdo con ello en un 80%.

El conflicto laboral es una situación impredecible, por lo que sus responsables deben tomar decisiones para intentar solventar esta situación, en otras palabras, el propósito de la resolución de conflictos laborales es crear un ambiente de trabajo apropiado y que cuando se manejan

adecuadamente los conflictos laborales conduzcan a un cambio organizacional que promueve la innovación.

**Figura 48.-**

*Subsistema de Capacitación del personal de la empresa*

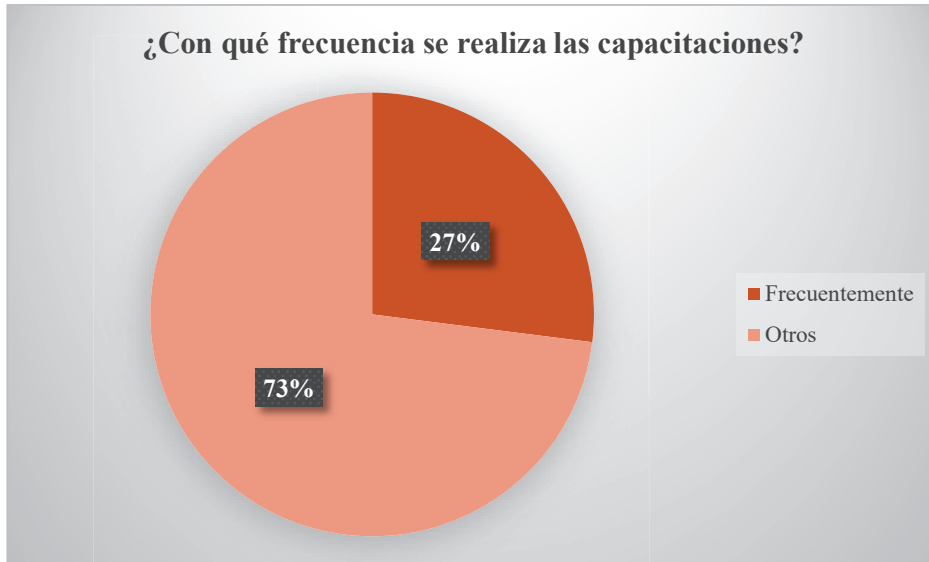


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para esta interrogante han sido consideradas las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a si se refuerza su rendimiento a través de capacitaciones aseguran estar totalmente de acuerdo en un 10%, de acuerdo en 90%, indecisos en un 0%, en desacuerdo en un 0% y totalmente en desacuerdo en un 0%.

**Figura 49.-**

*Subsistema de Capacitaciones del Departamento de Recursos Humanos*

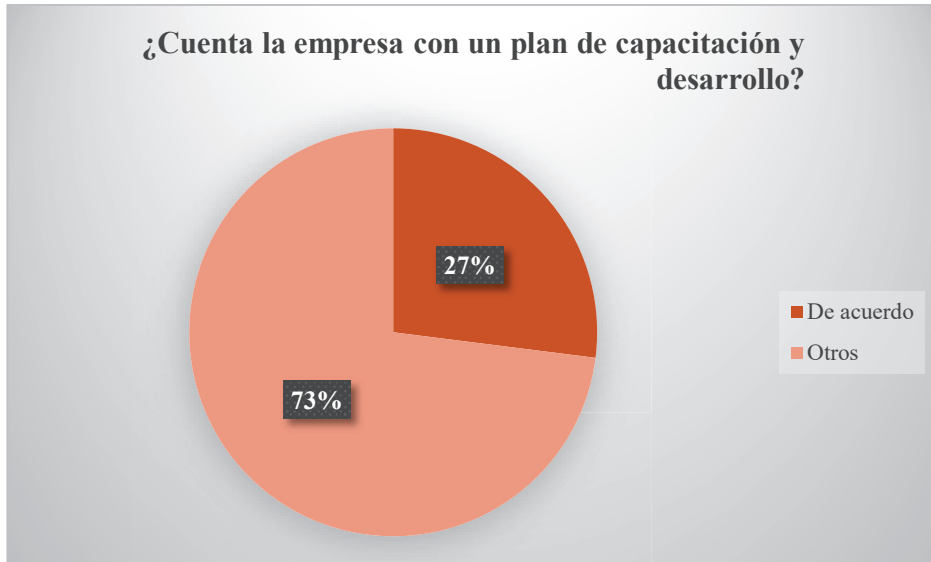


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó las siguientes opciones para responder a la pregunta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a si se realizan las capacitaciones aseguran que ocurre frecuentemente en un 27%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 50.-**

*Subsistema de Capacitaciones del Departamento de Recursos Humanos*

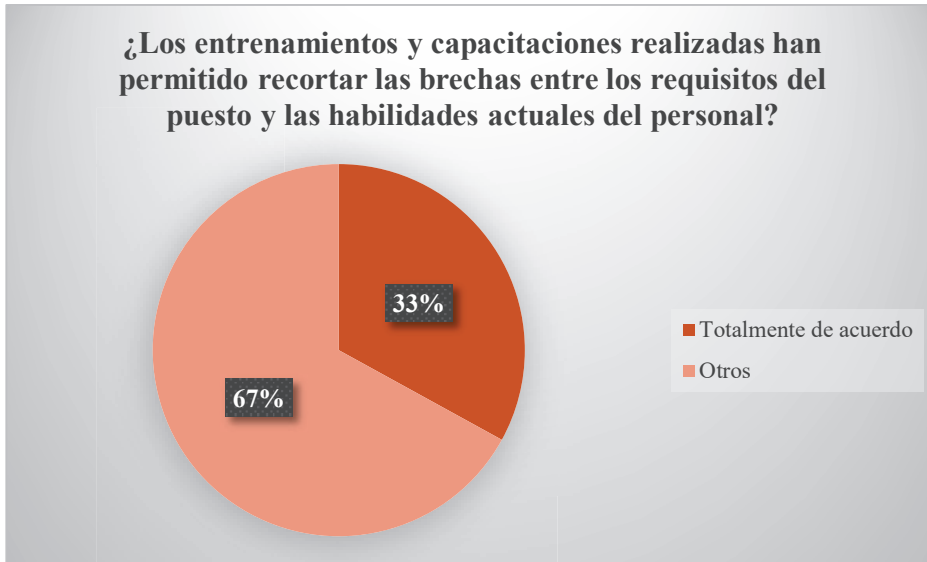


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a si la empresa cuenta con un plan de capacitación y desarrollo aseguran estar de acuerdo en un 27%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 51.-**

*Subsistema de Capacitaciones del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

La pregunta de análisis tiene como respuestas las siguientes alternativas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a si los entrenamientos y capacitaciones han permitido recortar las brechas entre los requisitos del puesto y las habilidades actuales del personal aseguran estar totalmente de acuerdo en un 33%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

El análisis muestra que el rendimiento del personal se refuerza a través de capacitaciones como evidencia de ello los resultados de la encuesta indican que los empleados están de acuerdo con lo mencionado en un 90%, la empresa ha realizado frecuentemente capacitaciones en un 27%, los encargados afirman en un 27% con que se cuenta con planes de capacitación y desarrollo.

Capacitar al personal consiste en una serie de actividades que permiten a una persona adquirir y desarrollar conocimientos para desempeñar un puesto de trabajo, es importante señalar que las personas tienen una tremenda capacidad para aprender nuevas habilidades, adquirir

información y nuevos conocimientos, hay varias formas en que las organizaciones pueden desarrollar y agregar valor a las personas y es capacitándolas para que hagan más y más trabajo y de mejor calidad.

**Figura 52.-**

*Subsistema de Desarrollo Organizacional del personal de la empresa*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Tenemos las siguientes opciones para responder a esta consulta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, el personal de la empresa referente a si se ha visto reflejado un cambio organizacional relacionado al uso de tecnologías y reestructuración de procesos, aseguran estar totalmente de acuerdo en un 35%, de acuerdo en 65%, indecisos en un 0%, en desacuerdo en un 0% y totalmente en desacuerdo en un 0%.

El análisis muestra que el personal de la empresa asegura estar de acuerdo en un 65% con que se ha visto reflejado un cambio organizacional relacionado al uso de tecnologías y reestructuración de procesos.

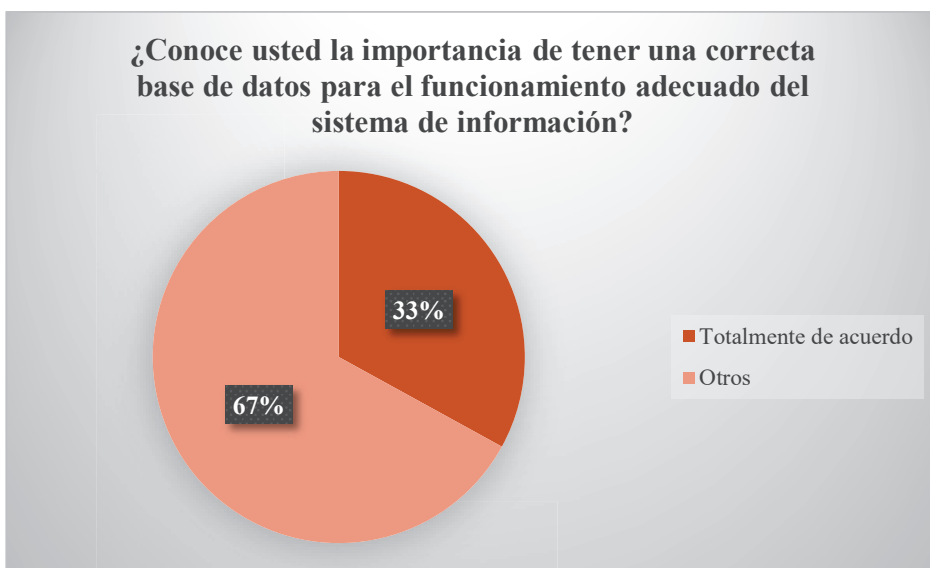
El cambio organizacional se ve como una serie de transformaciones que experimenta una organización, que se manifiesta en un nuevo comportamiento organizacional para crear nuevas

cualidades, el mundo está en constante cambio y es necesario adaptarse a estos cambios, y el desarrollo organizacional es una respuesta a estos cambios relacionados con la ciencia, la tecnología, la política.

