

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración y Gestión de Empresas

Propuesta de Mejora del Área de Recursos Humanos de una empresa de la ciudad de Cuenca que está en el ámbito de la construcción


Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Administración y Gestión de Empresas

Autor:

Diana Isabel Campos León

Director:

Juan Francisco Cordero López

ORCID:  0000-0003-0044-4333

Cuenca, Ecuador

2023-08-09

Resumen

Las empresas sin importar su tamaño, ni al sector empresarial al que pertenecen, se identifican porque su funcionamiento depende de sus colaboradores y que los mismos laboren de manera efectiva y eficaz. Por esta razón se debe mantener una adecuada gestión de recursos humanos que contribuya a que los colaboradores se integren a la organización y apoyen al cumplimiento de los objetivos. En este contexto se realizó el presente trabajo en una empresa del sector de la construcción de la ciudad, cuyo principal objetivo es expandirse a nivel nacional y por ende la necesidad y urgencia de contar con una adecuada gestión de recursos. El objetivo del presente trabajo es diseñar un plan de mejora del área de recursos humanos partiendo del diagnóstico de la gestión actual. La propuesta se orientará a posicionar al área de recursos humanos como socio estratégico, mediante la definición y mejora de sus procesos, que permita la gestión adecuada del talento humano, proponiendo acciones y actividades en los subsistemas de recursos humanos como: reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo, compensación y beneficios.

Palabras clave: gestión de recursos humanos, subprocesos, empleo



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

Companies regardless of their size, or the business sector to which they belong, are identified because their operation depends on their collaborators and that they work effectively and efficiently. For this reason, adequate human resources management must be maintained that contributes to the integration of employees into the organization and supports the fulfillment of the objectives. In this context, the present work was carried out in a company in the construction sector of the city, whose main objective is to expand nationally and therefore the need and urgency of having an adequate management of resources. The objective of this work is to design a plan to improve the area of human resources based on the diagnosis of current management. The proposal will be aimed at positioning the human resources area as a strategic partner, through the definition and improvement of its processes, which allows the adequate management of human talent, proposing actions and activities in the human resources subsystems such as: recruitment and selection, training, development, compensation and benefits.

Keywords: human resource management, threads, employment



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

1	Introducción	11
2	Revisión literaria	12
2.1	Antecedentes	12
2.2	Plan de Mejora	13
2.3	Recursos Humanos.....	13
2.3.1	Importancia del Recurso Humano	14
2.3.2	Funciones de recursos humanos	15
2.4	Sistema de Gestión	15
2.4.1	Subsistema de gestión de talento humano	16
2.5	Desempeño del talento humano	16
2.6	Plan estratégico de Recursos Humanos	17
2.7	Administración de Recursos Humanos como proceso	17
2.7.1	Objetivos de Administración de Recursos Humanos.....	18
2.7.2	Tipos de competencia.....	19
2.7.3	Modelos de competencias	20
2.7.4	Sistema de gestión por competencias	20
2.7.5	Dimensiones del modelo de gestión por competencias	21

2.7.6	Proceso de gestión de talento humano.....	21
3	Estado del arte.....	22
4	Definición del problema.....	24
5	Preguntas de investigación e idea a defender.....	25
5.1	Preguntas de investigación.....	25
6	Objetivos.....	26
6.1	Objetivo General.....	26
6.2	Objetivos específicos.....	26
7	Metodología.....	26
7.1	Enfoque y tipo de investigación.....	26
7.2	Método de recolección de datos.....	27
8	Resultados y análisis de la información.....	28
8.1	Datos Generales de la empresa.....	28
8.2	Estructura Organizacional.....	29
8.3	Diagnóstico del departamento de Recursos Humanos.....	30
8.3.1	Descripción de Cargos.....	31
8.3.2	Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.....	32
8.3.3	Subsistema de Desarrollo y Evaluación.....	34
8.3.4	Subsistema de Compensaciones.....	36

