



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

APLICACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA JURSA PARTS CÍA. LTDA.

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado
en Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O
CONTROL DE EMPRESAS**

Autor:

Iván Alejandro Acosta Aguiar

Director:

PhD. Osmany Pérez Barral

Ambato - Ecuador

Agosto 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **IVÁN ALEJANDRO ACOSTA AGUIAR** con cédula de ciudadanía **1804214953**, autor del trabajo de graduación titulado: "APLICACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA JURSA PARTS CÍA. LTDA." previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, agosto 2024



Iván Alejandro Acosta Aguiar

CC. 1804214953

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

APLICACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA JURSA PARTS CÍA. LTDA.

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS


Autor:

Iván Alejandro Acosta Aguiar

Osmany Pérez Barral, PhD.

CC. 1753894599

CALIFICADOR

f. 

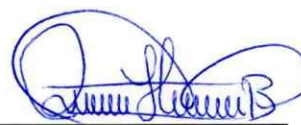
Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Ana Cecilia Parra Ramos, Ab. Mg.

SECRETARIA GENERAL PUCESA (S)

f. 
Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato - Ecuador

Agosto 2024

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi pilar en la vida.

A mis padres, Iván y Mary Elena.

A mis profesores.

A mis amigos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre, por ser la persona que siempre me apoya con mis estudios y en todos los ámbitos de mi vida. Además de estar pendiente en todos mis procesos académicos y motivarme a cumplir mis metas y objetivos.

A mi padre, que siempre me ha inculcado valores, los cuales se han visto reflejados durante todo mi proceso académico, forjando mi camino para cumplir mis sueños.

A mi tutor Osmany Pérez, quien ha sido una persona amable y comprensible conmigo que con paciencia me ayudó a culminar mi proyecto de titulación.

A todos los profesores de la escuela de Administración de Empresas, por haberme compartido sus conocimientos y sabiduría que me van a ayudar a mi desarrollo profesional y académico.

RESUMEN

Una organización necesita una estrategia para alcanzar sus metas y objetivos, de la misma manera, los colaboradores deben saber cuál es el papel que van a cumplir dentro de la empresa. Para esto, se utiliza el proceso de aplicación del personal para la orientación de una persona a un puesto de trabajo, así como, con el propósito de verificar la experiencia y formación de la misma. En este sentido, es necesario concluir un procedimiento que le permita al empleado, alcanzar la condición óptima para desempeñarse en su función. Como parte de dicho proceso, se realiza la descripción de cargos relacionada con la evaluación de desempeño del trabajador, valorándose así, los distintos puestos de trabajo para dar paso al proceso de definición de funciones y salarios.

Es por ello, que el estudio tiene como objetivo general: diseñar un proceso de aplicación de personal para las contrataciones en la empresa de venta de repuestos JURSA PARTS CÍA. LTDA. Con lo cual, el tipo de investigación es descriptivo-explicativo, con un enfoque cualitativo, dado, que, se analizan métodos y técnicas que ayudan a apropiarse del tema propuesto. Los resultados, se asocian a la propuesta de un mejor funcionamiento del personal en la organización.

Palabras clave: aplicación de personal, diseño del puesto de trabajo, tareas y jerarquías, evaluación de desempeño.

ABSTRACT

An organization needs a strategy to achieve its goals and objectives. In like manner, employees must understand their roles within the company. To address this matter, the personnel application process is used to align an individual with a job position and to verify and test their experience and qualifications. Per se, it is necessary to complete a procedure that enables the employee to reach an optimal condition for performing their role. To facilitate the process of defining roles and salaries, job descriptions that relate to performance evaluation are used to assign the different positions.

Therefore, the general objective of the study is to design a personnel application process for hiring at the spare parts company JURSA PARTS CÍA. LTDA. Consequently, the type of research is descriptive explanatory, with a qualitative approach, as it analyzes methods and techniques that help to better understand the proposed topic. The results are associated with the proposal for improved personnel functioning within the organization.

Keywords: *personnel application, job descriptions, roles and salaries, performance evaluation.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	4
1.1. Origen y evolución de la gestión del talento humano	4
1.2. Influencia de la gestión moderna de personas en la toma de decisiones de las empresas.....	8
1.3. Tendencia de los elementos que conforman la aplicación de personas dentro de la gestión del talento humano.....	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1. Caracterización de la empresa	18
2.2. Definición de tipo y enfoques de investigación	20
2.3. Diagnóstico de la situación actual de la empresa JURSA PARTS CIA. LTDA.20	
2.4. Resultados de los instrumentos aplicados	32
CAPÍTULO III. DISEÑO DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAL PARA LAS CONTRATACIONES EN LA EMPRESA DE VENTA DE REPUESTOS JURSA PARTS CÍA. LTDA.....	34
3.1. Construcción de los elementos de la aplicación de personas. Diseño del Proceso de aplicación de personal en la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA. ...	34
3.2. Planificación para la adaptación del proceso de aplicación de personas en la empresa	41
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se refiere al conjunto de procesos que realiza una organización para poder atraer, captar e incorporar a nuevas personas con aptitudes apropiadas para un buen desempeño en la empresa. Actualmente, este término es muy conocido en el mundo empresarial, pero comienza a tener notoriedad, a partir, de la revolución industrial, donde varios países se industrializan y grandes empresas se estructuran, priorizándose la creación de departamentos y la necesidad de emisión de reglamentos que controlen y evalúen al personal; estableciéndose, un nuevo recurso organizacional, al cual, se le asigna el nombre de relaciones industriales.

Con el pasar del tiempo, los procesos de la administración de recursos humanos siguen en constante cambio. Al respecto, Chiavenato (2011) menciona a seis como los más importantes: procesos para incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear a las personas. A partir de estos conceptos se crea la gestión moderna de personas, donde se incluye: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

En el estudio, se destaca la aplicación de personas, que hace referencia al conjunto de procesos que diseñan las actividades que el personal realiza en la organización, con el objetivo de acompañar y orientar su desempeño, con lo cual, incluye: diseño organizacional y de puestos, análisis y descripción de estos, colocación del personal; y, evaluación de desempeño. A su vez, la orientación de personas ayuda a los nuevos integrantes a familiarizarse con la empresa, su cultura, sus procedimientos, políticas y el puesto de trabajo correspondiente. Su objetivo principal, es facilitar la integración de los empleados para que sea exitosa y acelere su productividad.

Dado lo expuesto, el diseño de cargos es el proceso de estructurar y establecer las tareas y responsabilidades asociadas a un puesto de trabajo dentro de una empresa. Este proceso, implica la definición de funciones, tareas, requisitos y la autoridad de un puesto de trabajo específico, contribuyéndose así, al logro de los

objetivos de la organización. Por este motivo, la evaluación de desempeño es el análisis del rendimiento de los colaboradores de la organización en relación con los objetivos, estándares y expectativas de esta. Por lo tanto, su objetivo principal es mejorar, gestionar y medir la calidad del trabajo de los empleados para el éxito de la organización y el desarrollo profesional.

Al respecto, la investigación centra su problema científico en:

¿Qué aspectos se pueden optimizar en el proceso de talento humano en la empresa JURSA PARTS CÍA LTDA.? En función de ello, se plantea como idea científica a defender: el desarrollo de un proceso de aplicación de personas, permite optimizar la gestión del talento humano. Además, el presente estudio tiene como objetivo general diseñar un proceso de aplicación de personal para las contrataciones en la empresa de venta de repuestos JURSA PARTS CÍA. LTDA, para ello se desarrollan tres objetivos específicos que se basan en:

1. Conceptualizar los fundamentos teóricos sobre el proceso de aplicación de personas de talento humano para el proceso de contrataciones en las empresas.
2. Diagnosticar la situación actual del proceso de aplicación de personas de talento humano en la empresa para el mejoramiento de las contrataciones en la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA.
3. Construir los elementos del proceso de aplicación de personas de talento humano para la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA.

Es así que, para dar respuesta a los objetivos de la investigación se hace necesario profundizar en los métodos teóricos y prácticos que contribuyan al análisis de los criterios de los autores y de la propuesta de este estudio. De esta manera, se contribuye a la gestión del talento humano desde la perspectiva de aplicación de personas.

Finalmente, la gestión del talento humano es esencial porque se enfoca en maximizar el potencial de los empleados y crear un ambiente de trabajo donde el

talento pueda prosperar. Esto no solo beneficia a los empleados, sino que, contribuye al éxito a largo plazo y a la sostenibilidad de la organización.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen y evolución de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano evoluciona con el pasar del tiempo como respuesta a los cambios que se presentan en el entorno empresarial, de acuerdo con las tendencias laborales y las necesidades que tienen las organizaciones. Su origen, tal y como profundiza Taylor (1911), tiene sus raíces en la administración científica, enfocándose así, en la eficiencia y la productividad en la gestión de recursos humanos. La organización junto a la administración debe estudiarse y tratarse científicamente, no empíricamente. Por ejemplo, se debe descartar la improvisación y en su lugar aplicar la planeación.

De igual manera, se proporciona la idea de que las empresas traten a sus colaboradores de manera más científica para obtener eficiencia, con el enfoque de optimizar las tareas de los trabajadores de acuerdo con el área en la que se estén desempeñando, donde incluye los procesos laborales, marcándose así, un antes y un después en la importancia que se le da a la gestión de los recursos humanos (Taylor, 1911).

Durante las décadas de 1920-1930, las empresas hacen énfasis en generar relaciones laborales que sean más equitativas, considerándose para ello, la pronta resolución de conflictos entre empleadores y empleados; dándose paso al término de relaciones industriales, el cual, se centra en la regulación de las condiciones y normas del trabajo y la negociación de los contratos colectivos.

La principal evolución en la gestión del talento humano se presenta en la era de la industrialización neoclásica, la cual empieza posteriormente a la Segunda Guerra Mundial, extendiéndose desde 1950 hasta 1990, donde las actividades en las empresas eran muy dinámicas a causa de que las organizaciones se adaptan a los cambios, en base a la administración del poder y el ingreso de nuevas tecnologías, que generan resultados positivos y un ambiente de trabajo estable, porque, se proyecta al personal y al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es por ello, que, la necesidad de innovación promovía a que las empresas se enfoquen en

mejorar sus elementos, es decir, sus colaboradores y, por tanto, se debía prestar más atención a sus necesidades.

En la era de la gestión del capital humano que se desarrolla desde 1990, los procedimientos se vuelven estratégicos, centrándose en la inversión del desarrollo y la retención del talento como una forma de darle el máximo valor posible a la organización. En este tiempo, la tecnología desempeña un papel de vital importancia en cuanto a la gestión del capital humano, dándose a conocer los sistemas de gestión de recursos humanos y métricas de desempeño sofisticadas. Esto, con el objetivo de poder aprovechar las aptitudes y actitudes de los colaboradores de la organización para que sean proactivos, considerándolos como un talento importante dentro de la empresa que genera competitividad.

Con respecto a la era del conocimiento, las organizaciones procuran tener la movilidad, agilidad y capacidad de innovación para afrontar las nuevas oportunidades y amenazas que se presentan en un ambiente empresarial que se encuentra en constante cambio (Chiavenato, 2011). Con esto, se da prioridad a los procesos organizacionales, sobre todo, aquello que incluyen procesos dinámicos sobre los aspectos estáticos que se relacionan en la organización.

Es así que, en la actualidad la gestión del talento humano es indispensable en las empresas y, al ser algo difícil de manejar, se siguen creando diferentes métodos y formas para que exista una gestión más eficiente. Para lograr esto, es importante que destaquen los procesos administrativos y de gestión, con el objetivo de que exista una incorporación, desarrollo y monitoreo del personal correcto. De esta manera, la organización en su conjunto, se enfoca en crear una cultura organizacional que fomente el compromiso de los trabajadores y su alto rendimiento; recompensándose de esta manera, a las personas que se lo ganen para poder retener el talento de importancia en la organización.