### 3.5 Del Proceso Seguimiento

**Figura 53.-**

*Subsistema de Base de Datos del Departamento de Recursos Humanos*

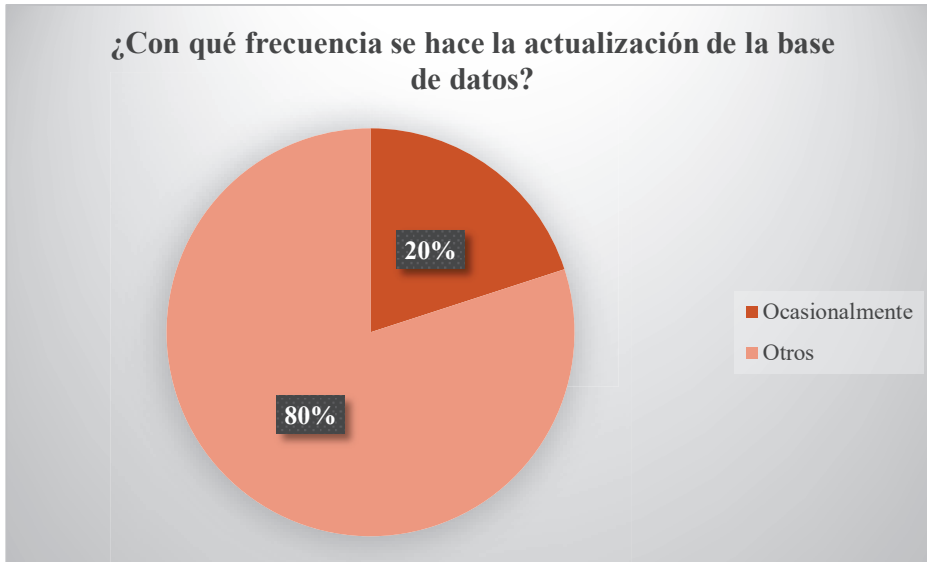


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se presentaron estas alternativas para responder a esta pregunta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, los encargados del departamento de Recursos Humanos referente a la importancia de tener una correcta base de datos, aseguran estar totalmente de acuerdo en un 33%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 54.-**

*Subsistema de Base de Datos del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

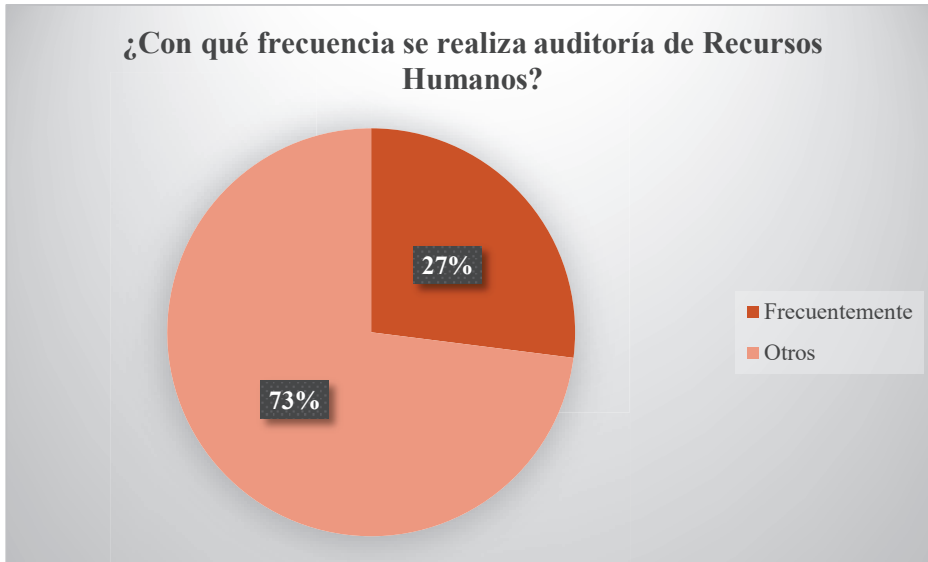
Para esta interrogante han sido consideradas las siguientes opciones: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a si se realiza la actualización de datos aseguran que ocurre ocasionalmente en un 20%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

El análisis muestra que los responsables del Departamento de Recursos Humanos se muestran totalmente de acuerdo en un 33% sobre la importancia de tener una correcta base de datos para el funcionamiento del sistema de información, sin embargo ocasionalmente en 20% se realiza la actualización de la base de datos.

Una base de datos es un conjunto de herramientas que ayudan a los usuarios a administrar la información almacenada, vale la pena mencionar que una correcta base de datos debidamente codificado resulta servible al momento de procesar el sistema de información.

**Figura 55.-**

*Subsistema de Auditoría del Departamento de Recursos Humanos*

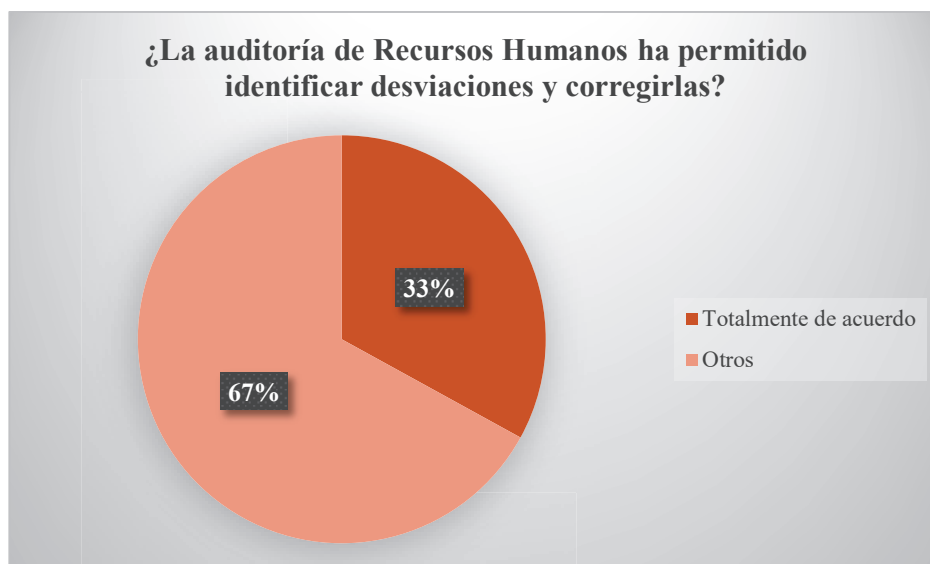


Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Se planteó las siguientes opciones para responder a la pregunta: muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente, raramente y nunca, siguiendo este orden, los encargados del Departamento de Recursos Humanos referente a si se realiza auditoria del recurso humano aseguran que ocurre frecuentemente en un 27%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

**Figura 56.-**

*Subsistema de Auditoría del Departamento de Recursos Humanos*



Nota: Investigación de campo. Elaboración propia.

Para responder a esta pregunta se tiene las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, siguiendo este orden, los encargados del departamento de Recursos Humanos referente a si la auditoria del recurso humano ha permitido identificar las desviaciones y corregirlas, aseguran estar totalmente de acuerdo en un 33%, mientras que las otras alternativas no fueron escogidas.

El análisis muestra que se realiza frecuentemente en un 100% la auditoria de Recursos Humanos, y estas han permitido identificar desviaciones y corregirlas, ante esto los encargados se muestran de acuerdo en un 50%.

Las auditorías de recursos humanos tienen como fin evaluar la función de gestión de recursos humanos, para valorar la consecución de los objetivos de la empresa, por tanto, la finalidad de las auditorías es mejorar el trabajo, ya sea en la optimización de tiempo en la búsqueda de información, mejorando la previsión del personal y en las competencias de los empleados

## 3.6 Resultado de la ficha de observación

### 3.6.1 *Proceso Provisión*

**3.6.1.1 Subsistema Planificación.** La planificación estratégica de la empresa establece objetivos, metas y directrices generales, pero dicha documentación no se encuentra actualizada y como consecuencia no contempla un estudio de mercado laboral actual, por ello el procedimiento para la selección del personal no proporciona bases reales para desarrollar estrategias y políticas relacionadas con la gestión de recursos humanos de la empresa.

La planificación estratégica del personal influye en la forma en que se selecciona y se contrata a los empleados, ya que establece las necesidades de personal en función de los objetivos estratégicos de la empresa, si bien la planificación estratégica de una empresa no establece directamente el procedimiento detallado para la selección del personal, sí influye en las necesidades de personal y en las estrategias generales de gestión de recursos humanos, lo que a su vez tiene un impacto en cómo se selecciona y se contrata al personal.

**3.6.1.2 Subsistema Reclutamiento.** La empresa acude al reclutamiento externo, como es en las redes sociales, páginas de empleo, socio empleo y linked, actualmente podemos ver que estos medios son plataformas actuales que se usan comunmente. El reclutamiento externo implica buscar y atraer candidatos calificados por fuera de la empresa para cubrir vacantes. Si una empresa no ha actualizado sus técnicas de reclutamiento externo durante mucho tiempo, debería considerar realizar cambios y actualizaciones. El mercado laboral es dinámico y puede cambiar con el tiempo, puede haber cambios en las habilidades requeridas, la demanda de ciertos perfiles o la disponibilidad de talento en determinadas áreas. Actualizar las técnicas de reclutamiento externo ayuda a adaptarse a estos cambios y a atraer a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes.

**3.6.1.3 Subsistema Selección.** La empresa usa las entrevistas y pruebas de conocimiento como técnicas de selección del personal, las mismas son desarrolladas correctamente, los encargados son conscientes de la importancia que tienen las técnicas de selección.