8.3.5	Administración de personal	37
8.4	Conclusiones diagnósticas	37
8.5	Análisis FODA	38
9	Propuesta de plan de mejoramiento de recursos humanos	40
9.1	Modificar la estructura del departamento de Recursos Humanos	40
9.2	Subsistema de Descripción de Cargos.....	42
9.3	Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal	46
9.3.1	Reclutamiento	46
9.3.2	Selección del personal.....	51
9.3.3	Contratación.....	60
9.3.4	Inducción de Personal	63
9.3.5	Evaluación del periodo de prueba	67
9.4	Subsistema de Evaluación y Desarrollo	68
9.4.1	Evaluación.....	68
9.4.2	Retroalimentación	71
9.4.3	Plan de desarrollo	72
9.4.4	Identificación de Necesidades de capacitación / formación	75
9.5	Subsistema de Compensaciones	79

10	Conclusiones y recomendaciones	84
10.1	Conclusiones.....	84
10.2	Recomendaciones	85

Índice de figuras

Figura 1 Proceso de gestión de Talento Humano	22
Figura 2 Estructura de Recursos Humanos	30
Figura 3 Estructura propuesta del Departamento de Recursos Humanos.....	41
Figura 4 Formato de aviso de vacante para reclutamiento interno/externo	49
Figura 5 Selección, Contratación e Inducción de personal	52
Figura 6 Evaluación y Desarrollo de personal	68

Índice de tablas

Tabla 1 Modelo de negocio Canvas	28
Tabla 2 Funciones claramente definidas	31
Tabla 3 Conocimiento de la vacante	32
Tabla 4 Se realizaron entrevistas y pruebas	33
Tabla 5 Inducción.....	33
Tabla 6 Retroalimentación de desempeño	34
Tabla 7 Capacitación	35
Tabla 8 Considera que la remuneración es proporcional al esfuerzo realizado	37
Tabla 9 FODA del Departamento de Recursos Humanos.....	38
Tabla 10 Formato de Descripción de Cargo	44
Tabla 11 Formato de Requerimiento de contratación de personal	47
Tabla 12 Medios de difusión de vacantes	49
Tabla 13 Formato de Postulación Interna	50
Tabla 14 Formato de Entrevista Inicial.....	53
Tabla 15 Formato de Verificación de Referencias	55
Tabla 16 Formato de Evaluación de candidatos.....	57
Tabla 17 Formato de Informe de Selección	59
Tabla 18 Formato de correo de finalización de procesos.....	60
Tabla 19 Formato de Lista de Chequeo de documentación.....	61
Tabla 20 Formato de Inducción en el puesto de trabajo	64
Tabla 21 Agenda para el proceso de Inducción general	64
Tabla 22 Formato de Evaluación de periodo de prueba.....	67

Tabla 23 Escala de Calificación	69
Tabla 24 Formato para evaluación del desempeño.....	71
Tabla 25 Formato para retroalimentación, plan de desarrollo y seguimiento	73
Tabla 26 Matriz Plan de Capacitación.....	76
Tabla 27 Evaluación de reacción de capacitación.....	78
Tabla 28 Banda Salarial	80
Tabla 29 Rangos de Banda Salarial.....	81
Tabla 30 Matriz para análisis salarial interno.....	81

1 Introducción

Actualmente se vive una época con grandes transformaciones que se expresan en las actividades laborales que se ejecutan dentro de las empresas, independientemente de su tipo de actividad económica. Siendo así, las organizaciones más exitosas son las que han podido conseguir su evolución en el mercado a través del alcance de un equilibrio en sus procesos y para ello, han requerido del estudio constante en las funciones de su personal y en las necesidades de los usuarios o clientes, a fin de poder impulsar el potencial humano con el que cuentan y, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades del mercado para asegurar el éxito en su gestión.