Al respecto, se debe destacar que, una correcta gestión del talento humano incluye el proceso de atracción y retención del talento. Las organizaciones que ofrecen nuevas oportunidades de desarrollo, con un ambiente de trabajo positivo y equilibrio

entre la vida laboral y la personal, son las más propensas a tener a los mejores profesionales con estabilidad, porque estas son las cualidades que se buscan en un trabajo. En este sentido, se da el ahorro de costos que se asocia a la rotación del personal o la búsqueda de nuevos profesionales. De la misma forma, las organizaciones deben cumplir con las leyes y las regulaciones laborales, porque así, se evitan problemas legales y se mantiene una reputación ética y socialmente responsable.

Dado lo expuesto, la gestión del talento humano es usada como estrategia empresarial, según Chávez (2018), en su estudio explica que las empresas en el siglo XXI buscan ser organizaciones inteligentes y, las que lo consiguen, basan su teoría en el desarrollo de las personas y tienen en cuenta la motivación constante de los colaboradores con lo que se logra un desempeño efectivo y eficiente, generándose al final, una mayor productividad. Por lo tanto, las organizaciones exitosas consideran que, la atención debe ponerse en el recurso humano, haciéndose énfasis en las capacidades de los trabajadores, porque ellos, no solo son personas que cumplen con una función, sino que, pueden convertirse en un factor crítico de éxito para la empresa.

Por consiguiente, una cualidad importante que impulsa de manera positiva a las organizaciones y, debe conservarse, es el talento. De acuerdo con Jiménez (2020), el talento es la capacidad que utilizan las personas para obtener resultados excepcionales que se presenten de una manera estable y en un tiempo determinado. Las personas con talento contribuyen al desempeño actual y son piezas clave para el desempeño futuro de la organización con sus competencias técnicas, comerciales, sociales y con el potencial de desarrollo que demuestran. Para complementar este concepto Alles (2005), profundiza que, el talento es un sinónimo de competencia porque puede medirse y desarrollarse. Además, debe proponerse un modelo por competencias en las organizaciones que considere el proceso de selección y evaluación del desempeño.

La teoría contribuye con la dirección de personas, no obstante, la visión de la gestión del talento humano es mucho más exigente en la actualidad, porque

pretende incluir a las personas en aspectos estratégicos de las empresas para que se genere una relación entre los resultados organizacionales y la gestión de lo humano, poniéndose en evidencia las capacidades, habilidades, competencias personales y el conocimiento de cada uno (Alles, 2005). Por esta razón, es necesario generar competencias dentro de la empresa, porque, a pesar de que este es un comportamiento natural del ser humano, si se fomenta, existe un mejor desempeño en el puesto de trabajo. De esta manera, se percibe un enfoque dirigido al colaborador, para que éste pueda alcanzar metas y objetivos personales, colectivas y profesionales.

Actualmente, la gestión de talento humano es estratégica y se centra en el empleado como se ha mencionado, apoyándose en las nuevas tecnologías, por ejemplo, dentro del proceso de reclutamiento y selección de talento se usan plataformas digitales para publicar vacantes, recibir solicitudes y gestionar el proceso de reclutamiento de manera efectiva. Con relación a las evaluaciones, se hacen *online* para registrar la información e identificar a los candidatos para los diversos puestos de trabajo. Asimismo, se emplea para mejorar la gestión del talento humano y potenciar su desarrollo y formación. Dado que, se utiliza el aprendizaje en línea para brindar capacitaciones, o se pueden crear programas personalizados para ayudar a los colaboradores a adquirir habilidades específicas y necesarias para sus roles.

Una vez realizados todos los procesos de reclutamiento y selección de talento, la empresa cuenta con sus nuevos empleados para hacer un buen trabajo y cumplir los objetivos organizacionales. Para saber si se está cumpliendo con estos objetivos y los requerimientos, se debe tener un proceso de gestión de rendimiento que es una estrategia integral usada para medir, evaluar e intentar mejorar el desempeño de los equipos de trabajo. Su objetivo principal es alinear las metas individuales y colectivas para elevar el rendimiento efectivo y contribuir al éxito de la empresa. Este proceso se consigue, mediante la retroalimentación continua, que como su nombre lo indica, es una retroalimentación eficiente que se presenta en períodos de tiempo cortos, dado el uso de herramientas de seguimiento y comunicación regular entre gerentes y empleados.

Dado todo lo expuesto, las empresas en la actualidad se adaptan a los cambios y los intentan utilizar a su favor, esto conlleva, a que los procesos de gestión empresariales también sufran cambios y las organizaciones traten de mejorarlos para ser más eficientes, eficaces y efectivos. En lo que respecta a la gestión del talento humano, es una de las áreas que más cambios recibe en el transcurso del tiempo, por ejemplo: llegada de nuevas tecnologías, uso de la internet, formas de promocionar las organizaciones, aparición de empresas virtuales, entre otros elementos. Es por ello que, hoy en día las empresas no solo se enfocan en la experiencia del cliente, sino en la experiencia de sus empleados también.

Por tal razón, se ha vuelto muy común el trabajo remoto u *online* y la flexibilidad de horarios laborales. Enfocándose de esta manera, el tiempo libre en el aprendizaje continuo y desarrollo de habilidades que sean proactivas y productivas para las actividades de la empresa.

1.2. Influencia de la gestión moderna de personas en la toma de decisiones de las empresas

La gestión moderna de personas hace referencia a los enfoques y a las prácticas simultáneas en la administración de recursos humanos que se adaptan a los cambios de actividades y a su dinamismo, dado que, se realizan dentro del entorno empresarial y de acuerdo a las expectativas de los empleados. Esta gestión, tiene como objetivo la creación de un ambiente de trabajo positivo, donde pueda ocurrir el correcto desarrollo de las habilidades, la promoción de diversidad e inclusión y la alineación de la gestión del talento con los objetivos que maneja la empresa.

Al respecto, una de las características principales de la gestión moderna se traduce en poner énfasis en la experiencia de los trabajadores. Pues, se busca que los colaboradores se sientan valorados, motivados y comprometidos, tomándose en cuenta: bienestar, equilibrio entre el trabajo y la vida personal; y, atención que ameriten las necesidades individuales. Por consiguiente, si los empleados se sienten a gusto, se desarrollan habilidades y se generan aprendizajes continuos que crean nuevas oportunidades de capacitación y adquisición de nuevos

conocimientos para poner en práctica, a través de las experiencias de la actividad que estén desempeñando.

En tal sentido, la gestión moderna se basa en la evaluación del desempeño centrada en competencias y en el proceso de retroalimentación para la mejora continua de los resultados de los empleados. Con lo cual, es necesario enfatizar en las competencias y habilidades relevantes para cada puesto de trabajo para medir los resultados a través de métricas de rendimiento con objetividad. Esto ayuda, a que, en el caso, de que algún trabajador no se desempeñe como la organización solicita se puede rectificar inmediatamente, capacitándole o ubicándole de forma adecuada a su conocimiento y capacidad. Pues, así se pueden lograr mejores resultados con ahorros de costos y tiempo. Dado que, no siempre la solución es prescindir del empleado, y buscar uno nuevo que lo reemplace.

Otra característica de la gestión moderna de personas se centra en la promoción de la diversidad e inclusión. Las organizaciones inteligentes, han logrado adaptarse a los cambios en las culturas y en la mentalidad de las personas y, por ende, adoptan políticas y prácticas que se encuentran orientadas a promover la diversidad de género, raza, orientación sexual, entre otros aspectos, para poder garantizar a sus empleados y clientes un entorno inclusivo y equitativo. Actualmente, la mayoría de las empresas grandes a nivel mundial, cuentan con estas políticas, porque, en caso contrario, se enfrentarían a problemas legales todo el tiempo. Además, con ello, se trata de promover la flexibilidad y equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que, incluye opciones de trabajo remoto y horarios flexibles.

Otro elemento a destacar en la literatura consultada, se refiere a la importancia de la colaboración y comunicación de sus miembros, equipos y departamentos, la cual, tiene que ser abierta y transparente; priorizándose siempre, el bienestar de la empresa. Esto se realiza, mediante el uso de herramientas tecnológicas que facilitan la colaboración y el intercambio de información. Para ello, se emplean *softwares* de gestión de talento humano para el análisis de datos y la toma de decisiones relacionadas con la gestión del personal; incluyéndose el uso de datos que permiten medir el desempeño, evaluación de la retención de talento y la mejora

en sí de las prácticas de recursos humanos, con el afán de alcanzar la sostenibilidad y responsabilidad social en el tiempo, asegurándose de que, las políticas y acciones estén alineadas a los valores éticos y ambientales.

Con respecto a la gestión moderna de recursos humanos, se concuerda con Ayala y Pérez (2021), ellos consideran que, es un enfoque contemporáneo en la administración del personal que busca adaptarse a los cambios dinámicos laborales, tecnológicos y culturales. Esto se enfoca principalmente en crear un ambiente de trabajo positivo, lograr el desarrollo de habilidades y competencias cada vez más profesionales, promover la diversidad e inclusión, y alinear la gestión de recursos humanos con los objetivos estratégicos que la organización considera. En este sentido, la gestión moderna de personas se encuentra compuesta por seis procesos que son los siguientes: a) Admisión de personas; b) Aplicación de personas; c) Compensación de personas; d) Desarrollo de personas; e) Mantenimiento de personas; y, f) Monitoreo de personas.

Los procesos mencionados, constituyen la base de un funcionamiento efectivo en esta área funcional de la empresa, con lo cual, es importante definir en que consiste cada uno de ellos (Cuadro 1).

Cuadro 1. Procesos que componen la gestión moderna de personas

Autores/Fechas	Procesos	Definición
Karabel (2019), Fitzsimmons (2022)	Admisión de personas	En este proceso se encuentra la fase de reclutamiento, en la cual, la organización analiza las necesidades de personal y da a conocer a través de diferentes medios la existencia de una vacante para un puesto de trabajo, para así, recibir solicitudes y currículos. Después de ello, llega el proceso de selección, que consta de una serie de pasos que sigue una organización para identificar, evaluar y contratar al candidato más adecuado para ocupar la posición vacante dentro de la empresa. Este proceso, sirve para que la organización pueda asegurarse de contar con empleados lo suficientemente calificados y competentes, que contribuyan al logro de los objetivos.
	Aplicación de	En la fase de aplicación se encuentra la orientación, que

<p>Capelli (2006), Bock (2021), Adam Grant (2022)</p>	<p>personas</p>	<p>consta en guiar al empleado para que pueda conocer las actividades que va a realizar y el rendimiento que la empresa espera. Dichas funciones y actividades se encuentran detalladas a través del diseño de cargos, que es un documento en el que constan las responsabilidades de cada puesto de trabajo, sin importar la persona que se encuentre en el cargo. Al final, se realiza una evaluación de desempeño que permite saber el rendimiento de la persona en su nuevo puesto de trabajo, con la finalidad, de tomar alguna decisión oportunamente, en caso de ser necesario.</p>
<p>Creelman (2021)</p>	<p>Compensación de personas</p>	<p>En este apartado, se incluyen las maneras en las que la organización remunera a sus trabajadores; tomándose en cuenta, los incentivos y los beneficios. Constituye una de las formas en las que las empresas crean motivación en sus empleados a parte de competitividad, lo que, es un aspecto muy positivo, porque hace que los trabajadores se esfuercen más y sean eficientes y productivos.</p>
<p>Ibarra (2021)</p>	<p>Desarrollo de personas</p>	<p>La empresa tiene interés en que sus colaboradores alcancen sus metas personales y empresariales, por lo que, siempre ofrecen capacitaciones, para que el personal pueda adquirir nuevas habilidades que le permitan desarrollarse de mejor manera en su trabajo. Otra forma es la rotación de actividades, donde se motiva al empleado a aprender algo nuevo y se determina si a la empresa le conviene realizar un cambio puntual o permanente.</p>
<p>Bersin (2018), Scott (2023)</p>	<p>Mantenimiento de personas</p>	<p>El mantenimiento de personas se encuentra directamente relacionado con la relación empleador y empleado. En este sentido, se busca que los trabajadores se sientan bien y tengan un ambiente laboral agradable e higiénico. Además, de que cuente con todas las medidas de seguridad para realizar sus funciones en el puesto de trabajo. Para ello, la empresa debe tener en cuenta las necesidades que se le pueden presentar a sus empleados mientras desempeñan su trabajo, las cuales varían dependiendo del cargo que están ocupando.</p>
	<p>Monitoreo de personas</p>	<p>En este proceso, se realiza un análisis del banco de datos del personal y los sistemas de información de talento humano. Aquí, se encuentra toda la información que la organización debe conocer acerca de su empleado y del</p>