Es importante que las técnicas de selección de personal sean aplicadas y mejoradas ya que la contratación de personal adecuado es fundamental para el éxito de cualquier organización, los empleados son uno de los recursos más valiosos de una empresa. Al mejorar las técnicas de selección, se pueden identificar y reclutar a los candidatos más calificados y adecuados para los puestos de trabajo disponibles.

### **3.6.2 Proceso Aplicación**

**3.6.2.1 Subsistema Diseño de cargos.** Se constató que las funciones y responsabilidades de los cargos son documentados pero que no existe constante revisión y actualización de los mismos para tener una formalidad dentro de la empresa.

Al documentar las funciones y responsabilidades de cada cargo, se establece claramente qué se espera de cada empleado. Esto evita confusiones y malentendidos sobre las tareas y responsabilidades que deben desempeñar, lo que a su vez contribuye a un ambiente de trabajo más productivo y eficiente y se tenga claridad en las expectativas.

**3.6.2.2 Subsistema Descripción y análisis de puestos.** La empresa identifica y describe las responsabilidades, tareas y requisitos de cada cargo, segmenta los puestos en tareas sencillas y repetitivas, de esta forma ha resultado fácil preparar o capacitar al personal.

Este modelo clásico proporciona una estructura sistemática y organizada para el diseño de cargos dentro de la organización, asegurando que los roles estén claramente definidos, se ajusten a las necesidades de la organización y faciliten la gestión eficaz del talento. El modelo clásico para

la descripción y análisis de puestos es de gran importancia para la gestión de recursos humanos, ya que facilita la organización del trabajo, la selección de personal, el diseño de programas de capacitación, la evaluación del desempeño y la determinación de la compensación y beneficios.

**3.6.2.3 Subsistema Evaluación del desempeño.** La empresa usa escalas gráficas que permite la medición del rendimiento del personal con factores ya establecidos, mismo que han sido fáciles de analizar y comparar ya que han sido datos numéricos.

El método de escalas gráficas permite obtener información cuantitativa sobre las actitudes o percepciones de un grupo de personas y detectar tendencias o patrones en los datos. Es importante establecer criterios claros y objetivos para la evaluación del desempeño y asegurarse de que los evaluadores estén capacitados para utilizar las escalas de manera consistente y justa.

### **3.6.3 *Proceso Mantenimiento***

**3.6.3.1 Subsistema Remuneración.** Se pudo evidenciar que la empresa cuenta con directrices y reglas establecidas, con el fin de determinar y gestionar los salarios y compensaciones de sus empleados.

Estas políticas se desarrollan para establecer criterios justos y equitativos en relación con la remuneración de los trabajadores y garantizar la consistencia y transparencia en los procesos salariales. Las políticas salariales pueden abarcar diferentes aspectos, como la determinación de los niveles de salarios base, la estructura de rangos salariales, los incrementos salariales, los beneficios y las bonificaciones, así como los sistemas de evaluación del desempeño y las políticas de igualdad salarial.

**3.6.3.2 Subsistema Beneficios.** La empresa tiene planes sociales según su exigencia, los trabajadores aseguraron contar con alimentación en las horas de almuerzo y con transporte para dirigirse a sus casas y regresar al trabajo.

Es importante que las empresas tengan planes o beneficios sociales. Estos planes y beneficios pueden tener un impacto significativo tanto en los empleados como en la sociedad en general, como en la retención y atracción del talento humano, mejorar el compromiso y satisfacción de los empleados, imagen y reputación de la empresa. Las empresas que se preocupan por el bienestar de sus empleados y de la comunidad suelen ser vistas de manera más positiva por los consumidores, los inversores y el público en general.

**3.6.3.3 Subsistema Higiene y Seguridad.** La empresa cuenta con medidas de seguridad, extintores de fuego y vías de evacuación, aún así no se tiene un manual de seguridad y salud ocupacional actualizado.

Cumplir con las medidas de seguridad y salud ocupacional es de suma importancia tanto para los empleadores como para los empleados. Estas medidas están diseñadas para proteger la integridad física y mental de las personas en el entorno laboral, y su cumplimiento puede tener varios beneficios significativos, como la protección de los empleados, cumplimiento de las leyes, aumento de la productividad, reducción de los costos y mejora de la imagen corporativa. Es una responsabilidad compartida entre empleadores y empleados y contribuye a crear entornos laborales seguros, saludables y sostenibles.

**3.6.3.4 Subsistema Relaciones Laborales.** En los últimos años de la empresa no se ha presentado huelgas ni negociaciones colectivas destinadas a solucionar conflictos laborales.

No tener conflictos laborales en la empresa tiene múltiples beneficios, que incluyen un ambiente de trabajo mejorado, mayor productividad, reducción del estrés, retención de talento, mejor comunicación, ahorro de costos y una imagen corporativa positiva. Estas ventajas contribuyen al éxito y al crecimiento sostenible de la organización.

### **3.6.4 Proceso Desarrollo**

**3.6.4.1 Subsistema Capacitación.** Los empleados de la empresa han afirmado que las capacitaciones que se han dado por parte de la empresa han sido impartidas por personas de alto nivel, es decir por personas preparadas que han sabido desarrollar los temas.

Contar con personas de alto nivel como capacitadores brinda numerosas ventajas, incluida una mayor experiencia y conocimientos, credibilidad y reputación, inspiración y motivación, acceso a redes y oportunidades, actualización de conocimientos y un enfoque práctico basado en casos reales. Estas ventajas pueden contribuir a una experiencia de capacitación más enriquecedora y efectiva para los participantes.

**3.6.4.2 Subsistema Desarrollo de personas.** Las capacitaciones que ha brindado la empresa ha partido de un análisis de cargos para mejorar los conocimientos y habilidades del personal, mismo que ha permitido el desarrollo de los empleados.

Las capacitaciones para mejorar el rendimiento del personal ofrecen beneficios tanto para los empleados como para la organización en términos de adquisición de habilidades, aumento de la productividad, motivación, retención de talento y adaptabilidad. Es una inversión valiosa que puede tener un impacto positivo en el éxito a largo plazo de la empresa.

**3.6.4.3 Subsistema Desarrollo Organizacional.** Todo el personal que brinda el servicio de seguridad se encuentra dotado de armamento pero se evidenció que la empresa no los actualiza ni tiene interés en que use armamentos de última tecnología.

Es importante tener en cuenta que el uso y posesión de armamentos está sujeto a las leyes y regulaciones del país. Las empresas de seguridad deben cumplir con los requisitos legales y obtener las licencias correspondientes antes de adquirir y utilizar armas. Además, es fundamental

contar con un entrenamiento adecuado para el personal de seguridad, asegurándose de que estén capacitados en el manejo seguro y responsable de las armas.

### **3.6.5 *Proceso Seguimiento***

**3.6.5.1 Subsistema Base de Datos.** Se pudo evidenciar que la información de la empresa está almacenada en una base de datos y que al acceder a la misma fue de manera oportuna no se tuvo problemas.

Almacenar la información en una base de datos tiene su razón en resumen, una base de datos brinda estructura, eficiencia, seguridad y capacidad de escalabilidad para gestionar los datos de manera efectiva y aprovechar su valor en las organizaciones.

**3.6.5.2 Subsistema Controles.** Mediante conversación con el personal de la empresa me supieron manifestar que la última evaluación al personal fue en febrero del 2022.

La evaluación constante del personal es esencial para mejorar el desempeño individual y colectivo, identificar necesidades de formación, mantener la motivación y el compromiso, resolver problemas y conflictos, y tomar decisiones basadas en datos. Es una práctica fundamental para el crecimiento y éxito a largo plazo de una empresa.

**3.6.5.3 Subsistema Sistema de Información.** La empresa cuenta con un sistema de información adecuado, donde todo el personal maneja adecuadamente. El sistema se llama Oracle mismo que ha sido diseñado de forma personalizada.

Invertir en el diseño, implementación, desarrollo y adquisición de un sistema de información es esencial para mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones informada, la

comunicación y colaboración, la gestión de la información y obtener una ventaja competitiva en el mercado actual.