Es así como, una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización. (Dessler & Varela, 2011)

En este contexto Dolan et al. (2007), explican que el recurso humano como factor de competitividad, ha obligado a modificar el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos, de forma que estos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía.

Para la realización de la propuesta para la empresa objeto de estudio, de la ciudad de Cuenca, que pertenece al sector de la construcción, se partirá de un diagnóstico de la situación actual de la misma, mediante un análisis FODA, donde se determinará de forma clara las necesidades y problemas, así como los aspectos de mejora de las prácticas ya implementadas y a cuáles debe potenciar.

La propuesta se orientará a posicionar al área de Recursos Humanos como socio estratégico, mediante la definición y mejora de sus procesos, que permita la gestión adecuada del talento humano, proponiendo acciones y actividades en los subsistemas de recursos humanos como: atracción, selección, capacitación, desarrollo, compensación y beneficios.

2 Revisión literaria

2.1 Antecedentes

El concepto de gestión de personal ha cambiado de manera notoria a través de los años tanto en el Ecuador como en el mundo. Anteriormente, el personal se consideraba un costo que debía reducirse; ahora, un enfoque no tradicional de los recursos humanos ve a las personas como un recurso competitivo para una institución. Además, los avances tecnológicos han hecho posible utilizar el potencial de las personas, haciendo de la gestión de recursos humanos una necesidad. La eficacia y el éxito de una empresa están directamente relacionados con el desempeño laboral de sus empleados, que se consideran un componente crucial. El equipo directivo a cargo de los recursos humanos lo ha entendido y ha estado trabajando diariamente para lograr mejoras (Colcha, Tapia, Romero, & Chiriboga, 2021).

Es así que, García y Chávez (2020), argumentan que la estrategia empresarial en la actualidad debe ser coherente con los elementos clave de la gestión estratégica, mencionan también que la efectividad de la estructura humana es un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI. A través de la literatura se demuestra que la dirección de recursos humanos tiene una implicación directa y positiva en el logro de los objetivos de cualquier organización.

Además, Arenas (2019) indica que es importante alinear la estrategia de recursos humanos y la estrategia de las empresas. Los recursos humanos deben enmarcarse dentro de la estrategia global de las empresas para adaptarse a los rápidos cambios del entorno. El Departamento de Recursos Humanos puede ayudar a asegurar que las políticas de recursos humanos estén relacionadas entre sí y que la estrategia general esté relacionada con ellas.

Del mismo modo, se debe comprender que los recursos humanos se convierten en un recurso esencial para las organizaciones porque el conocimiento es el que tiene la capacidad de administrar los recursos para la organización. Sería difícil explotar las ventajas competitivas de una empresa que no cuenta con el personal adecuado (Arrieta, 2022).

Para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, el Departamento de Recursos Humanos tiene que diseñar políticas que vinculen al personal de las empresas con sus objetivos. Para lograr relaciones de largo plazo, el Departamento de Recursos Humanos debe buscar lograr un sentido de pertenencia a la empresa (García & Chávez, 2020).

2.2 Plan de Mejora

En el contexto de un mundo globalizado en constante cambio, las organizaciones están bajo presión para adaptar y adaptar las estrategias al entorno actual para acomodar las expectativas futuras, generando así los máximos beneficios y minimizando el riesgo, a diferencia de la evaluación de metas de mediano plazo en la situación de posguerra del siglo pasado, las metas estratégicas están determinadas por la inestabilidad (Beleño, Moreno, & Tilano, 2021).

El plan de mejora es el efecto más esencial del proceso de evaluación, ya que permite aumentar la calidad de los procesos en las organizaciones y una estrategia para garantizar a las empresas una mejora continua, si se realiza de manera adecuada, se generan estrategias efectivas para incrementar la calidad de los procesos de los distintos departamentos, donde se ejecute el plan de mejoramiento. El objetivo principal de los planes de mejoramiento es dotar a las organizaciones de mecanismos estratégicos, para estar preparadas para los cambios constantes en las que se ven envueltas las empresas en la actualidad. El plan se constituye de una serie de metas y acciones a ejecutar en el menor tiempo posible. (Barrera, García, Torres, & Vargas, 2017).