Zuboff (2005), Kovacs (2019) Graeber (2020)		rendimiento que está teniendo en la empresa. Esto contribuye a la evaluación y mejora del desempeño en alguna actividad o comportamiento, lo cual puede ser motivo de premiación para la persona. De igual manera, constan los llamados de atención y las observaciones que se le han hecho al empleado para que mejore su comportamiento, compromiso o rendimiento. Asimismo, sirve para tomar decisiones proactivas de ser el caso, su accionar incorrecto puede representar una pérdida para la empresa.
--	--	---

Fuente: elaboración propia

Es así que, los procesos mencionados con anterioridad contribuyen a la determinación de la gestión moderna de personas y tiene una influencia significativa en la toma de decisiones de las empresas en varios aspectos clave, entre los que destacan: decisiones de contratación (porque se buscan personas que no solo tenga las habilidades técnicas necesarias, sino que, también se adapten a la cultura y valores de la empresa), inversión en el desarrollo continuo de sus empleados, mejora continua en el rendimiento de los empleados, toma de decisiones sobre las habilidades y competencias que necesitan ser cultivadas, programas de capacitación y desarrollo de los empleados; y, fortalecimiento en el trabajo de equipos.

1.3. Tendencia de los elementos que conforman la aplicación de personas dentro de la gestión del talento humano

La aplicación de personas es un proceso que forma parte de la gestión moderna del talento humano y hace referencia a la utilización efectiva de los recursos humanos en una organización para que pueda alcanzar sus objetivos y metas. Este proceso integral y estratégico comienza por la orientación de las personas, que se basa en el asesoramiento, desarrollo y capacitación de los empleados para guiarlos a un buen desempeño en su cargo y mejorar sus habilidades y competencias, para poder tener un crecimiento profesional que aporte con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con base a lo expuesto, se genera la orientación profesional que permite a los nuevos miembros del equipo familiarizarse con la organización, sus políticas, sus procedimientos y su cultura en específico. Al respecto, Gómez (2019) profundiza en esta etapa, dado que, es fundamental para asegurarse que los empleados se integren de manera efectiva en la empresa y puedan contribuir de una forma productiva lo más rápido posible. En este sentido, los procesos que toda empresa debe incluir en la orientación del personal son:

Cuadro 2. Procesos que componen la orientación del personal

Autores/fecha	Proceso	Definición
López (2017), Edmondson (2021)	Bienvenida y presentación	El recibimiento debe comenzar con una cálida bienvenida a los nuevos colaboradores. Donde se puede incluir, un mensaje de bienvenida de la organización y una presentación inicial sobre la historia, misión, visión y valores de la empresa. En esta parte, se presenta también al equipo y compañeros de trabajo.
Ramírez (2019), Diaz (2023)	Introducción a la cultura organizacional	Es importante que los nuevos integrantes conozcan la cultura y el ambiente de trabajo de la organización. Esto incluye: ética de trabajo, diversidad e inclusión, comunicación interna, y otros aspectos culturales que la empresa considere importantes.
Smith (2017), Rodríguez (2020)	Políticas y procedimientos	Se les proporciona a los nuevos empleados la información detallada sobre las políticas y los procedimientos. Esto abarca políticas de recursos humanos, licencias, permisos y beneficios, hasta políticas de seguridad y normas de comportamiento en el lugar de trabajo.
Williams (2021)	Formación en habilidades y conocimientos	Este proceso, depende del cargo al que vaya el trabajador o al tipo de empresa, proporcionándose la capacitación en habilidades y conocimientos que ayuden al desempeño exitoso del trabajo que realiza cada profesional. Las organizaciones gastan sus recursos en estas capacitaciones, pero representa una inversión a largo plazo, porque una compañía genera más ingresos con personas que realizan de manera correcta y efectiva su trabajo.
		Los nuevos empleados deben recibir un recorrido por las instalaciones, dado que, es importante la familiarización

García (2017), Gómez (2019), Pérez (2022)	Recorrido por las instalaciones y entrega de recursos y herramientas	con el entorno de trabajo. En este momento, se indica la ubicación de oficinas, áreas comunitarias, salas de reuniones, y los lugares que sean importantes que conozcan los nuevos miembros de la empresa. Luego de esto, se les proporciona los recursos y herramientas necesarias para que cumplan su trabajo de manera eficiente, como puede ser la entrega de computadoras, teléfonos, llaves de acceso o algún material necesario.
--	---	---

Fuente: elaboración propia

Finalizada la orientación, se pasa con el diseño de cargos, que es un proceso en donde se crean y estructuran las tareas, responsabilidades y funciones que forman parte de un puesto o cargo en una organización. El objetivo principal del diseño de cargos es optimizar la efectividad y la eficiencia al definir detallada y claramente las expectativas y responsabilidades de los empleados. Los procesos que se incluyen en el diseño de cargos son los siguientes:

Cuadro 3. Procesos que componen el diseño de cargos

Autores/Fecha	Proceso	Definición
Pérez (2017), Cruz (2019), Larson (2020)	Análisis de puestos	El proceso comienza con un análisis específico de las necesidades de la empresa. De tal manera que, se identifiquen las funciones y responsabilidades fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales; incluyéndose, la identificación de tareas, habilidades requeridas y competencias necesarias.
Hayes (2005), Fernández (2021)	Descripción de puestos	Cuando ya se identifican las tareas y responsabilidades, se crean descripciones detalladas acerca del puesto de trabajo. Aquí se incluye: información sobre el título del puesto, funciones y responsabilidades, habilidades y competencias necesarias para ocupar el cargo, relaciones laborales. y cualquier requisito especial que pida la organización, como pueden ser, certificaciones, recomendaciones o experiencia previa.
Anderson (2019)	Especificación de puestos	Se describen los requisitos que tiene que cumplir una persona de forma obligatoria para poder ocupar el puesto, como son: niveles de educación o experiencia, habilidades técnicas, y conocimientos especiales del cargo.
González (2020), Torres (2022)	Estructuración de cargos	En este proceso se define la jerarquía de las tareas, la división de trabajo, y la asignación de autoridad. De esta manera, se evita la duplicación de funciones y se garantiza una distribución equitativa de las cargas de trabajo.
Silva (2018)	Evaluación de puestos	Se determina el valor relativo de las diferentes posiciones jerárquicas que existan dentro de la organización para poder establecer salarios y beneficios de una manera justa.
Taylor (2008), Davis (2021)	Flexibilidad y adaptación	Conforme las empresas cambian y evolucionan, el diseño de cargos se vuelve flexible y adaptable. Las organizaciones deben redefinir o reestructurar los cargos para adaptarse con sus nuevas prioridades o necesidades.
Anderson (2019), Adams (2022)	Comunicación y claridad	Como último procedimiento indispensable, comunicar claramente las especificaciones y descripciones de los puestos a los empleados con el objetivo de evitar malentendidos a futuro o conflictos referentes a las expectativas laborales.

Fuente: elaboración propia

El último proceso que se ejecuta dentro de la aplicación del personal es la evaluación de desempeño; este es sistemático, dado que, se usa para que la organización pueda evaluar el rendimiento y el nivel de contribución de sus empleados con relación a los objetivos, metas y estándares predefinidos. Su objetivo es proporcionar una retroalimentación que sea constructiva para los empleados y puedan mejorar su desempeño, además de, tomar decisiones relacionadas con la promoción, capacitación, compensación y el desarrollo. Para la evaluación de desempeño, las empresas realizan los siguientes procesos:

Cuadro 4. Procesos que componen la evaluación de desempeño

Autores/Fecha	Proceso	Definición
Lynch (2020)	Establecimiento de criterios y estándares	La organización aclara los criterios y estándares que espera de los empleados en cuanto a su rendimiento y cumplimiento. Pueden variar de acuerdo con el cargo o las necesidades de la empresa.
Harrison (2019), Evans (2021)	Recolección de datos	En esta etapa, se recopila la información del desempeño de los trabajadores. Aquí se incluyen las observaciones directas, que son realizadas por los supervisores y gerentes, la retroalimentación de los compañeros y clientes, resultados que se obtuvieron de algún proyecto o cualquier información que destaque si el rendimiento ha sido positivo o negativo.
García (2020)	Autoevaluación del empleado	En varios casos esto es opcional, porque se basa en que el empleado reflexione sobre su propio comportamiento y pueda ofrecer su perspectiva de las situaciones a la empresa.
Jones (2018), Murphy (2023)	Entrevistas de evaluación	Luego del análisis, es importante realizar reuniones entre los gerentes y supervisores con los empleados donde se pueda discutir el rendimiento. En estas entrevistas, se discuten los logros y se profundiza en las áreas de mejora.
Mendoza (2019)	Identificación de áreas de mejora y retroalimentación	Una vez identificados los puntos en los que el trabajador puede mejorar es importante analizar y dar una retroalimentación. Esto es necesario porque puede que el trabajador sepa en que está fallando, pero la organización tiene que apoyarlo, dándole sugerencias de cómo puede mejorar en ese aspecto.

Mills (2018), Gavilánez (2020), Villacreses (2020)	Plan de desarrollo y toma de decisiones	Se necesita un plan de desarrollo individualizado para cada empleado con el objetivo de ayudarlo a alcanzar su máximo potencial en el puesto que él se está desempeñando. Después, con la información recaudada se pueden tomar decisiones, como pueden: ajustes salariales, promociones, reconocimientos, y cambios en la asignación de las diferentes tareas.
Garces (2020), Palacios (2023)	Seguimiento	La evaluación de desempeño es un proceso que se realiza de forma continua para verificar que los empleados estén progresando en el cumplimiento de sus metas y desarrollo. Esto permite, verificar la efectividad de las acciones tomadas. Los elementos que conforman la aplicación de personas tienden a ir cambiando y modificándose con el pasar del tiempo, buscándose siempre una mejora constante que haga que los procesos sean más efectivos y proactivos para la organización.

Fuente: elaboración propia

Con respecto al cuadro presentado, describe los procesos que componen la evaluación de desempeño, los cuales, tienen que ser realizados de manera correcta para que exista una aplicación de personal eficiente. Cuando esto sucede, las organizaciones aumentan la probabilidad de una mejora en la producción porque cuentan con los colaboradores adecuados para el cumplimiento de cada función. En este sentido, una aplicación de gestión del personal eficaz es esencial en las organizaciones, porque mejora la productividad y aumenta la satisfacción de los empleados. A su vez, la toma de decisiones importantes para la organización se vuelve más estratégica, reduciéndose así los riesgos que se presentan de manera imprevista.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Caracterización de la empresa

La empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA., fue creada por dos hermanos que tomaron la decisión de ser socios para crear la organización en el año 1984. Sus nombres son Saul y Juan Romero. Por esta razón, la empresa comenzó con el nombre de Romero Hnos., el cual fue cambiado con el pasar del tiempo. La misma tiene origen en la ciudad de Ambato, como taller eléctrico y, donde posteriormente, implementó el servicio de venta de repuestos y accesorios para vehículos a gasolina y diesel.