### 3.7 Flujogramas

**Nombre del Proceso:** Provisión del Recurso Humano

**Nombre del Subproceso:** Planeación

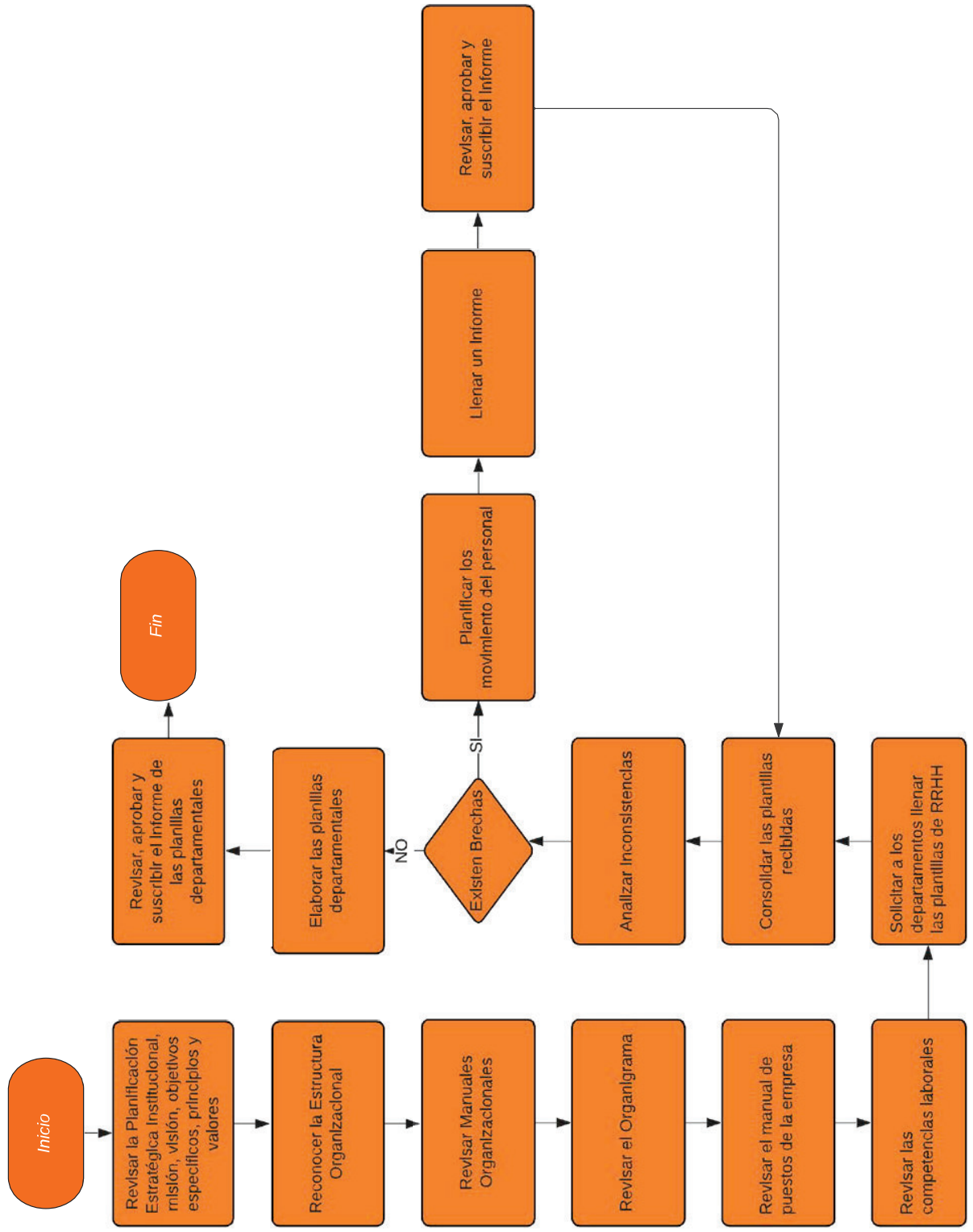
**Objetivo del Subproceso:** Disminuir la tasa de rotación del personal en un 40% durante el próximo año para reducir gastos por contratación de personal a través de definir un mejor perfil de candidatos.

**Alcance:** El proceso inicia con la determinación de las necesidades de personal de la empresa y concluye con la implementación de las estrategias de contratación y retención de los mismos.

**Responsable:** Director de Recursos Humanos

**Misión del Subproceso:** Mantener la cantidad y calidad de los recursos humanos requeridos por la organización siendo capaz de anticipar los problemas relacionados con los posibles excesos o escasez de personal.

**Riesgo del Subproceso:** Falta de comunicación, la falta de comunicación ha provocado el desconocimiento de nuevos requerimientos y mejora en la planificación del personal.



**Nombre del Proceso:** Provisión del Recurso Humano

**Nombre del Subproceso:** Reclutamiento

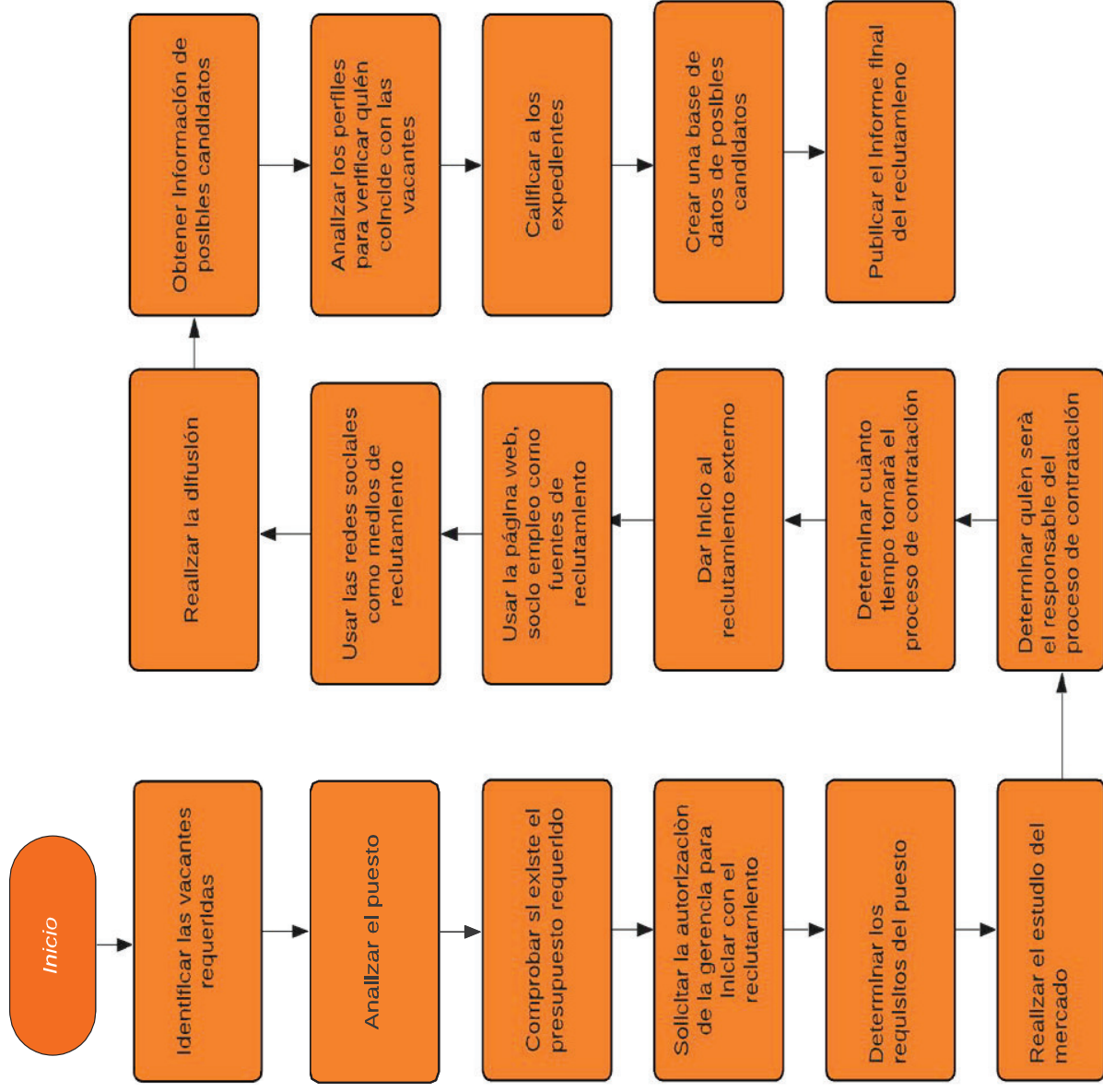
**Objetivo del Subproceso:** Optimizar el tiempo empleado en el reclutamiento del personal en un 40% automatizando partes del proceso de reclutamiento para incrementar la competitividad de la empresa en los próximos 2 años

**Alcance:** El proceso inicia con la identificación de contratar a nuevos empleados y se finaliza una vez que el candidato ha aceptado la oferta y ha sido contratado.

**Responsable:** Director de Recursos Humanos

**Misión del Subproceso:** Buscar candidatos que cumplan con los criterios necesarios para cubrir los puestos vacantes en la empresa, reduciendo el tiempo y el costo del proceso, aumentando así el éxito de la contratación.

**Riesgo del Subproceso:** El tiempo, ha entorpecido la ejecución de las actividades diarias de la empresa ya que influye en la productividad de la misma



**Nombre del Proceso:** Provisión del Recurso Humano

**Nombre del Subproceso:** Selección

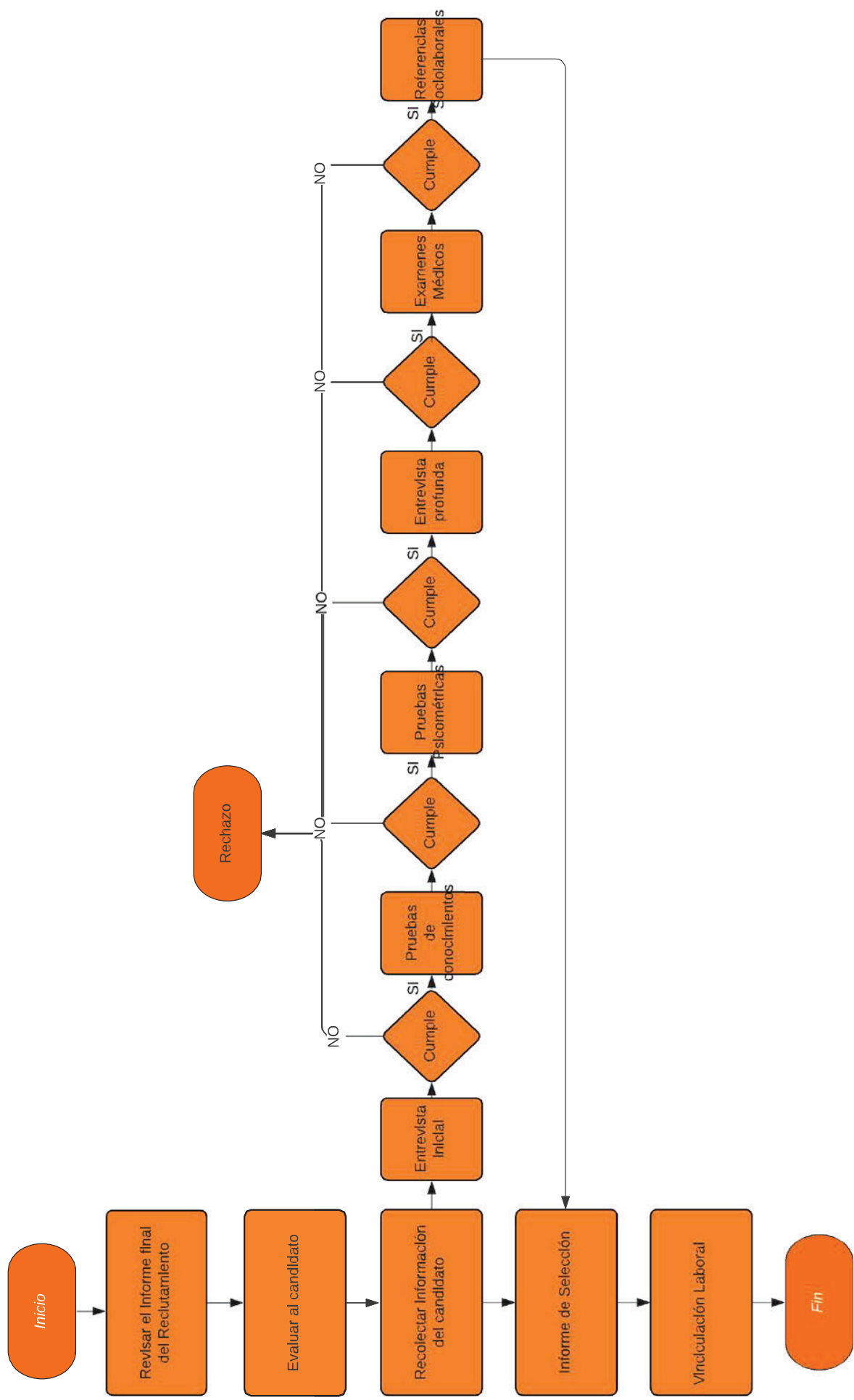
**Objetivo del Subproceso:** Disminuir el porcentaje de personas que abandona la empresa en un 30% ejecutando procesos organizados, transparentes y justos para encontrar al candidato ideal y aumentar la competitividad de la empresa en los próximos 2 años