A su vez, se considera que el plan de mejora es un documento que enumera una serie de pasos destinados y orientados de manera organizada y sistemática a subsanar las fallas y debilidades detectadas en la gestión de los procedimientos y que se producen como resultado de las observaciones formales realizadas por los órganos de control (COPNIA, 2021).

2.3 Recursos Humanos

A nivel empresarial, los recursos humanos son un componente que más cambios ha sufrido a través del tiempo. Muchas organizaciones han reemplazado el término gestión de recursos humanos con términos como gestión del talento humano, gestión de socios o colaboradores, gestión de habilidades, gestión del capital humano, gestión del capital intelectual y gestión de personas (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

Esta área es responsable de elegir los recursos humanos más adecuados para la empresa, no solo en función de sus capacidades y habilidades para desempeñar el trabajo requerido, sino también evaluando otras circunstancias y actitudes personales que afectan o podrían afectar positivamente a la organización: responsabilidad, amistad, respeto, honestidad, transparencia (Economía, 2020).

2.3.1 Importancia del Recurso Humano

Los recursos tangibles son importantes, pero no tanto como los recursos intangibles, cuyo origen está en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte de la empresa. El recurso humano está compuesto por activos intangibles, como la experiencia, el conocimiento, la voluntad de asumir riesgos, la inteligencia de las personas que trabajan para la empresa, entre otros (Jaen & Villanueva, 2020).

Para que los recursos generen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, necesitan ciertas características estudiadas en los trabajos que sugieren que la consideración de recursos y capacidades puede ofrecer un apoyo mucho más profundo a la estrategia que un enfoque basado en necesidades retenidas (Gavilánez, Espín, & Palacios, 2020).

La estrategia de las empresas es importante para lograr los objetivos organizacionales. Dicen que la estrategia de recursos humanos debe ser parte de la estrategia global de las empresas y adaptarse a los rápidos cambios del entorno. El Departamento de Recursos Humanos puede ayudar a garantizar que cada una de las políticas de recursos humanos esté conectada con las demás, funcione bien con las demás y esté conectada con la estrategia general (Díaz, Quintana, & Fierro, 2021).

Es posible que el Departamento de Recursos Humanos contribuya al éxito de la organización si es capaz de motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo en equipo y crear un clima que favorezca la innovación. Los recursos humanos se convierten en un recurso esencial para las organizaciones porque no pueden generar ventajas competitivas por sí solos (Peña, Vallejo, Malla, & Sarmiento, 2019).

Una empresa puede tener recursos financieros ilimitados, la última tecnología, la mejor marca del mercado, pero si no cuenta con las personas adecuadas, no podrá aprovechar estas ventajas. El Departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental en la competitividad de la mayoría de las organizaciones. Entonces, podemos decir que el Departamento de Recursos Humanos tiene que averiguar qué habilidades tienen los empleados y ubicarlos en los puestos que mejor se adapten a ellos (Heredia & Narváez, 2021).

2.3.2 Funciones de recursos humanos

Según Factorial HR (2023), la división de gestión de recursos humanos lleva a cabo, entre otras, las siguientes funciones:

- La planificación, la elección y la incorporación de nuevos empleados son todos aspectos del reclutamiento. Una de las funciones más conocidas, aunque no la única, es el proceso de contratación, selección e integración del talento en los negocios.
- Administración y manejo de personal: Esta sección incluye todas las funciones administrativas, tales como el manejo de nómina, contratos, permisos, licencias, vacaciones y beneficios sociales de los empleados.
- Gestión de compensaciones: De acuerdo con los presupuestos de la empresa y la oferta del mercado, el departamento de recursos humanos investiga y desarrolla planes de compensación de empleados. El objetivo principal de esta función dentro de recursos humanos es brindar a los empleados diversos incentivos para mejorar el clima laboral y así trabajar aspectos como el equilibrio trabajo-familia.
- El gerente de recursos humanos también lleva a cabo la evaluación del desempeño, la investigación del entorno laboral, el desarrollo de planes de carrera y la estrategia de motivación de los empleados.
- Relaciones laborales: Este rol se encarga de negociar con los distintos representantes de los trabajadores, con quienes se tratan temas importantes, como políticas salariales, conflictos laborales y negociación colectiva.

2.4 Sistema de Gestión

De acuerdo con Anchundia et al. (2018), el sistema de gestión del talento humano implica estructurar una serie de políticas, tareas y herramientas que toda organización debe utilizar para contratar y ubicar a personas idóneas, quienes a su vez promuevan un conjunto de competencias esenciales para desempeñar determinadas funciones dentro de la entidad, permitiéndole no solo generar recursos para sustentarse, pero también para generar acciones que potencien el compromiso a partir del conocimiento que cada colaborador pone a disposición del negocio.

La gestión estratégica debe responder a diversas cuestiones, como la predicción del futuro y la satisfacción de las necesidades actuales, el espacio intuitivo para la toma de decisiones, la

gestión del cambio y la globalización, etc.; lo que hace que este asunto tan importante se entienda completamente para una aplicación adecuada (Beleño, Moreno, & Tilano, 2021).

2.4.1 Subsistema de gestión de talento humano

Los subsistemas de Recursos Humanos son aquellas partes del sistema de Recursos Humanos compuestas por reglas, políticas y procedimientos que están lógicamente conectados entre sí. En conjunto ayudan a lograr los objetivos organizacionales y regulan el comportamiento de todos los colaboradores que conforman la organización. Estos subsistemas incluyen además el análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección y alistamiento de personal, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios, planificación de desarrollo y sucesión y programas de capacitación. Del mismo modo, cada uno de los subsistemas de recursos humanos juega un papel determinante en el proceso de identificación de los trabajadores con el desempeño de su colectivo y el despliegue de la empresa estrategia (Bazán & Tejedor, 2022).

La gestión del talento debe reclutar, seleccionar, administrar, recompensar, desarrollar, auditar y monitorear a las personas para crear una base de datos confiable de decisiones para que las personas tengan un sentido de propiedad y pertenencia a la empresa que son formas de lograr productividad, calidad y adherencia a las metas organizacionales (Vallejo, 2016).

La gestión de recursos humanos busca el desarrollo y participación del capital humano mejorando las competencias de todas las personas que trabajan en la empresa; La gestión de recursos humanos permite la comunicación entre los empleados y las organizaciones para que las empresas puedan comprender las necesidades y los deseos de los empleados para ayudarlos, apoyarlos y brindarles. proporcionar un desarrollo personal que enriquezca la personalidad y las capacidades de cada empleado (Vallejo, 2016).

2.5 Desempeño del talento humano

El desempeño del talento humano está relacionado con el logro de los objetivos institucionales, la competitividad (habilidades y capacidad de trabajo). Es por ello que, un personal con un alto nivel de motivación y capacitación, calidad de vida, política, ética y comportamientos son solo algunas de las necesidades potenciales que una organización puede necesitar satisfacer en para cumplir con eficacia sus funciones. En este sentido, la evaluación del desempeño: revela el valor del desempeño de cada individuo en función de las actividades realizadas, los objetivos y resultados a alcanzar y su desarrollo potencial (Gaspar, 2021).

2.6 Plan estratégico de Recursos Humanos

El plan estratégico de recursos humanos es una línea estratégica de las organizaciones, al igual que el plan financiero, el plan comercial y el plan de operaciones, estos cuatro planes forman parte del documento de plan estratégico global de la empresa. El plan estratégico de Recursos humanos tiene la misma metodología que el plan estratégico global, con la diferencia que está enfocado en la gestión de personas.