En 1995, toman la decisión de realizar importación de accesorios para carrocería y vehículos livianos. A partir de estas nuevas importaciones, la empresa sigue en constante crecimiento y continua con la importación de accesorios, partes eléctricas para todos los tipos de vehículos, las cuales llegaban de varios países, pero principalmente, de Asia. La empresa mantiene este aspecto, como su giro de negocio esencial hasta la actualidad. Cuenta con 16 personas en el área administrativa, quienes se encargan de llevar a cabo de la manera más efectiva posible el proceso de importación y comercialización del producto, con el objetivo de tener un alcance nacional con ventas que se pueden realizar al por mayor o menor.

Como se mencionó, la empresa no solo tiene el servicio de venta, porque también funciona como taller eléctrico y mecánico, para lo cual, cuenta con 19 personas. Estas se encargan de dar atención al cliente con la reparación o implementación de accesorios, aparte de ordenar y administrar los productos que se encuentran en bodega, donde gran parte, van para la distribución por el país y otra parte para usarlos en la reparación de los vehículos que van al taller.

En JURSA PARTS CÍA. LTDA., existe organización. Lo que, ha sido clave para que la empresa prospere. Sin embargo, no se le ha dado mucha importancia al planteamiento de metas y objetivos enfocados en mejorar el manejo administrativo, por lo que, las decisiones que se toman en ocasiones traen consecuencias negativas. Por otro lado, el mercado actual tiene un gran número de negocios que

quieren acaparar a los clientes; es por ello, que la empresa debe tener metas y estrategias que logren generar una mayor competitividad para sobresalir de los negocios similares, superando las expectativas de los clientes internos y externos.

A su vez, la organización objeto de estudio, no le ha dado el correcto enfoque al proceso de contratación, por lo que, se dificulta el progreso de la misma. Por ejemplo, el proceso de reclutamiento no es el correcto, no se llega a los mejores candidatos para ocupar la vacante y, esto sucede, porque el medio de difusión que se usa no es el indicado. Luego se da el proceso de selección, donde se trata de trabajar con los criterios relevantes para la organización para decidir qué persona será la que se quede con el puesto.

Al respecto, la empresa no cuenta con un proceso de inducción correcto para los empleados, porque se han dado varios casos donde el momento en el que la persona está trabajando no se desempeña de la manera más eficiente. Esto ocurre, porque no se le ha explicado detalladamente el funcionamiento del material a ocupar o de los procesos que la empresa quiere que dicha persona desarrolle. Ello, se ve como una pérdida de tiempo el explicar de manera detenida todas las funciones que conlleva un puesto y el uso del material de trabajo, por lo tanto, lo que se logra en la práctica es que los empleados no tengan el desempeño adecuado.

Asimismo, una vez que el empleado ha ingresado en la organización, no se da un seguimiento a su desempeño y desarrollo dentro de la empresa, al no ser que se detecte algún problema que es notificado por otro empleado o es descubierto por la parte administrativa. En este caso, se investiga a ver qué es lo que está pasando. Pero si se realiza un seguimiento desde que el empleado ingresa a la organización, se puede evitar que llegue el punto donde se presenten los inconvenientes. Al momento que exista un problema, la parte encargada de talento humano trata directamente con el colaborador para analizar la situación problemática e intenta obtener soluciones.

A partir de lo expuesto, se le da una advertencia al empleado, siempre en dependencia de la gravedad del problema. En caso de que éste continúe con dificultades, se pueden tomar otros tipos de medidas, siendo la más grave el despido.

2.2. Definición de tipo y enfoques de investigación

La presente investigación aplica un enfoque cualitativo, que permite obtener una percepción profunda sobre el tema tratado, Las técnicas utilizadas son la encuesta y la entrevista, que fueron aplicadas a los elementos de la muestra. El estudio tiene como propósito evidenciar e interpretar los procesos de contratación y los afines de la empresa, por lo cual su alcance es descriptivo y explicativo.

Para el diseño del estudio, se aplica el no experimental transaccional, dado que las variables no son modificables y el estudio se realiza en un momento específico.

Para la definición de la muestra, se toma en consideración al personal administrativo y operativo de la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA, de tal manera que, se aplica una entrevista y una encuesta a 16 administrativos y 19 operativos, respectivamente.

2.3. Diagnóstico de la situación actual de la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA.

En este epígrafe, se describe la situación diagnóstica actual de la empresa con relación a la aplicación del personal. Para ello, se emplean la entrevista y la encuesta. En este sentido, en dependencia del cargo se pretende realizar las encuestas, diferenciándose a los administrativos con el resto de los trabajadores, con el objetivo de obtener una información válida y diversa en cuanto a puntos de vista se refiere. Con lo cual, a continuación, se parte de los administrativos para una mejor comprensión:

Análisis de la entrevista realizada a los administrativos:

1. ¿Cómo se da inicio al proceso de reclutamiento de la empresa?

La empresa identifica la necesidad de contratar nuevos empleados por los motivos siguientes: expansión del negocio, creación de nuevos puestos y rotación de personal. Estas son las razones principales para hacer contrataciones y, después de esto, la empresa realiza una descripción detallada del puesto, la cual, incluye: responsabilidades, requisitos, habilidades necesarias y toda la información que sea relevante respecto al cargo.

En JURSA PARTS CÍA. LTDA., las fuentes de reclutamiento esenciales de la organización radican en los anuncios de oferta de trabajo, mediante el periódico o internet y por medio de los trabajadores que ya pertenecen a la empresa, para que den la información de la vacante a sus allegados. Una vez que se reciben las solicitudes, estas son revisadas por el equipo de recursos humanos para ver los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto, con el propósito de confirmar la información proporcionada por los mismos.

2. ¿Qué criterios se utilizan para reclutar nuevos empleados?

Lo más relevante para la empresa al momento de reclutar a una persona, es saber que cuenta con los requerimientos y habilidades solicitados para que su desempeño sea el óptimo en su trabajo y sea un aporte para la organización. Además, que al ser esta una empresa familiar, se considera muy importantes los valores de los empleados por ello es un requisito indispensable que el candidato no posea ningún tipo de antecedentes penales. Otro requisito, es tener experiencia en el ámbito automotriz porque esta empresa es muy comprometida con sus clientes y trata de siempre brindar el mejor servicio posible, por lo que, sus empleados deben tener el conocimiento necesario para poder garantizar su trabajo.

3. ¿Cuál es el proceso de selección de personal actual en la empresa?

En este proceso, la empresa elige a la persona a desempeñar el cargo basándose en su experiencia y las referencias que tenga. Además, considera los conocimientos y habilidades de los profesionales. En JURSA PARTS CÍA. LTDA., se seleccionan a varios candidatos para ocupar el puesto, esto depende de la relevancia de éste, y se le realiza una entrevista de carácter presencial donde se profundizan en detalle las funciones del puesto de trabajo y se analiza el comportamiento del candidato durante la entrevista. Con este proceso, se puede determinar qué persona es la más adecuada para el puesto. En ocasiones, se les informa en ese mismo momento si adquirieron el puesto o hay un tiempo para el análisis de las otras opciones presentadas, con el afán de seleccionar al mejor profesional.

4. ¿Se realizan entrevistas de selección? Si es así ¿Cómo se llevan a cabo?

JURSA PARTS CÍA. LTDA., sí realiza entrevistas de selección, estas se llevan a cabo de forma presencial. Como primer paso, un empleado del área de talento humano contacta a los candidatos elegidos anteriormente y se fija una fecha para la entrevista. Esta tiene como objetivo, conocer al candidato, validar la información proporcionada en su currículum y determinar su idoneidad para el cargo. Durante la entrevista, se hacen preguntas sobre su experiencia laboral y los motivos por el cual esta persona desea el trabajo. También se plantean situaciones que simulan conflictos que pueden suceder en el puesto de trabajo, esto con el objetivo de analizar la capacidad de resolución de conflictos que tiene la persona.

Algo importante a destacar, es que por lo general cuando a las personas se les pregunta las razones por las que desean el trabajo, se llegan a tocar temas más personales y se puede sacar un análisis básico del factor psicológico del candidato que es fundamental para el desempeño en la organización.

5. ¿Existe un proceso de inducción para los nuevos empleados? ¿En qué consiste?

Sí existe un proceso de inducción en la empresa, este comienza desde el primer día que el trabajador asiste y es recibido por una persona de recursos humanos, quien le comenta brevemente la visión general de la empresa, su misión, valores y cultura. Después se le entrega sus materiales de trabajo en caso de ser necesarios. Una vez realizado este proceso, se le da al nuevo integrante de la empresa un recorrido por las instalaciones, donde tiene la oportunidad de conocer a sus compañeros de trabajo y a todos los miembros de la organización, esto se hace con el objetivo de que la persona se adapte y familiarice rápido, con la finalidad de que se sienta bien.

A pesar de que ya se le informa con anterioridad al trabajador las políticas y procedimiento de la empresa, en este día, se vuelve a recalcar para no tener ningún tipo de inconvenientes futuros por falta de información de algo. Se le asiste al empleado con una capacitación en el caso de ser necesaria, por ejemplo, para el uso de maquinaria o de algún *software* relacionado a la actividad que va a desempeñar. En el caso de que el trabajo sea en bodega, se le indica donde puede encontrar los repuestos y el tipo de organización para que sea más eficiente con los clientes que atiende.

6. Durante el proceso de inducción ¿Se les explica a los empleados los objetivos y metas a cumplir en el desempeño de su cargo?

Durante el proceso de inducción, la empresa trata de ser lo más clara con respecto a las expectativas que tiene para la persona en el desempeño del cargo. Primero, se les explica cuáles son los objetivos generales de la empresa y, después, cuáles son las metas que debe alcanzar en ese puesto. Además, que se les incentiva, mencionándoles, cuáles pueden ser las recompensas conforme vayan logrando diferentes objetivos y resultados. Por lo general, se hace una reunión donde se explican todas estas cuestiones en el primer día de trabajo o días previos.

7. ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño de los empleados? ¿Qué herramientas o métodos se utilizan y con qué frecuencia se realiza?

El método que se utiliza en JURSA PARTS CÍA. LTDA. para la evaluación de desempeño, consiste en hacer reuniones de evaluación en las que participa el empleado con su supervisor para discutir el desempeño. Esto se realiza, con una frecuencia anual, pero en el caso de alguna queja o algún problema se hacen evaluaciones semestrales o trimestrales. Como anteriormente se le menciona al empleado, sus objetivos en el cargo se analizan para que estos sean cumplidos. Además, de pedirle que se haga una autoevaluación para determinar si lo que plantea está acorde con la opinión del supervisor. Al final de proceso, se da una retroalimentación constructiva para poder eliminar los problemas y se le ayuda al trabajador con un plan de mejora en caso de ser necesario.

8. ¿Cómo se manejan las evaluaciones de desempeño insatisfactorias?

Las evaluaciones de desempeño insatisfactorias se manejan primero, comunicando personalmente al empleado de la situación por medio de su supervisor. Aquí, se le informa los problemas específicos que identificó la empresa y las razones por las que no se está cumpliendo con los estándares esperados. JURSA PARTS CÍA. LTDA., da a sus empleados advertencias y llamados de atención, dependiendo de los mismos serán las consecuencias para estos. Por ejemplo, si es primera o segunda vez que se le llama la atención, se elabora un plan de mejora y se le proporciona apoyo para tratar de corregir los errores. También, se les facilita seguimiento y retroalimentación continua para evaluar si existe mejora.

En caso de que los llamados de atención sean constantes, los administrativos ponen a consideración las consecuencias. En esta empresa, no es común los despidos, pero en caso de que no exista cambios en las personas y los problemas persistan, entonces se aplica este tipo de sanción.