**Alcance:** El proceso inicia con la aplicación de la evaluación y entrevistas de los aspirantes escogidos en el proceso de reclutamiento y termina con la integración y formación de los mismos una vez aceptada la oferta por parte del candidato.

**Responsable:** Director de Recursos Humanos

**Misión del Subproceso:** Encontrar al candidato adecuado para el puesto a través del proceso de valoración y evaluación garantizando así la optimización del recurso humano favoreciendo la productividad y competitividad de los mismos.

**Riesgo del Proceso:** La cultura organizacional, influye en el éxito de los candidatos seleccionados ya que muchos de los trabajadores que están en la empresa algunos años son reacios al cambio y han influido en el rendimiento de los nuevos empleados



**Nombre del Proceso:** Aplicación del Recurso Humano

**Nombre del Subproceso:** Diseño de cargos

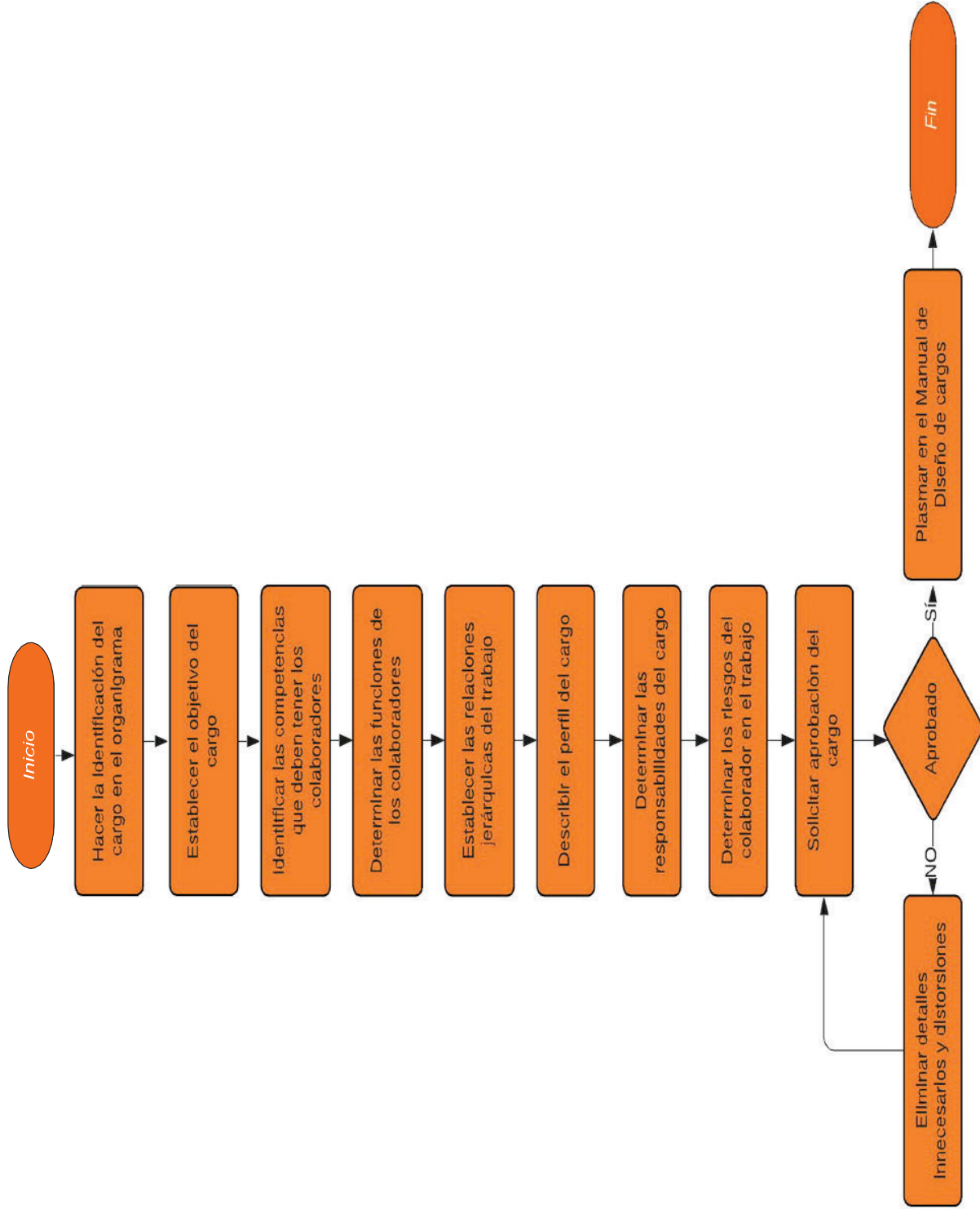
**Objetivo del Subproceso:** Asegurar que las tareas sean llevadas a cabo con éxito en un 50% realizando una investigación exhaustiva y recopilando datos relevantes de las tareas clave necesarias para el puesto

**Alcance:** El proceso comienza con la recopilación de información sobre los diferentes puestos existentes en la organización y la comprensión de sus requisitos, tareas y responsabilidades y finaliza con la implementación del diseño y con la comunicación de cambios, realización de ajustes y evaluaciones periódicas.

**Responsable:** Director de Recursos Humanos

**Misión del Subproceso:** Definir de forma clara y precisa las tareas y funciones específicas del puesto y los factores necesarios para desempeñar con éxito esas tareas y funciones

**Riesgo del Subproceso:** Resistencia, los empleados han mostrado resistencia a participar en el análisis de puestos debido a temores de cambio o preocupaciones sobre cómo se utilizará la información recopilada.



**Nombre del Proceso:** Aplicación de Recurso Humano

**Nombre del Subproceso:** Evaluación

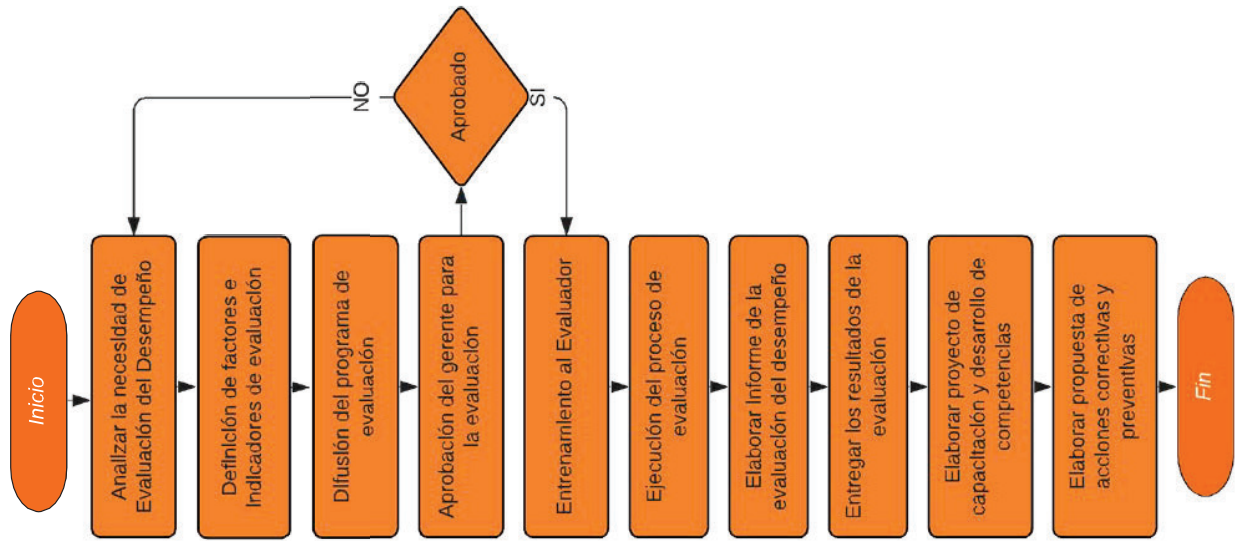
**Objetivo del Subproceso:** Implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten medir de manera objetiva y justa el rendimiento de los empleados alineado con los objetivos estratégicos de la empresa en un plazo de 3 meses.

**Alcance:** El proceso de evaluación del personal comienza con la comparación del desempeño real con los objetivos establecidos para cada empleado y finaliza con la retroalimentación sobre los resultados de la evaluación, donde se discuten los logros, áreas de mejora y posibles planes de desarrollo profesional.