La elaboración de un plan estratégico de recursos humanos es importante, no solo porque da un rumbo a la empresa en cuanto a ¿qué hacer con su capital humano?, sino también porque define la identidad de la empresa con su gente, y refleja su modo de competir en el mercado en la gestión del talento humano, en los diferentes grupos ocupacionales con los que cuenta la organización para dar soporte a los negocios y el crecimiento de la empresa. (Zenteno Chamber, s.f.)

Un plan estratégico de gestión de recursos humanos se relaciona con el establecimiento de los objetivos, promoviendo un ambiente apropiado en el trabajo y la salud física/mental de los colaboradores para un mejor desempeño, estos planes se implementarán en el corto, mediano y largo plazo según sea necesario. La gestión del personal debe ser más eficiente y suficiente con un número significativo de empleados en la calidad de las personas y ser colaboradores capacitados en gestión del cambio y cultura organizacional para lograr el mejor equilibrio entre el bienestar de las personas y la misión de la organización (Mogrovejo, Campos, Calle, & Pérez, 2022).

La planificación estratégica de negocios es fundamental para determinar el camino que debe seguir una organización; una contribución de Chung (2009), en varias organizaciones e instituciones que intentan gestionar su futuro, utilizar la planificación estratégica como una herramienta clave para desarrollar sus operaciones es una práctica común, pero si la duración del plan sigue siendo una cuestión de lógica.

2.7 Administración de Recursos Humanos como proceso

La administración de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir,

la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor (Chiavenato, 2007).

Aunque los activos financieros y el equipo de fábrica son recursos necesarios en una organización, los empleados también juegan un papel bastante impresionante, el talento puede proporcionar una chispa creativa en cualquier organización; las personas son responsables del diseño y la producción de bienes y servicios, el control de calidad, la distribución de productos, la asignación de recursos financieros y el establecimiento de objetivos y estrategias organizacionales. Sin gente eficaz, una organización no puede lograr sus objetivos. El papel del director de recursos humanos es influir en la relación entre la organización y sus empleados (Vallejo, 2016).

2.7.1 Objetivos de Administración de Recursos Humanos

Según Vallejo (2016), los objetivos de administración de recursos humanos deben contribuir a la eficiencia de la organización, los cuales son:

- Ayudar a la empresa a completar su misión y alcanzar sus metas.
- Dar a la empresa una ventaja competitiva.
- Reclutar personas calificadas y motivadas para la empresa.
- Aumentar el nivel de satisfacción laboral. El personal satisfecho es más productivo e impulsa el éxito empresarial.
- Mejorar y preservar la calidad de vida en el trabajo
- Gestionar y generar cambios. Está diseñado para adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios han creado nuevos enfoques

ágiles y flexibles que ofrecen nuevas estrategias, ideas, procedimientos, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

- Mantener una política de ética y transparencia.
- Sinergia: ya sea organizacional o individual, trabajando hacia el mismo objetivo, con el mismo objetivo. Es decir, busca una relación mutuamente beneficiosa; esto se llama cultura corporativa o estilo de gestión.
- Diseño individual y trabajo en equipo. El trabajo individual y en equipo debe diseñarse de tal manera que sea significativo, entretenido y motivador, asegure buenas condiciones de trabajo y mejore las condiciones de vida en la organización.
- Evaluar el desempeño. Evaluar los aspectos que permitan la mejora continua del capital humano y del capital intelectual de las personas de la organización.

2.3. Competencia

Competencia es una característica subyacente de un individuo, casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinados (Alles, 2002).

Las competencias son un factor decisivo en la contratación porque separan a los candidatos y pueden ser el catalizador para que alguien se separe del resto y emerja como un candidato competitivo (Diaz, Rodríguez, & Jiménez, 2015).