9. ¿Existe retroalimentación regular entre los empleados y sus supervisores?

Como se mencionó, la retroalimentación se da de manera semestral o anual. Solo en casos especiales donde sean personas de nuevo ingreso o trabajadores, no se realiza. Sin embargo, con aquellos empleados que estén presentando problemas o desempeños insuficientes, se realiza retroalimentaciones continuas para que estos puedan saber si están mejorando o cuáles son los cambios que deben hacer.

Una vez, descritas las respuestas de los administrativos, se prosigue con los empleados, esto contribuye a que se pueda realizar una mayor profundidad en el estudio.

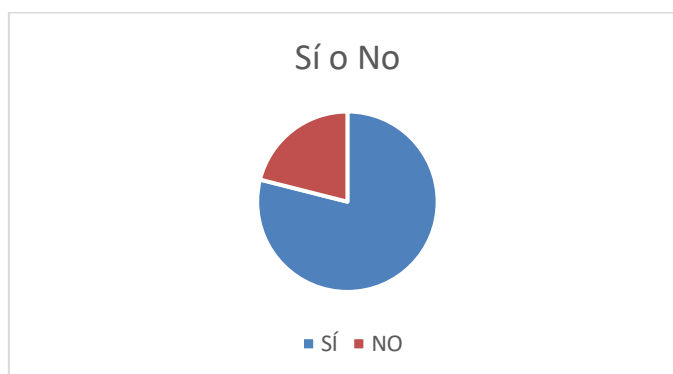
Análisis de la encuesta aplicada a los empleados:

1. ¿Cómo fue tu experiencia durante el proceso de selección para ingresar a la empresa?

En la mayoría de los casos, los empleados presentan conformidad con el proceso de selección, afirmándose que, presentaron sus documentos por la vacante y se les contactó en un período de tiempo adecuado. Además, corroboran de que se sintieron muy a gusto con la persona que les realizó la entrevista y les atendió durante todo el proceso de selección. No existe disconformidad por parte de los empleados en este proceso y la mayoría mencionan que se realiza de manera efectiva.

2. ¿Recibiste información clara sobre las expectativas del puesto antes de ser contratado? Argumente su respuesta.

Gráfico 1. Expectativas del puesto de trabajo antes de ser contratado



Fuente: elaboración propia

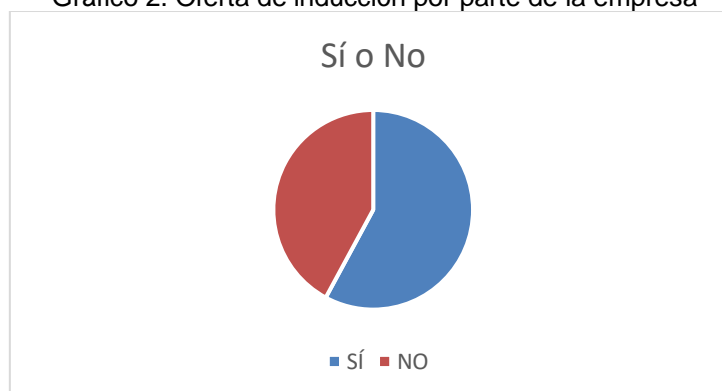
El gráfico corrobora que quince personas dijeron que sí recibieron la información clara sobre las expectativas del puesto; y, cuatro personas dijeron que no. Esto refleja que, en JURSA PARTS CÍA. LTDA., si se les explica de forma clara a los empleados las expectativas que tiene la empresa para cada puesto de trabajo y en el caso de las personas que pusieron que no, puede ser debido a que existió un malentendido o no se pudo transmitir correctamente lo que se necesitaba que el trabajador entienda. Esto es una percepción del investigador, a partir de la respuesta de los implicados.

3. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el proceso de selección de personal?

Los empleados sugieren que, la empresa debería enfocarse más en los intereses que ellos mencionan cuando se les realiza las entrevistas, por ejemplo, las necesidades familiares. Esto es difícil para la organización, dado que, tendría que centrarse en cada uno de ellos, lo que, implica un tiempo considerable. Además, de no ser de su completa responsabilidad.

4. ¿Consideras que la empresa proporciona una inducción (orientaciones generales) adecuada para los nuevos empleados? Argumente su respuesta.

Gráfico 2. Oferta de inducción por parte de la empresa



Fuente: elaboración propia

El gráfico describe que once personas mencionan que sí se le proporciona una inducción adecuada por parte de la empresa. Mientras que, ocho personas dicen que no. Los que están de acuerdo, por lo general son las personas que trabajan en el área de mecánica, porque no han tenido inconvenientes y se les ha explicado todo de manera correcta. Pero las que no están de acuerdo, son las que están en el área de taller eléctrico, porque a veces no encuentran lo que necesitan de manera rápida o no tienen una organización buena de los repuestos en el taller, por lo que, tienen que pasar demasiado tiempo buscando.

5. ¿Qué recomendaciones harías para fortalecer la inducción (orientación) de los nuevos empleados?

Los trabajadores recomiendan que, se hagan reuniones entre los equipos de trabajo, porque en ocasiones existen malentendidos entre los miembros de un grupo cuando llega un nuevo integrante. A su vez, se les debe explicar de mejor manera, cómo encontrar los materiales que van a tener que ocupar para realizar su trabajo, con lo cual, se les debe proporcionar todo lo que necesitan antes de comenzar la ejecución de sus funciones.

6. Durante el proceso de inducción ¿Recibiste capacitación adecuada para desempeñar tu trabajo de manera efectiva?

Gráfico 3. Proceso de inducción sobre capacitación

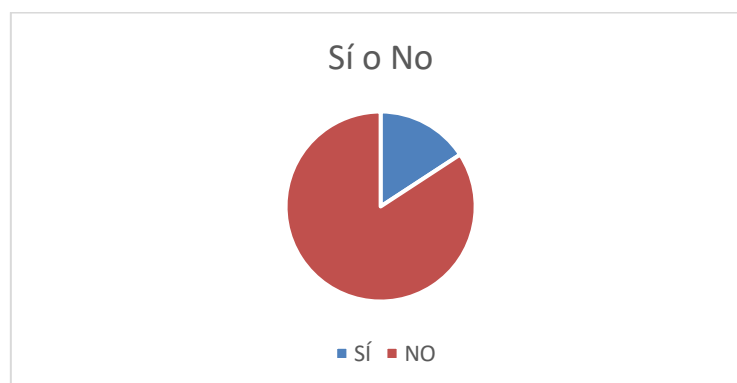


Fuente: elaboración propia

El gráfico refleja que, diecisiete personas dijeron que sí, y dos personas dijeron que no. Esto es muy contradictorio porque en la anterior pregunta se presentan cifras muy diferentes cuando las preguntas guardan mucha relación. Esto puede deberse, a que, la empresa sí se enfoca en capacitar a los empleados para cumplir de manera adecuada su trabajo, pero en la pregunta anterior lo que pasa es que los trabajadores expresan sus inconformidades a pesar de que las mismas no tienen que ver con el proceso de inducción, si no, con problemas que tienen personalmente referentes a la organización.

7. Durante el proceso de inducción ¿Estableciste metas y objetivos claros para el desempeño del cargo?

Gráfico 4. Proceso de inducción sobre metas y objetivos para el desempeño del cargo



Fuente: elaboración propia

El gráfico detalla que, dieciséis personas dijeron que no, y que tres personas dijeron que sí. La razón de esto es porque la mayoría de los empleados que ingresan a ocupar puestos de talleres o de mecánica no se plantean objetivos a futuro dentro de la organización, lo único que buscan es solventar la necesidad de trabajo que llegaron a tener en cierto momento, pero no ven ese puesto como una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos o para avanzar en la empresa.

8. ¿Recibes retroalimentación regular de tu supervisor sobre tu desempeño?

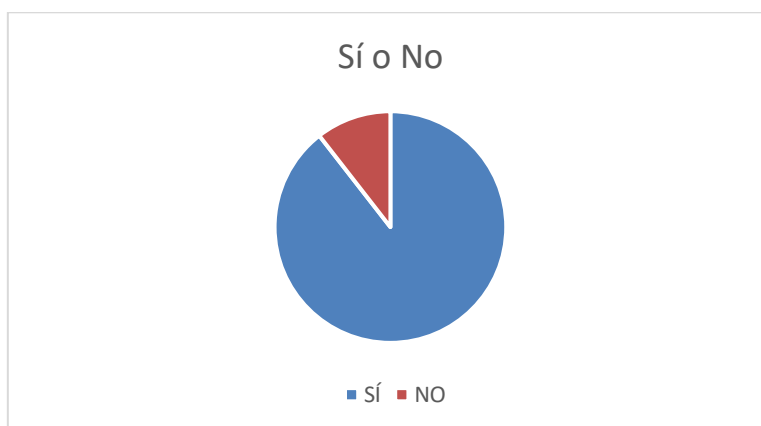
En esta pregunta, la representación gráfica no fue necesaria porque todas las respuestas son no, dado que, JURSA PARTS CÍA. LTDA., evalúa el desempeño de sus empleados de forma anual, solo en caso de problemas o inconformidades de los supervisores se realizan evaluaciones más seguidas. Con esto, se determina que, actualmente la empresa cuenta con un buen equipo de trabajo, por lo que, no se han realizado evaluaciones comúnmente y, por lo tanto, las retroalimentaciones no son necesarias.

9. ¿Cómo calificarías el proceso de evaluación de desempeño en la empresa?

Este proceso es calificado como bueno en las encuestas, esto se debe, a que los empleados se sienten a gusto en la empresa y las recomendaciones que se les da oportunamente, las ven como una ayuda y no lo toman como algo negativo o como un reclamo o castigo.

10. ¿Sientes que las evaluaciones de desempeño reflejan de manera justa tu trabajo?

Gráfico 5. Evaluaciones de desempeño

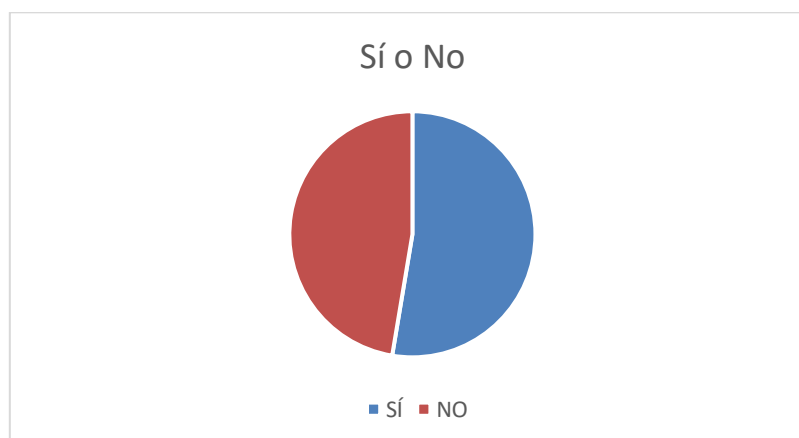


Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que, diecisiete personas dijeron que sí se ve su trabajo reflejado en las evaluaciones de desempeño y dos personas dijeron que no. Esto sucede, porque en la empresa no habido problemas con los empleados últimamente, por lo que, consideran que ellos están desempeñando su trabajo correctamente. Las dos personas que pusieron que no, es porque no sienten que su trabajo sea recompensado de la manera adecuada.

11. ¿Se reconoce el desempeño sobresaliente en la empresa? Si es así, explique cómo.

Gráfico 6. Desempeño sobresaliente



Fuente: elaboración propia

Los resultados corroboran que, dieciséis personas dijeron que sí reconocen el desempeño sobresaliente en la empresa y nueve personas dijeron que no. En JURSA PARTS CÍA. LTDA., se les incentiva a los empleados dándoles mejores puestos de trabajo, pero son casos excepcionales los que respondieron que sí con relación al trato y la remuneración que están recibiendo, y los que respondieron que no, es porque aspiran a más, ya sea, un mejor puesto de trabajo o una remuneración elevada, que, por lo general, es la motivación más grande para ellos.