**Responsable:** Director de Recursos Humanos

**Misión del proceso:** Medir las habilidades y destrezas de los colaboradores para capacitar y orientar a cada empleado para empoderarlos y permitirles crecer profesionalmente.

**Riesgo del Proceso:** Frustración entre los empleados, ya que algunas personas se resisten a este proceso por considerar que sus resultados podrían costarles su permanencia en la empresa.



**Nombre del Proceso:** Mantenimiento del Recurso Humano

**Nombre del Subproceso:** Remuneración

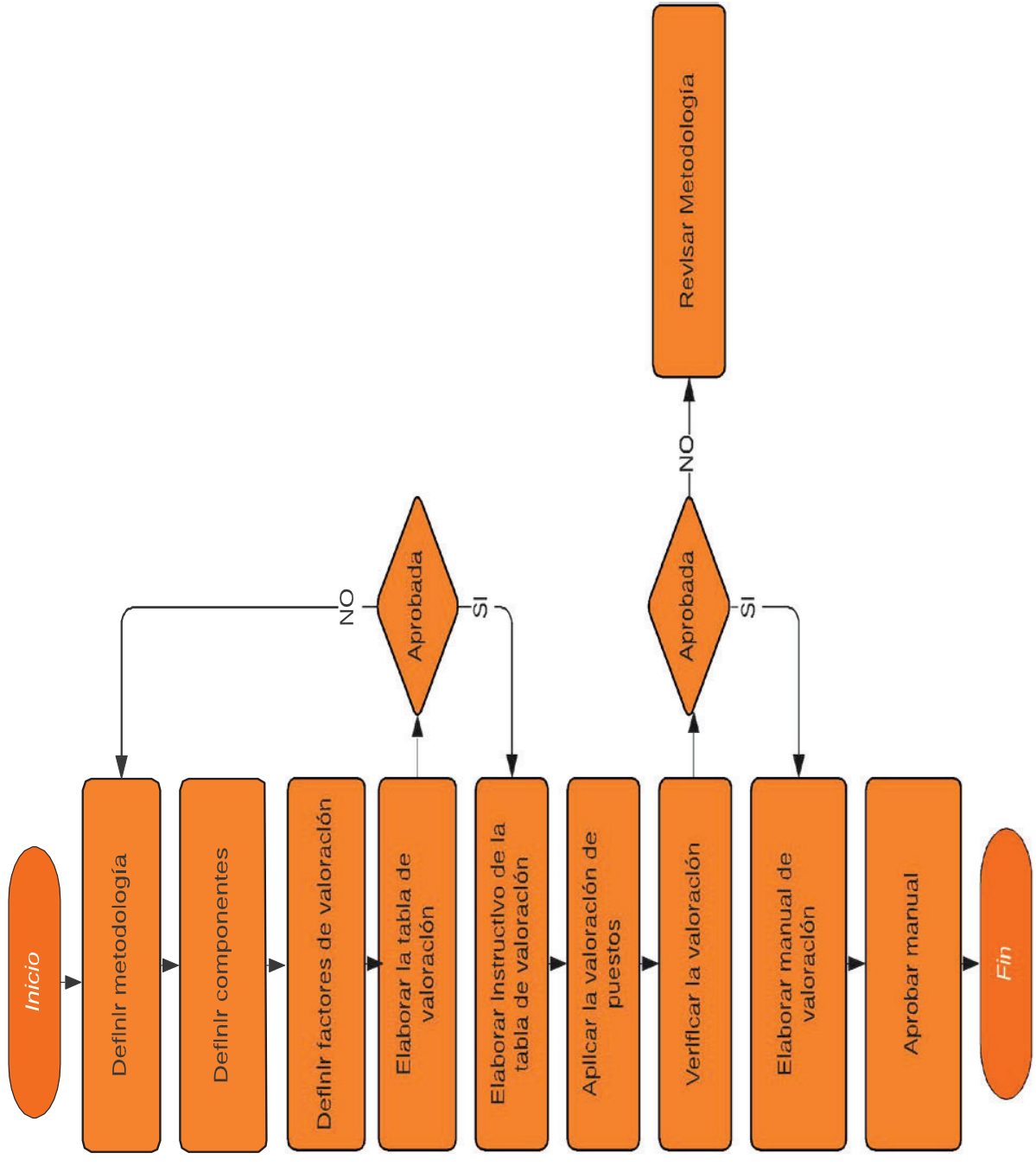
**Objetivo del Subproceso:** Implementar un sistema de remuneración basado en el rendimiento que garantice una equidad salarial interna y externa, aumentando la satisfacción y el compromiso de los empleados en un 15% para el final del próximo año fiscal.

**Alcance:** El proceso inicia con la orden del gerente general en dar inicio al pago de remuneraciones y salarios del personal y termina hasta cumplir con el respectivo pago de acuerdo con los derechos contemplados en la ley

**Responsable:** Director de Recursos Humanos

**Misión del Subproceso:** Alentar a los empleados a dirigir sus acciones y ajustar su comportamiento para lograr el desempeño cualitativo o cuantitativo deseado de la empresa.

**Riesgo del Subproceso:** Fuga de talento, los empleados han percibido que no están siendo remunerados de manera justa en comparación con su trabajo y aportes, afectando así la permanencia de los trabajadores ya que han ido a buscar oportunidades en otras empresas, aumentando los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.



**Nombre del Proceso:** Desarrollo del Recurso Humano

**Nombre del Subproceso:** Seguridad y Salud Ocupacional

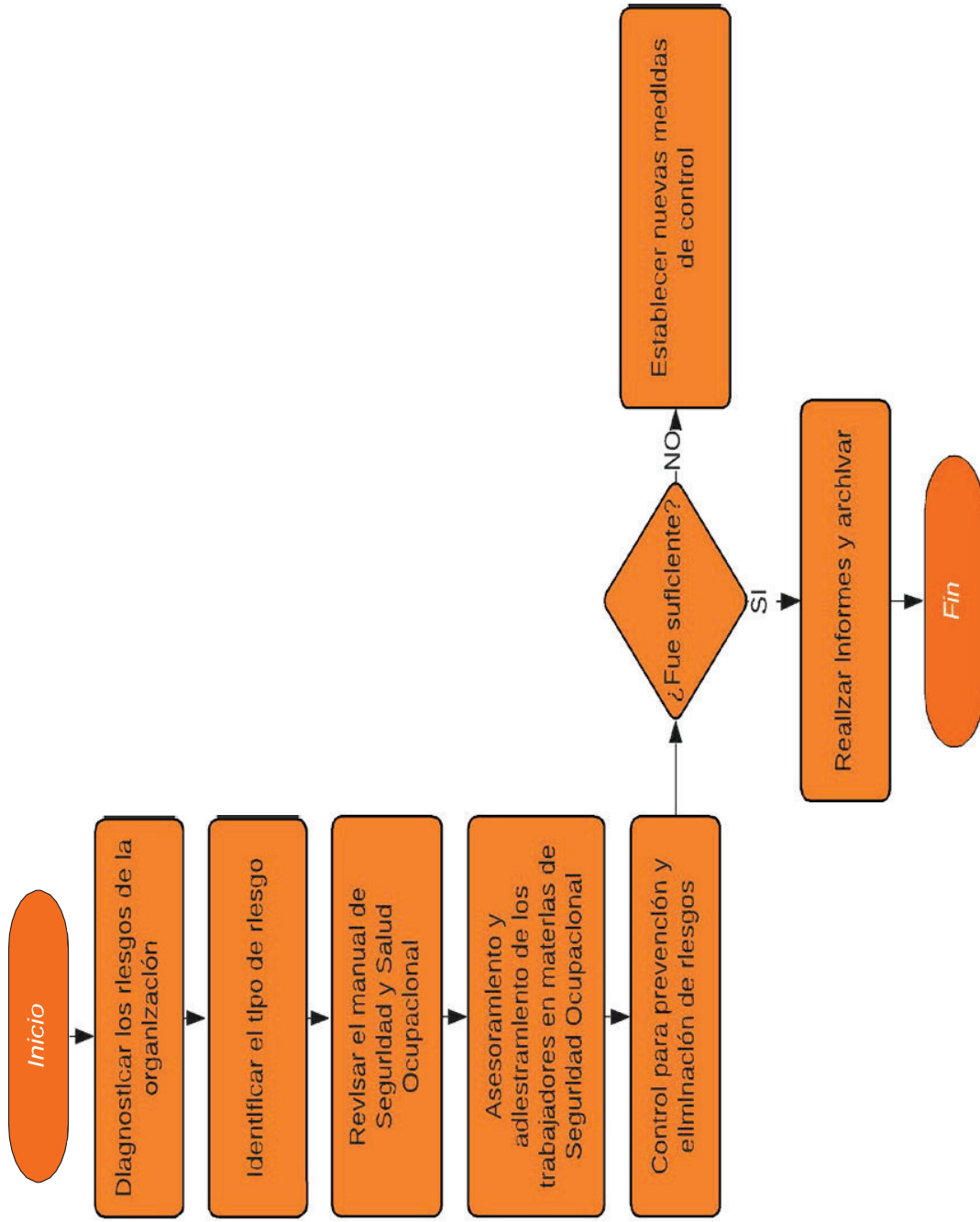
**Objetivo del Subproceso:** Reducir la tasa de lesiones laborales en un 15% para fines del próximo trimestre, implementando un programa de capacitación, mejorando la comunicación sobre riesgos laborales y fortaleciendo las prácticas de cumplimiento de normas de seguridad en toda la empresa

**Alcance:** El proceso inicia con la identificación de riesgos y finaliza con el monitoreo, seguimiento, y la mejora continua de las prácticas de seguridad en el lugar de trabajo.

**Responsable:** Director de Recursos Humanos.

**Misión del proceso:** Dotar a los empleados de conocimientos y herramientas necesarias para trabajar y mantener un lugar de trabajo seguro y realizar las tareas de acuerdo con los procedimientos establecidos en las medidas de protección laboral.