12. ¿Cuáles son tus ideas para mejorar el proceso de evaluación de desempeño?

Para mejorar el proceso de evaluación de desempeño, lo que, los empleados sugieren es que este proceso sea realizado de forma más seguida para poder tener una mejor retroalimentación.

Al respecto, todas las preguntas que se realizaron anteriormente en la empresa tienen el objetivo de recolectar los datos más relevantes con base al proceso de aplicación de personas, para poder diagnosticar si este procedimiento se da de una manera adecuada en la organización o para ver cuáles son los cambios que se pueden realizar para crear efectividad del proceso. En este caso, los resultados son

muy favorables para la empresa y se puede notar que se lleva a cabo la aplicación del personal de una manera correcta y, en la mayor parte de los casos, no se presenta ningún tipo de inconformidades.

2.4. Resultados de los instrumentos aplicados

Las encuestas realizadas en la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA., reflejan datos muy positivos, los cuales, van a ser analizados de acuerdo con el orden en el que se presentan las etapas del procedimiento. Primero, se encuentra el proceso de reclutamiento donde se cree que la empresa hace un buen trabajo para determinar la función para la cual se necesita la vacante. Además, cuenta con los recursos para cubrir la misma. No obstante, se considera que, la forma de dar a conocer la vacante en la mayoría de los casos no es la correcta, porque, en las contrataciones las personas que llegan a trabajar en la empresa son por recomendaciones de algún conocido que pertenece a la organización.

Lo mejor para la empresa, es que cuando existe una vacante esta llegue a oídos de las personas más capacitadas para ocupar la misma, pues con ello, se puede mejorar la calidad de personal y de trabajo que se tiene de la mano con los resultados y eficiencia que se quiere alcanzar. Asimismo, dentro del proceso de selección, los directivos de talento humano se toman el tiempo para analizar cuidadosamente las características de las personas que se han presentado y las que deben ser seleccionadas como aspirantes para ocupar un cargo determinado. Esta parte del proceso se refuerza con entrevistas para tomar la decisión final. De esta manera, el nuevo colaborador se une a la empresa.

Debe destacarse, que los responsables del proceso de selección siempre verifican de donde provienen las referencias del candidato que puede ser seleccionado. A su vez, es de interés de la organización que el nuevo colaborador cumpla con los requisitos de la misma, se interese por conocer la filosofía de trabajo o funcionamiento y esté dispuesto a trabajar en equipo para lograr resultados colectivos.

Después de seleccionada la persona que va a ocupar la vacante, viene la orientación del personal nuevo. Por consiguiente, existe una serie de pasos que se ejecutan para darlo a conocer al colectivo de trabajo, por ejemplo, se le lleva al nuevo integrante de la empresa a conocer todas las instalaciones y más importante aún a sus compañeros de trabajo. Con lo cual, en la organización el trabajo en equipo y el complemento de sus miembros hace que el ambiente laboral sea como una familia, por lo que, es importante que exista una buena conexión entre las personas.

Luego de presentar al empleado, se le facilitan los materiales necesarios y todos los extras para que pueda realizar su trabajo de forma correcta. Y en el caso de que exista uso de maquinaria, se le prepara mediante una capacitación. Esta, se hace al principio y se le explica todo lo que el empleado necesita saber antes de tomar su cargo para evitar inconvenientes dentro del proceso o la prestación de servicio.

Dado lo expuesto, hay que considerar que, la empresa debe tener siempre una buena orientación de personal, con un enfoque de: organización, gestión, control y medición de resultados. Dado que, el problema más grande que se vio reflejado en varios de los empleados es su inconformidad con el orden del material de trabajo, en este caso, los repuestos al ser una bodega y taller muy grandes, lo cual dificultó la realización de la tarea de manera eficiente, eficaz y efectiva.

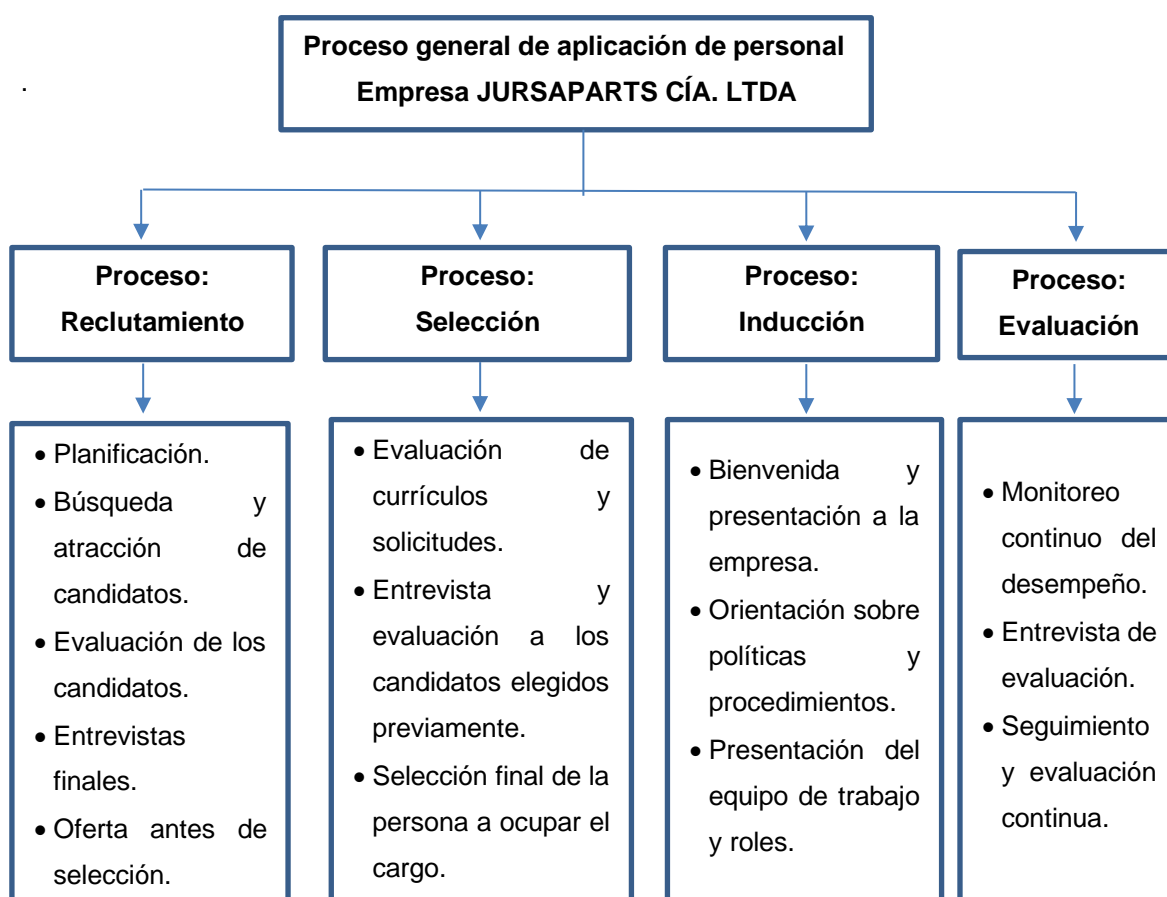
Con respecto a la evaluación de desempeño, está siempre debe ser objetiva, donde los señalamientos y sugerencias se conviertan en el próximo período en mejores resultados individuales y colectivos, con ello, se puede paliar los problemas o inconformidades con el personal. Esta parte del proceso no debe convertirse en una evaluación para sancionar, si no, en una evaluación para estimular el rendimiento y la calidad del trabajo del empleado.

CAPÍTULO III. DISEÑO DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAL PARA LAS CONTRATACIONES EN LA EMPRESA DE VENTA DE REPUESTOS JURSA PARTS CÍA. LTDA.

3.1. Construcción de los elementos de la aplicación de personas. Diseño del Proceso de aplicación de personal en la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA.

La aplicación de personas cuenta con varios elementos que conforman el proceso general para la ejecución de los pasos a seguir desde la gestión inicial del talento humano hasta su captación. En este sentido, es necesario dejar detallado en el siguiente esquema, el cual sería el mismo para la empresa objeto de estudio (Ver Esquema 1).

Esquema 1. Proceso general de aplicación de personal para la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA.



Fuente: elaboración propia

En el esquema anterior, detalla el proceso general de aplicación del personal, el cual tiene como inicio la fase del reclutamiento del personal, que se basa en el llamado que realiza la empresa cuando existe una vacante para un puesto de trabajo, luego de esto, se encuentra la selección del personal que es proceso en el cual se elige a la persona más indicada para ocupar el cargo y que cuente con lo necesario las aptitudes y habilidades que el trabajo requiera. Una vez que ya se escogió a la persona que va a ocupar el cargo, se procede al proceso de inducción a la empresa donde se le indica al colaborador las funciones que va a desempeñar y, en el caso de que vaya a hacer uso de maquinaria, la forma en que debe utilizarla y hacerla rendir al máximo.

En el proceso de inducción es importante que se le presente al nuevo integrante de la empresa a su equipo de trabajo, es decir, a las personas con las que va a compartir su espacio y tiempo, con el propósito de lograr una mayor interacción. Dado que, un buen ambiente laboral constituye un factor clave para que se tenga un desempeño deseado y superior por parte de los colaboradores. Por último, se tiene a la evaluación de desempeño, que es un proceso en el cual se logran visualizar los resultados que alcanzan los empleados, durante un período de tiempo. Estos pueden ser positivos o negativos.

En el caso de que los resultados de la evaluación de desempeño sean positivos, se le hace saber al empleado y se busca la forma de felicitarlo para que continúe con la misma eficiencia o la supere en el próximo período. En caso de que los resultados sean negativos, se toma en consideración las dificultades y la gravedad de la situación, para superarlos en el menor tiempo posible. Esto depende de la decisión que se tome para el proceso de corrección, pues, debe señalarse de forma proactiva el fallo que ha ocasionado un resultado no tan esperado, que puede ser por: bajo rendimiento del empleado, falta de compromiso en la realización de sus funciones, falta de conocimiento en la ejecución de las actividades, entre otros elementos que deben hacérsele saber oportunamente.

Dado lo expresado, es necesario dejar explícito el procedimiento que se debe seguir en su futura implementación, todo ello, relacionado con la aplicación del

personal. Este es diseñado de acuerdo a las características de la empresa objeto de estudio, con el objetivo de mejorar la contratación de personal en JURSA PARTS CÍA. LTDA (Ver Cuadro 5).

Cuadro 5. Proceso de reclutamiento

Paso	Actividad	Descripción
1	Planificación	Para el proceso de planificación lo que la empresa debe hacer primero es identificar cuáles son las necesidades que tiene de personal y definir los perfiles de trabajo que se deben tener para el cargo. También es muy importante determinar el presupuesto que tiene la empresa el cual está destinado para el pago del o los empleados y los recursos para el proceso de reclutamiento.
2	Anunciar la vacante	Para anunciar la vacante es importante determinar a quien se quiere que vaya dirigida para de esta maneja elegir el medio. En la actualidad se determina que el medio más conveniente es crear y publicar anuncios de trabajo en plataformas relevantes, sitios web de empleo, redes sociales, respetando la seriedad del cargo y otras fuentes pertinentes.

Fuente: elaboración propia

Una vez que se da a conocer la existencia de la vacante, se presentan los diferentes candidatos para el puesto de trabajo y, de ahí, es donde se llega a la fase de selección, la cual va a ser explicada detalladamente con los pasos para optimizar este proceso en la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA.