**Riesgo del Proceso:** Cultura de seguridad deficiente, los trabajadores tienen una cultura de seguridad deficiente en la que la seguridad y salud ocupacional no se valora y no se da la prioridad que se merece.



**Nombre del Proceso:** Desarrollo del Recurso Humano

**Nombre del Subproceso:** Capacitación

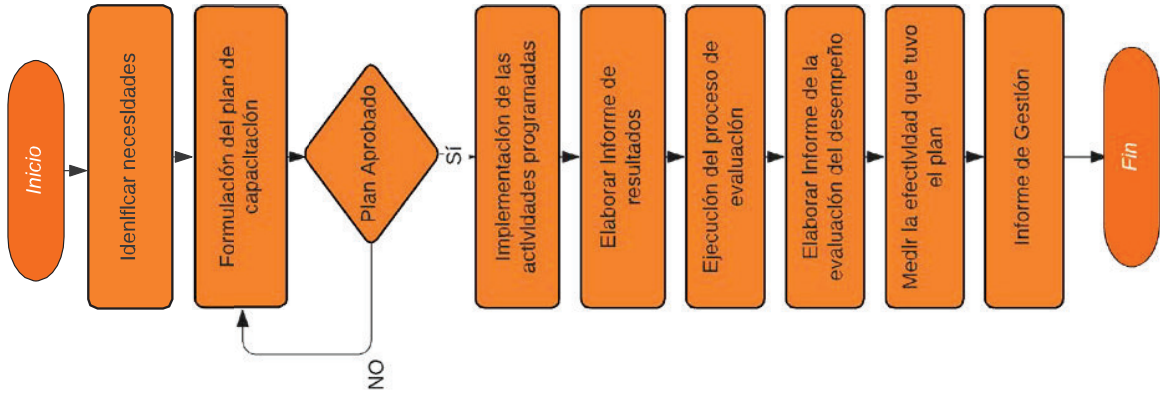
**Objetivo:** Aumentar el desarrollo profesional de los empleados en un 20% proporcionando cursos de formación y apoyo individual para crear un equipo de alto rendimiento en los próximos 6 meses

**Alcance:** El proceso inicia con la identificación de necesidades de formación y finaliza con la implementación de las capacitaciones para después evaluar la efectividad de la misma.

**Responsable:** Departamento de Recursos Humanos

**Misión del proceso:** Brindar capacitaciones y coaching para mejorar el conocimiento técnico, administrativo, ético, profesional y de valores de los empleados para que desempeñen adecuadamente las actividades definidas en los puestos que ocupa cada uno.

**Riesgo del Proceso:** El apoyo de los directivos, los directivos no participan en los programas de capacitación con su presencia y los empleados perciben que se trata de una iniciativa aislada de la empresa.



**Nombre del Proceso:** Seguimiento de Recursos

**Nombre del Subproceso:** Base de Datos

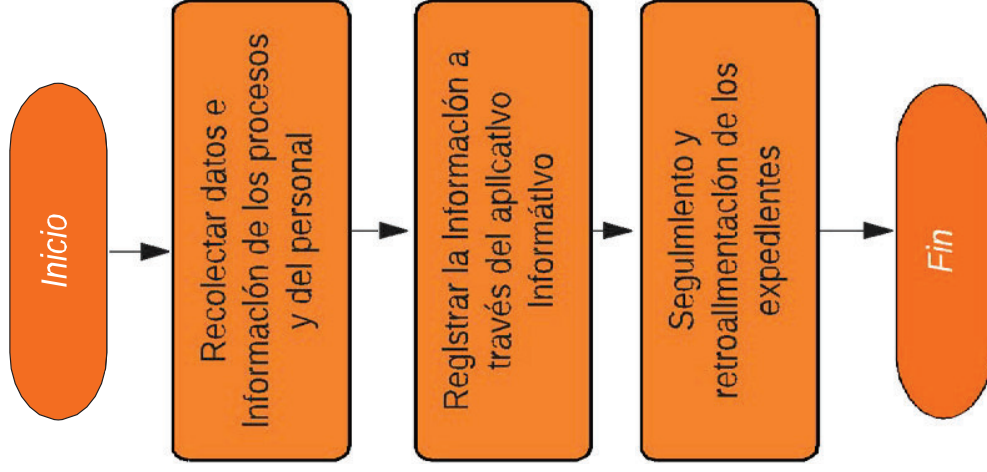
**Objetivo del Subproceso:** Implementar un sistema de gestión de base de datos eficiente y confiable para almacenar y recuperar datos de manera segura, logrando una tasa de disponibilidad del 99% en los próximos 6 meses, mediante la contratación y capacitación del personal, así como la adquisición y configuración de los recursos tecnológicos necesarios.

**Alcance:** El proceso inicia la identificación y análisis de requisitos por parte de la empresa en términos de almacenamiento y gestión de datos y finaliza con la capacitación al personal sobre el sistema de gestión de datos y con la documentación del diseño, configuración y procedimientos operativos.

**Responsable:** Director de Recursos Humanos

**Misión del Subproceso:** Asegurar que toda la información almacenada en la base de datos esté disponible en caso de necesidad y esté protegida contra posibles amenazas

**Riesgo del Subproceso:** Falta de copias de seguridad y recuperación de datos, no se realiza copias de seguridad periódicas de la base de datos y no se implementa un plan de recuperación, existe el riesgo de perder datos importantes en caso de fallos del sistema.



**Nombre del Proceso:** Seguimiento de Recursos

**Nombre del Subproceso:** Auditoria

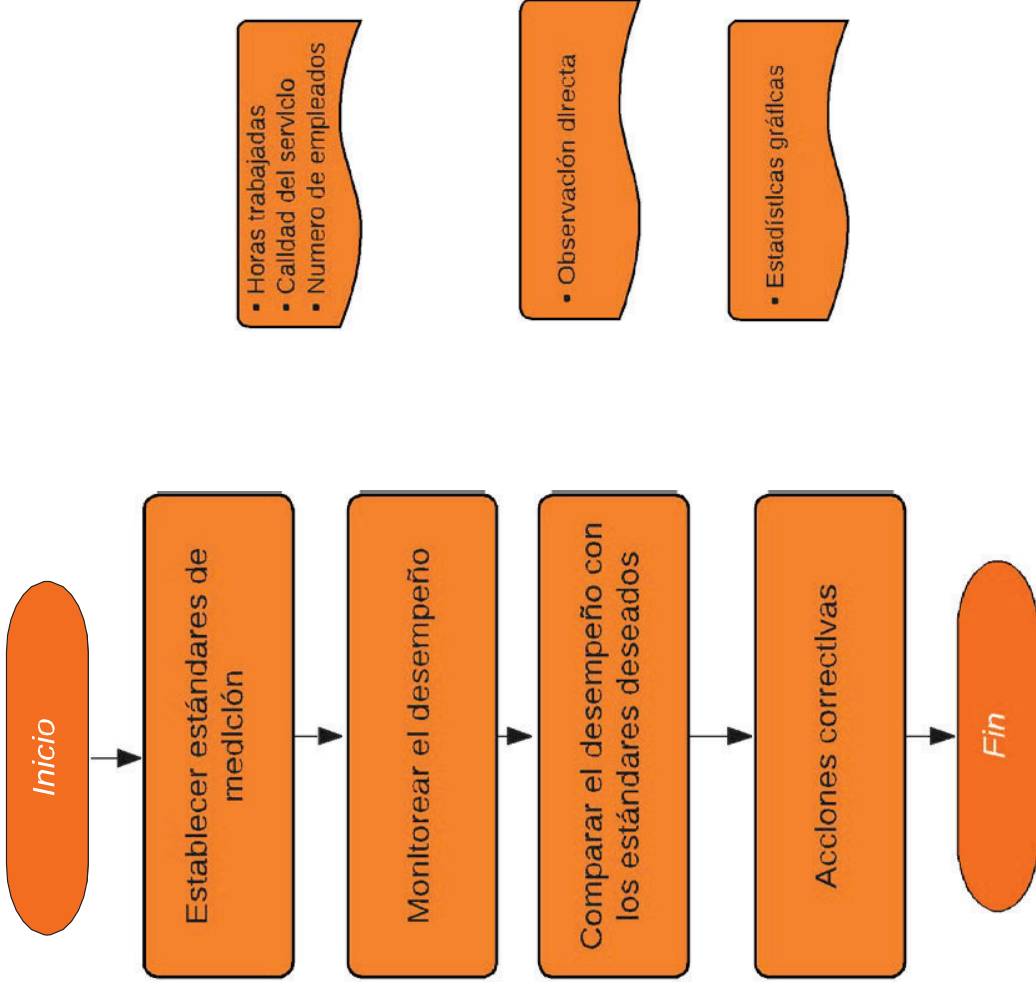
**Objetivo del Subproceso:** Realizar una auditoria exhaustiva del sistema de gestión de Recursos Humanos dentro de un plazo de 2 meses evaluando su conformidad con los estándares y políticas establecidas identificando áreas de mejora y asegurando el cumplimiento normativo.

**Alcance:** El proceso comienza con la planificación de la auditoría, donde se establecen los objetivos, alcance, criterios y recursos necesarios para llevar a cabo la auditoría y finaliza con la implementación de planes de acción y se realiza un seguimiento para garantizar que las mejoras se lleven a cabo de manera efectiva.

**Responsable:** Director de Recursos Humanos

**Misión del proceso:** Asegurar la eficiencia, transparencia y eficacia operativa para el logro de los objetivos institucionales mediante la evaluación del sistema de control interno de la empresa

**Riesgo del Proceso:** Ausencia de actualizaciones y mantenimiento, el sistema de Gestión de Recursos Humanos no se ha actualizado regularmente y se ha vuelto vulnerable a fallas, brechas de seguridad e incompatibilidad con los sistemas utilizados en la empresa.



#### 4. Conclusiones

- El reclutamiento y selección se basa en experiencias anteriores y no existe un procedimiento establecido y actualizado que sirva de guía para estos subsistemas.
- El personal de la empresa se encuentra desmotivado ya que la empresa solo les brinda beneficios de ley, como vacaciones, horas extras y beneficios de tipo exigencia como es uniformes y alimentación, es decir la empresa no tiene un diagnóstico de necesidades para poder establecer beneficios que mantenga al personal motivado.
- La empresa no cuenta con un comité de solución de conflictos que conlleva a que el personal muchas veces prefiera callar o aguantar inconformidades debido a la falta de importancia que la empresa da en solucionar los conflictos.
- La empresa no cuenta con un comité actualizado de seguridad y salud ocupacional que se encargue constantemente de realizar inspecciones de seguridad y proponer medidas de prevención.
- La empresa no tiene interés en adquirir armamentos de seguridad sofisticados y con ello conlleva a que no esté logrando un desarrollo organizacional.
- La planeación del personal que realiza la empresa es por el modelo basado en el flujo de personal, que consiste en describir el flujo de las personas mediante una verificación histórica de salidas y entradas de los mismos a través del tiempo.

## 5. Recomendaciones

- Para que la empresa tenga éxito en la competencia, es necesario mirar la formación de los empleados de una manera diferente, donde el individuo se responsabilice más de su propio desarrollo, se haga partícipe de su propio aprendizaje y defina sus propias necesidades en relación a su posición en la organización.

- Los responsables del Departamento de Recursos Humanos deben conocer a fondo sobre los Subsistemas de Recurso Humano y evaluar su gestión en función de cada subsistema.

- Se debe establecer políticas y procedimientos claros y bien definidos para todas las áreas de recursos humanos, como la contratación, el desempeño, la compensación, los beneficios y la capacitación, esto garantizará que haya coherencia y equidad en el trato de los empleados.

- Dentro de la empresa debe existir la comunicación efectiva, esto quiere decir que se debe establecer canales de comunicación abiertos y efectivos con los empleados, donde se fomente la retroalimentación y la participación activa de los empleados, y asegurarse de que haya una comunicación clara y transparente sobre políticas, cambios organizativos y oportunidades de desarrollo.

- La empresa debe gestionar el talento humano para la sucesión, esto quiere decir, identificar y desarrollar el talento dentro de la organización, implementando programas de sucesión para garantizar que haya empleados calificados y preparados para asumir puestos clave en caso de vacantes inesperadas.

- Hacer énfasis en una cultura organizacional positiva, significa que se debe fomentar la diversidad, el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la innovación, creando un ambiente de trabajo inclusivo y motivador que promueva el bienestar y la satisfacción de los empleados.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2019). *Elija al mejor (Nueva Edición): La entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias*. Ediciones Granica.
- Ariza, A. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*.
- Armas Ortega, Y., Llanos Encalada, M., & Traverso Holguin, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón.
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning SL.
- Bustillos, O. (2017). *Uso de pruebas psicométricas en el ámbito laboral*.
- Bustos, F., & Gimenez, G. (2011). *Manual de recursos humanos*. Editorial Uoc.
- Caldas, M. E., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). *La evaluación del desempeño en la empresa Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa*. Editex.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de personal y recursos humanos*. Santafè de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana SA.
- Clasificación del contrato*. (2012,26 de septiembre). Código de trabajo del Ecuador.
- Corrales, A. B. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica.
- Cuervo García, A. (1994). *Introducción a la administración de empresas*. (No. 658.4/I61i).
- Dessler, G. (2000). *Human resource management*. Pearson Educación.
- Díaz, J. M. (2018). *Técnicas de prevención de riesgos laborales*. Editorial Tebar.
- Equipo Vértice. (2010). *Planificación de los recursos humanos*. Editorial Vértice.
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., & Prieto Pulido, R. (2017). *Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánicas*.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & Gonzáles Campo, C. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Univalle.
- García, J. I. (2008). *La remuneración del trabajo*.
- García, M. J. (2012). *Gestión de conflictos laborales. Innovación y Cualificación*.
- Gómez, A. G. (1998). *Los sistemas de información en la empresa*.
- Gonzáles, L. A. (2017). *Proceso administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- Henríquez, J. A., & Vidal, I. A. (2021). Auditoría de recursos humanos: análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*.

- Hernández, J. O. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*.
- Ibáñez, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Ediciones Díaz de Santos.
- Jimenez, D. P. (2009). *La retribución*. Esic Editorial.
- Juárez, R. A. (2006). *Administración de la compensación: sueldos salarios y prestaciones*. Pearson Educación.
- Lisa, A. R. (2003). *Seguridad e higiene en el trabajo*. Marcombo.
- López, M. D. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. FC Editorial.
- M, R. G. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC*.
- Mondy, R. W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Puchol, L., & Moreno, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, G. B., & Fernández, M. D. (2007). *Gestión del cambio organizacional a través de proyectos*.
- Romeo, A. C. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Esic Editorial.
- Torres, J. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*.
- Trabajo, R. d. (s.f.). Decreto Ejecutivo Nro. 2393/1986 Artículo 14.

## 7. Anexos

Anexo 1.- Estructura encuesta al personal de la empresa:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qu26-VDPZG49MP4MIB9jYbKHE009x44K9vmxxPIpP1o/edit?usp=share\\_link](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qu26-VDPZG49MP4MIB9jYbKHE009x44K9vmxxPIpP1o/edit?usp=share_link)

Anexo 2.- Estructura encuesta para el Departamento de Recursos Humanos:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FnoXX6h1tdfNJE9TkXiHGQIc44CXXRC16PzJLn8Danac/edit?usp=share\\_link](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FnoXX6h1tdfNJE9TkXiHGQIc44CXXRC16PzJLn8Danac/edit?usp=share_link)

Anexo 3.- Ficha de observación.

<b>VARIABLE</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Totalmente De acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
	¿La planificación estratégica de la empresa marca el procedimiento a seguir para la selección de personal?		x				Puede observar que la empresa tiene un instrumento que es un soporte para la toma de decisiones pero que se aplica ocasionalmente
<b>PROVISION</b>							
	¿Necesita actualizarse la empresa en el uso de las técnicas de reclutamiento externo?				x		La empresa se encuentra al día en el uso de técnicas de reclutamiento externo ya que usa las redes sociales y
<b>RECLUTAMIENTO</b>							

páginas web de  
 empleo como  
 socio empleo y  
 linked

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIÓN
¿Necesita mejorar la técnica de selección usada por la empresa?				x		En cuanto a las entrevistas y tomas de pruebas de conocimiento la empresa las aplica correctamente

**SELECCIÓN**

APLICACIÓN

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO O	INDECISO	EN DESACUERDO O	TOTALMENTE EN DESACUERDO O	OBSERVACIONES
DISEÑO DE CARGOS						
¿ESTÁ CORRECTAMENTE DOCUMENTADO LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD ES DE CADA CARGO?		x				Si se tiene documentado las funciones y responsabilidad es de los cargos, pero no están actualizados ni han sido revisados últimamente.
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				X		Se usa el modelo clásico para describir y analizar los puestos de trabajo
¿Necesita alguna mejora el método de descripción y análisis de puestos que usa la empresa?						

	¿El método de evaluación del desempeño usado por la empresa es el correcto?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIÓ
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>							
			X				Se evidencia que se usa las escalas gráficas
							N
							OBSERVACIÓ
							N
<b>REMUNERACIÓ</b>							
	¿La empresa tiene políticas salariales?		X				La empresa cuenta con políticas salariales
							OBSERVACIÓ
		Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia	N
<b>BENEFICIOS</b>							
	¿Es importante para la empresa tener planes o beneficios sociales?		X				La empresa tiene planes sociales según su exigencia, brinda alimentación y transporte a las personas.

	Casi siempre verdad	Usualment e verdad	Ocasionalment e verdad	Usualmente no verdad	Casi nunca verdad	OBSERVACIÓ N
<b>HIGIENES Y SEGURIDAD</b>						
¿La empresa cumple con medidas de seguridad necesarias?		x				La empresa cuenta con medidas de seguridad, tienen instintores de fuego y vías de evacuación.
<b>RELACIONES LABORALES</b>						
¿En los últimos dos años se han presentado en la empresa huelgas o negociaciones colectivas?						OBSERVACIÓ N No se ha presenciado conflictos laborales
<b>CAPACITACIÓN</b>						
¿Las capacitaciones dadas son impartidas por personas de alto nivel?	x					OBSERVACIÓ N Las capacitaciones han sido dadas

---

por personas  
preparadas

DESARROLLO DE PERSONAS	¿Las capacitaciones parten de un análisis de cargos para mejorar conocimientos, habilidades del personal?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIÓN
			x				Las capacitaciones son dadas para mejorar el rendimiento del personal
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	¿Destina inversiones económicas para la adquisición de armamentos actualizados?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIÓN
				x			La empresa equipa al personal de seguridad con armamentos adecuados, pero no tiene interés en actualizarlos constantemente
BASES DE DATOS	¿La información es oportuna y se encuentra actualizada?	Casi siempre verdad	Usualmente verdad	Ocasionalmente verdad	Usualmente no verdad	Casi nunca verdad	OBSERVACIÓN
				x			La documentación fue oportuna, pero no se encuentra actualizada

SEGUIMIENTO

CONTROLES	¿Se evalúa al personal con frecuencia?	Casi siempre verdad	Usualmente verdad	Ocasionalmente verdad	Usualmente no verdad	Casi nunca verdad	OBSERVACIÓN
							La última evaluación de desempeño que se realizó fue en febrero del año 2022
SISTEMAS DE INFORMACION	¿Está de acuerdo con el tiempo que la empresa ha invertido para el diseño, implementación, desarrollo y adquisición del sistema de información?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	OBSERVACIÓN
			x				La empresa cuenta con un sistema de información adecuado, donde todo el personal maneja adecuadamente. El sistema se llama Oracle mismo que ha sido diseñado de forma personalizada.