Cuadro 6. Proceso de selección

Paso	Actividad	Descripción
1	Selección de currículos	Dentro de este proceso se debe realizar la revisión de los currículos y aplicaciones para el puesto de trabajo e identificar a los candidatos que tengan los requisitos necesarios básicos.
2	Reducción de la lista	Este proceso se basa en seleccionar a un grupo más reducido de candidatos que cumplan con los criterios específicos para que se pueda dar paso a la siguiente fase del proceso.
3	Entrevistas iniciales	La empresa debe realizar una entrevista ya sea telefónica o por videoconferencia con el objetivo de evaluar la idoneidad y el interés que tienen los candidatos por el puesto.
		Lo siguiente por realizar es una vez que se determinó los candidatos

4	Entrevistas finales	con el mayor interés y aptitudes para el puesto citarlos a citas presenciales y de esta manera se pueden evaluar las habilidades técnicas y las competencias.
5	Pruebas y evaluaciones	Como siguiente paso la empresa debe aplicar pruebas de habilidades, evaluaciones de tipo psicométricas u otras pruebas que sean importantes según el trabajo que se vaya a desempeñar.
6	Referencias laborales	En este proceso la empresa debe contactar con empleadores anteriores con el objetivo de verificar la información que sea proporcionada por los candidatos.
7	Oferta de trabajo	Si JURSA PARTS CÍA. LTDA. determina que una persona va a ocupar un puesto de trabajo lo siguiente que debe hacer es extender a la persona una oferta donde se deben incluir detalles acerca del salario de la persona y los beneficios que va a tener por unirse a la empresa y las condiciones laborales que existen para ver si se encuentra de acuerdo.
8	Negociación y aceptación	Como último paso la empresa debe negociar los términos y condiciones en el caso de ser necesario y se necesita que el candidato acepte todo para oficialmente unirse a la empresa.

Fuente: elaboración propia

Después de haber realizado correctamente el proceso de selección, se procede con la inducción del nuevo empleado a la empresa. En JURSA PARTS CÍA. LTDA., se debe hacer esta actividad con relación al área donde vaya a trabajar la persona seleccionada. Es por ello, que en el siguiente cuadro se describen los pasos indispensables que se deben ejecutar para el desempeño de sus funciones.

Cuadro 7. Proceso de inducción empresarial

Paso	Actividad	Descripción
1	Planificar integración	Es importante que la empresa planifique una integración donde se tomen en cuenta los primeros días y semanas del nuevo empleado en la empresa, porque el proceso de inducción no se demora pocos días en algunos casos puede tomar un tiempo mayor a un mes. En esta planificación, deben estar incluidos los recursos necesarios y una agenda detallada enfocada a la integración del personal.
		Al JURSA PARTS CÍA. LTDA. ser una empresa fundada por dos hermanos, se caracteriza por ser una organización familiar. Es por ello que sin importar el cargo que vaya a desempeñar la persona en la empresa es muy importante que conozca a todos o la mayoría de

2	Dar bienvenida a la empresa	sus compañeros de trabajo quienes le darán una cálida bienvenida y luego se procede a proporcionar al nuevo miembro de la empresa información acerca de las instalaciones y se le facilita el acceso a las herramientas y diferentes recursos.
3	Documentar trámites legales	Esta empresa se caracteriza por la organización y sobre todo en lo que se trata de documentación, por lo que dentro del proceso de inducción ya se cuenta y se le asiste al empleado con la completitud de la documentación que se requiere para realizar la contratación.
4	Orientar enfoque empresarial	En este paso la empresa debe proporcionarle al empleado una visión general incluyendo la misión y visión de la empresa y lo más importante en este caso los valores al ser una empresa familiar. Aquí se le aclaran al nuevo integrante cuales son las metas y objetivos de la empresa.
5	Presentar el equipo de trabajo	En este paso se debe realizar una reunión con las personas con las cuales el nuevo integrante vaya a estar más relacionado o exista más convivencia. Como, por ejemplo, si la persona que entró a la empresa va a trabajar en el área de talento humano se hace una comida o reunión con las personas que pertenezcan a ese departamento para que la integración sea más rápida.
6	Capacitar y desarrollar al empleado	Para el proceso de capacitación y desarrollo se debe proporcionar formación sobre las políticas internas que se lleven a cabo dentro de la empresa y también de los procesos o procedimientos, complementando esto con formación técnica en caso de que sea necesaria o específica de acuerdo con el rol.
7	Asignar tareas y responsabilidades	En este paso se asignan las tareas y responsabilidades tanto iniciales como definitivas para el nuevo miembro de la empresa para que se pueda ir integrando gradualmente y cumpliendo de manera adecuada con su trabajo.
8	Lograr expectativas empresariales	Aquí se establecen las expectativas claras de lo que la empresa espera del desempeño de su nuevo trabajador además se le comunica que se realizarán revisiones comúnmente en caso de que se necesite una futura retroalimentación.
9	Asignar compañero	En este apartado JURSA PARTS CÍA. LTDA. debe elegir a una persona que cumpla el papel de compañero del nuevo integrante de la empresa y lo ayude en caso de que necesite algo o tenga cualquier inquietud. Esto ayudará a que la persona se adapte rápido además de que el compañero tiene que ser una persona que se encuentre en un cargo similar o que desempeñe funciones parecidas en el trabajo.

10	Realizar eventos sociales y actividades	Este paso es un plus a la inducción empresarial y se puede realizar no con mucha frecuencia. Consta en organizar eventos sociales y actividades fuera del entorno laboral con el objetivo de fomentar la construcción de relaciones entre los miembros de la empresa y que exista más confianza entre los miembros del trabajo.
-----------	---	---

Fuente: elaboración propia

Cuando se termina el proceso de inducción, se espera que, el empleado cumpla con las expectativas y requerimientos de la empresa. Para poder saber esa información, se continua con el siguiente paso: evaluación de desempeño, aquí se puede determinar la calidad del trabajo de la persona contratada, y verificarse si está resultando ser productiva para la empresa. En el siguiente cuadro, los pasos por seguir para hacer una evaluación de desempeño efectiva en la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA.

Cuadro 8. Proceso de evaluación de desempeño

Paso	Actividad	Descripción
1	Recopilar datos del desempeño	En este procedimiento se recolectan los datos del desempeño del empleado durante un periodo de evaluación el cual le fue asignado anteriormente, incluyendo la retroalimentación del supervisor.
2	Autoevaluar al personal	En este paso se le pide al empleado que evalúe su propio desempeño esto con el objetivo de tener en cuenta su percepción de las situaciones además de ver el nivel de autoconciencia que tiene.
3	Revisar cumplimiento de metas y resultados	Lo importante de este paso es realizar la comparación de resultados y metas conseguidas con los objetivos que fueron establecidos al comienzo del periodo de evaluación.
4	Evaluar competencias y habilidades	El procedimiento consta en evaluar las competencias comportamentales y habilidades técnicas relevantes para el cargo. Esto quiere decir que la empresa verifica que la persona tenga las aptitudes para el desempeño en su cargo. Porque puede que cuando se realizó la contratación la empresa considero una competencias y habilidades que a la final no se cumplen en el trabajo, por esta razón es importante que se realice esta evaluación.
5	Retroalimentar al	Siempre es importante que los empleados tengan una retroalimentación continua en base a su periodo de

	personal	evaluación con el objetivo de que se puedan corregir cualquier tipo de problemas y evitar futuros.
6	Realizar reuniones de evaluación con supervisor	Se debe programar una reunión formal de evaluación entre el supervisor y el trabajador para hablar acerca de los resultados y poder identificar áreas en las cuales se pueda mejorar y establecer objetivos a futuro.
7	Elaborar plan de desarrollo personal	Una vez ya identificadas las áreas de mejora se debe hacer un plan de desarrollo que fomente el crecimiento personal de colaborador. Todo esto debe ser manifestado por la empresa porque no existe una colaboración óptima por parte de los trabajadores para este tipo de actividades.
8	Documentar resultados	Como JURSA PARTS CÍA. LTDA. es una empresa organizada con su documentación, el siguiente paso es registrar de manera formal los resultados de las evaluaciones de los empleados para tener constancia de esa información adjuntando cualquier plan de desarrollo que se haya acordado.
9	Dar seguimiento a largo plazo	Este paso es muy importante porque es el que le va a dar la seguridad a la empresa de que los errores se corrigieron para esto se debe realizar un seguimiento periódico que permita evaluar el proceso, ajustar el plan de desarrollo en caso de ser necesario y permite que JURSA PARTS CÍA. LTDA. pueda reconocer los logros continuos de sus empleados dándoles motivación.
10	Retroalimentar a la organización	La retroalimentación a la organización es un paso indispensable porque con la ayuda de los resultados de las evaluaciones la organización puede saber patrones de desempeño y determinar si algún área necesita capacitación o una mejora sistémica.

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, la explicación de los componentes del proceso de aplicación de personal en la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA., a través de un procedimiento, facilita el que se pueda proponer una planificación adecuada para la obtención de mejores resultados.

3.2. Planificación para la adaptación del proceso de aplicación de personas en la empresa

Luego de exponer el proceso general a través de un procedimiento para la aplicación de personas para la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA., se propone una planificación para la ejecución del mismo, con la finalidad, de que se puedan alcanzar los resultados esperados en el departamento de talento humano y en el área del empleado contratado. Considerándose este aspecto, un desafío estratégico fundamental para ser más competitivos en el mercado.

Para poder implementar el proceso a través del procedimiento, lo primero que hay que tener en cuenta son los procesos nuevos que propone a la empresa. Porque representan un gasto económico que no se encuentra contemplado normalmente. Por ejemplo, en el caso del reclutamiento si lo que se desea es llegar a nuevas personas con mejores capacidades y aptitudes, la forma correcta de hacerlo es a través del uso de las redes sociales.

En tal sentido, generalmente, la empresa realiza las publicaciones de las vacantes en el periódico que nadie lo ve, cuando el tipo de persona que se está buscando es joven y con conocimientos de electrónica, da las características de los procesos de la organización. Por lo que, la mejor opción son las redes sociales, porque ahí, se puede dirigir la publicación al grupo de personas que deseen ser parte de la mismas, pero hay que pagar por este servicio. Con lo cual, constituye, una buena oportunidad para la empresa para contratar buen personal con más conocimiento, aunque el gasto que se genera con las redes sociales no se encuentra contemplado como un costo que la empresa comúnmente tiene.

Lo mismo pasa con el resto de los procedimientos, en el de selección se pretende realizar una entrevista virtual y una personal, lo que representa tiempo para la persona de talento humano que se encargue de ese trabajo y el tiempo de esa persona le cuesta a la empresa y nada asegura que el candidato se quede con la vacante. Es así que, en el proceso de inducción sucede lo mismo en lo que respecta a las capacitaciones porque es un costo adicional para la empresa pero que puede

ser planificado con tiempo para la actualización y formación de sus empleados. Por estas razones, es muy importante tomar en cuenta el factor económico antes de la implementación del procedimiento de aplicación de personal.

Lo positivo de este proceso general, es que mejora la calidad de empleados de la empresa con gente más competente, hábil y apta para desempeñar sus trabajos. Por lo que, es más probable que la empresa tenga un éxito mayor.

Cuadro 9. Planificación del proceso general de aplicación de personal en la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA.

Proceso	Actividad	Responsable	Fecha de cumplimiento	Indicadores de medición de resultados
Reclutamiento	Planificar	Director del departamento de talento humano	Una semana	Efectividad de la ejecución
	Anunciar la vacante	Integrantes del departamento de talento humano	De tres a cuatro semanas	Tiempo promedio de presentación-selección
Selección	Seleccionar los <i>curriculums</i>	Especialista en selección y contratación	Dos semanas	Determinación de <i>curriculums</i> efectivos para el puesto laboral
	Reducir lista	Director de talento humano y especialista en selección y contratación	Una semana	Capacidad de presentación-selección efectiva
	Entrevistar presentados	Analista de recursos humanos	De dos a tres semanas	Eficiencia, eficacia y efectividad del proceso de entrevista
	Entrevistar seleccionados	Analista de recursos	Una semana	Eficiencia, eficacia y

		humanos		efectividad del proceso de entrevista
	Realizar pruebas y evaluaciones	Departamento de talento humano	Una semana	Satisfacción de las necesidades empresariales
	Analizar referencias laborales	Departamento de talento humano	De dos a tres días	Capacidad de contacto eficaz
	Proponer oferta de trabajo	Gerente de desarrollo organizacional	Un día	Satisfacción del candidato
	Determinar negociación y aceptación	Gerente de la empresa	Un día	Satisfacción del candidato y la empresa
Inducción	Planificar integración	Director del departamento de talento humano	Una semana	Nivel de aceptación del nuevo empleado
	Dar la bienvenida a la empresa	Director del departamento de talento humano y miembros del departamento del cargo	Un día	Satisfacción del nuevo empleado
	Documentar trámites legales	Gerente de la empresa	De una a dos semanas	Eficiencia en la legalización de los documentos
	Orientar enfoque empresarial	Gerente de desarrollo organizacional	Una semana	Número de preguntas del empleado durante el proceso de inducción
	Presentar el equipo de trabajo	Miembro del departamento de talento humano	Un día	Retroalimentación por parte de los supervisores y los compañeros de trabajo

	Capacitar y desarrollar al empleado	Director del departamento de talento humano	Una semana	Participación activa en programas de desarrollo continuo
	Asignar tareas y responsabilidades	Director del departamento de talento humano	De tres a cuatro días	Cumplimiento satisfactorio de las actividades asignadas al nuevo empleado
	Lograr expectativas empresariales	Director del departamento de talento humano	Un día	Cumplimiento de metas por parte del empleado hacia la empresa
	Asignar compañero	Gerente de desarrollo organizacional	Un día	Retroalimentación que viene de parte del compañero que fue asignado
	Realizar eventos sociales y actividades	Departamento de talento humano	Cuatro semanas	Retroalimentación del evento por parte del empleado contratado
Evaluación de desempeño	Recopilar datos del desempeño	Analista de recursos humanos	De uno a dos meses	Tiempo que se tarda en recopilar la información necesaria para la empresa
	Autoevaluar al personal	Miembros del departamento de talento humano	De dos a tres semanas	Satisfacción del empleado con el cuestionario planteado
	Revisar cumplimiento de metas y resultados	Miembros del departamento de talento humano	De dos a tres semanas	Tiempo de productividad y cumplimiento de objetivos
	Evaluar competencias y	Miembros del departamento	Un mes y medio	Tiempo de productividad y

	habilidades	de talento humano		cumplimiento de objetivos
	Retroalimentar al personal	Director del departamento de talento humano	De uno a dos meses	Cumplimiento de los objetivos de la empresa planteados hacia el nuevo empleado
	Realizar reuniones de evaluación con supervisor	Gerente de desarrollo organizacional	Un mes	Evaluación del conocimiento adquirido en el tiempo de trabajo
	Elaborar plan de desarrollo personal	Gerente de desarrollo organizacional y director del departamento de talento humano	Un mes	Mejora en los resultados del nuevo empleado
	Documentar resultados	Miembros del departamento de talento humano	Uno a dos meses	Tiempo de archivar la información
	Dar seguimiento a largo plazo	Miembros del departamento de talento humano	De seis a doce meses	Mantenimiento o aumento de la productividad empresarial
	Retroalimentar a la organización	Gerente de la organización	Un mes	Eficiencia y mejora en los procesos que realiza la organización

Fuente: elaboración propia

En el cuadro anterior, se observa la planificación integral y general propuesta para la aplicación de personal para la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA., la misma que, fueron detalladas en el procedimiento del epígrafe anterior, pero que contiene las actividades que se deben ejecutar en cada uno de los procesos contemplados.

Asimismo, se personaliza al responsable de cada proceso y actividad para cumplir sus funciones. El cuadro propuesto, facilita la optimización, dándoles más tiempo a los que lo requieran o viceversa, con el objetivo de que el proceso de aplicación de personas sea eficiente y mejore tanto la contratación como la producción en la empresa.

CONCLUSIONES

- El estudio se ha planteado en tres partes que están muy relacionadas, en la cual existieron aportes significativos desde la teoría, metodología y los resultados alcanzados. Esto permitió realizar estudios comparativos que enriquecieron el análisis de la propuesta realizada. De esta manera, se alcanzaron los objetivos previstos sobre la aplicación de personal para la mejora en las contrataciones de la empresa de venta de repuestos JURSA PARTS CÍA. LTDA.
- Asimismo, en la investigación teórica, se logra conceptualizar los fundamentos esenciales y necesarios para una propuesta adecuada a las características de la empresa objeto de estudio. Explicándose a grosso modo el procedimiento y la planificación de los procesos que deben considerarse por los directivos de talento humano para que la misma pueda ser aplicada en el futuro. En este sentido, el tipo de investigación y el enfoque facilitaron la profundización en cada uno de los aspectos abordados.
- El procedimiento y la planificación de los elementos y procesos planteados, contempla las consideraciones desde el reclutamiento hasta la evaluación de desempeño del empleado contratado, lo cual, lo hace de forma integral y general para una mejor aplicación en el proceso de contratación en la empresa JURSA PARTS CÍA. LTDA.
- El diagnóstico en la empresa permitió determinar las falencias que se venían aplicando en el proceso de aplicación en la contratación de empleados, tomándose en cuenta los criterios de los implicados para la propuesta realizada.
- Finalmente, se obtuvieron los elementos que forman parte del proceso de aplicación de personas en la empresa y la planificación que le debe acompañar, con el objetivo mejorar los aspectos mencionados en el estudio dentro de JURSA PARTS CÍA. LTDA.

RECOMENDACIONES

- Optimizar todos los procedimientos y actividades que forman parte de la aplicación para lograr que esta se realice de una forma más eficiente, eficaz y efectiva.
- Dentro del proceso de reclutamiento, se debe cambiar e innovar en las fuentes de contacto con el candidato, porque hoy en día el uso de las redes sociales es fundamental para que la información que se quiere compartir llegue a las personas que la organización desea y, de esta forma, permita seleccionar a los candidatos más aptos para ocupar la vacante iniciando por el contacto.
- En la fase de selección, es importante que los currículos sean evaluados con más detenimiento y también que se realice un cambio de las preguntas en las entrevistas, dado que es necesario cuestionar a la persona de forma más integral, por ejemplo, aptitudes, actitudes, compromiso, capacidad para trabajar en equipo, entre otros elementos.
- En la evaluación de desempeño, debe mejorarse la definición del tiempo de evaluación y los indicadores que deben contemplarse dentro de la misma, así como, contemplar la existencia del proceso de retroalimentación para la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

Adamas, N. (2022). Gestión estratégica en un mundo globalizado. Global Business Press.

Alles, M. (2005). Desempeño por competencias. Ediciones Granica.

Anderson, S. (2019). Gobierno corporativo y ética empresarial. Professional Press.

Ayala, J., & Pérez, L. (2021). Gestión integral de personal. Editorial Universitaria.

Bersin, J. (2018). El futuro del trabajo: Atraer nuevo talento, construir mejores líderes y crear una organización competitiva. Jossey-Bass.

Bock, L. (2021). Reglas laborales: Perspectivas desde Google para transformar tu vida y liderazgo. Twelve.

Capelli, P. (2006). Talento bajo demanda: Gestión del talento en una era de incertidumbre. Harvard Business Review Press.

Chiavenato, I. (2011). Gestión de recursos humanos: Teoría y práctica. McGraw-Hill.

Chávez, J. (2018). Innovaciones en la gestión del talento humano. Editorial Académica.

Cruz, A. (2019). Administración de empresas para el futuro. Editorial del Caribe.

Davis, R. (2021). Construcción de equipos de alto rendimiento. Leadership Press.

Díaz, S. (2019). Innovación y desarrollo organizacional. Ediciones Empresariales.

- Edmondson, A. (2021). La organización sin miedo: Creación de seguridad psicológica en el lugar de trabajo para el aprendizaje, la innovación y el crecimiento. Wiley.
- Evans, T. (2021). Prácticas innovadoras en la gestión empresarial. Managerial Press.
- Fernández, A. (2021). Estrategias de liderazgo y dirección. Ediciones Ejecutivas.
- Fitzsimmons, J. A. (2022). Fundamentos e innovaciones en la gestión de operaciones. Business Press.
- Gaeber, J. (2020). El factor humano en la gestión empresarial. Management Today.
- Garces, M. (2020). Eficiencia y productividad en la gestión empresarial. Editorial Técnica.
- García, A. (2020). Liderazgo y transformación empresarial. Editorial América Latina.
- García, L. (2017). Liderazgo y gestión del cambio. Ediciones Global.
- Gavilánez, C. (2020). Transformación digital y gestión empresarial. Ediciones Contemporáneas.
- Gómez, P. (2019). Tendencias en la administración de empresas. Editorial del Pacífico.
- González, J. (2020). La transformación digital en las empresas. Editorial Innovación.
- Grant, A. (2022). Piénsalo de nuevo: El poder de saber lo que no sabes. Viking.

- Greelman, D. (2021). Liderazgo en la era moderna: Desafíos y estrategias. Executive Publishing.
- Harrison, B. (2019). Liderazgo organizacional efectivo. Business Leadership Press.
- Hayes, D. (2005). La teoría y práctica de la gestión del cambio. Palgrave Macmillan.
- Ibarra, H. (2021). Actúa como líder, piensa como líder. Harvard Business Review Press.
- Jiménez, M. (2020). Estrategias modernas de administración. Ediciones Empresariales.
- Jones, M. (2018). Comportamiento organizacional y gestión. Business Academic Press.
- Karabel, J. (2019). Transformaciones en el mundo corporativo. Global Business Press.
- Kovacs, E. (2019). Transformación digital en los negocios. TechPress.
- Larson, E. (2020). Gestión de proyectos: Principios y estrategias. PM Books.
- Lopez, R. (2017). Estrategias de recursos humanos. Editorial Andina.
- Lynch, J. (2020). El cambiante panorama de la gestión empresarial. Executive Books.
- Mendoza, F. (2019). Estrategias empresariales en tiempos de cambio. Editorial Continental.
- Milla, L. (2018). El impacto de la innovación en las empresas. Editorial Futuro.

Murphy, D. (2023). Nuevos horizontes en la estrategia corporativa. Strategic Press.

Palacios, H. (2023). Innovación y emprendimiento en el siglo XXI. Ediciones Globales.

Pérez, L. (2022). Gestión de talento en la era digital. Innovate Press.

Pérez, R. (2017). Modelos de gestión administrativa. Editorial Regional.

Ramírez, C. (2019). La gestión eficiente de proyectos. Editorial Técnica.

Rodríguez, M. (2020). Estrategias empresariales en el siglo XXI. Editorial América.

Scott, W. (2023). Teoría y diseño organizacional. Westview Press.

Silva, M. (2018). Recursos humanos: Enfoques modernos. Ediciones Laborales.

Smith, J. (2017). Estrategia corporativa: Herramientas para el análisis y la toma de decisiones. Business Academic Press.

Taylor, A. (2008). Desafíos de gestión para el siglo XXI. Business Books.

Taylor, F. W. (1911). Los principios de la administración científica. Harper & Brothers.

Torres, P. (2022). Gestión del talento humano. Editorial Empresarial.

Villacreses, J. (2020). Administración estratégica de recursos humanos. Ediciones Andes.

Williams, K. (2021). Recursos humanos: Mejores prácticas e innovaciones. HR Publications.

Zuboff, S. (2005). En la era de la máquina inteligente: El futuro del trabajo y el poder.
Basic Books.