El concepto de competencia está muy arraigado en la gestión de personal de las empresas. El concepto sugiere que evaluar, capacitar, desarrollar y medir la contribución de una persona al éxito en el trabajo tiene en cuenta los llamados "diferenciadores de éxito" que hacen que algunas personas sean mejores para un trabajo, lo que determinará quién es el mejor o el más adecuado. desarrollar con éxito el puesto (Comunidad de Madrid, 2021)

2.7.2 Tipos de competencia

Determinar las calificaciones de los miembros del personal en función de su participación en la tarea asignada, que puede ser técnica, básica o transversal. Las competencias técnicas son aquellas requeridas para un trabajo en particular; por ejemplo, un guía turístico debe saber cómo usar un micrófono, conocer las opciones de transporte y ser hábil en la gestión de grupos (Amarante, 2018).

Las competencias básicas también son necesarias para desarrollar un trabajo con éxito. Estos incluyen conocimientos, habilidades y actitudes. Como por ejemplo el uso de una lengua extranjera, tanto hablada como escrita. Por último, las competencias transversales son inherentes a un determinado tipo de profesión y están vinculadas a las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos a lo largo de su ciclo profesional. Tienen un propósito particular sobre la capacidad de sobresalir tanto dentro como fuera de una empresa tanto los de mejor desempeño como los promedios están sujetos a la misma tarifa (Gumucio, 2010).

2.7.3 Modelos de competencias

Para efectos de este estudio se tratan los modelos más utilizados en las organizaciones. Sin embargo, no existe una forma sencilla de identificar y analizar las capacidades, ya que la implementación dependerá de la organización individual.

El modelo conductual se basa en el alto rendimiento, se dirige a los empleados con los resultados deseados de la empresa. Este tipo de análisis de competencias tiene un impacto decisivo en el desarrollo laboral y organizacional (León, 2020).

Los modelos funcionales provienen de la escuela funcionalista, que se ocupa de la identificación y descripción de las competencias y sus orígenes en los sistemas de educación y formación que el practicante quiere adaptar al mercado laboral. El modelo funcional se utiliza para determinar la capacidad, lo que da como resultado las propiedades correspondientes a la solución de la pregunta, se enfoca en medir resultados desde el objetivo principal hasta que decide la competencia (León, 2020).

Los modelos constructivistas se centran en las relaciones existentes entre los grupos y el entorno entre su educación y el empleo. El modelo sugiere que la competencia no es solo una función del mercado, sino que es la única función que valora a las personas, sus metas y capacidades (Andrade, 2018).

2.7.4 Sistema de gestión por competencias

Los modelos de gestión por competencias están cobrando cada vez más importancia y están considerados como uno de los modelos de gestión más innovadores de la última década. Sin embargo, no existe un punto de partida central para sus orígenes, y el modelo ha nacido y se ha desarrollado en diversos contextos históricos (Lora, Castilla, & Góez, 2020).

El objetivo de la gestión por competencias es mejorar el desempeño de los empleados en beneficio de la empresa, destacando objetivamente el talento de cada puesto. La aplicación del modelo por competencias es una herramienta fundamental para llevar a cabo el plan estratégico y alcanzar los objetivos organizacionales. La gestión por competencias proporciona respuestas rápidas y precisas a contenidos cruciales y pertinentes de la organización, como las descripciones de posición, revisiones de desempeño, la gestión y mejora de los recursos intelectuales, evaluaciones de puestos y renuncia a la formación convencional (Gómez, 2020).

A su vez, el modelo de gestión por competencias describe la división de los procesos de gestión implementados por las empresas tradicionales. Administrar se convierte en la misma actividad que administrar, identificando y desarrollando habilidades individuales y descubriendo los mejores comportamientos que se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa (Lora, Castilla, & Góez, 2020).

2.7.5 Dimensiones del modelo de gestión por competencias

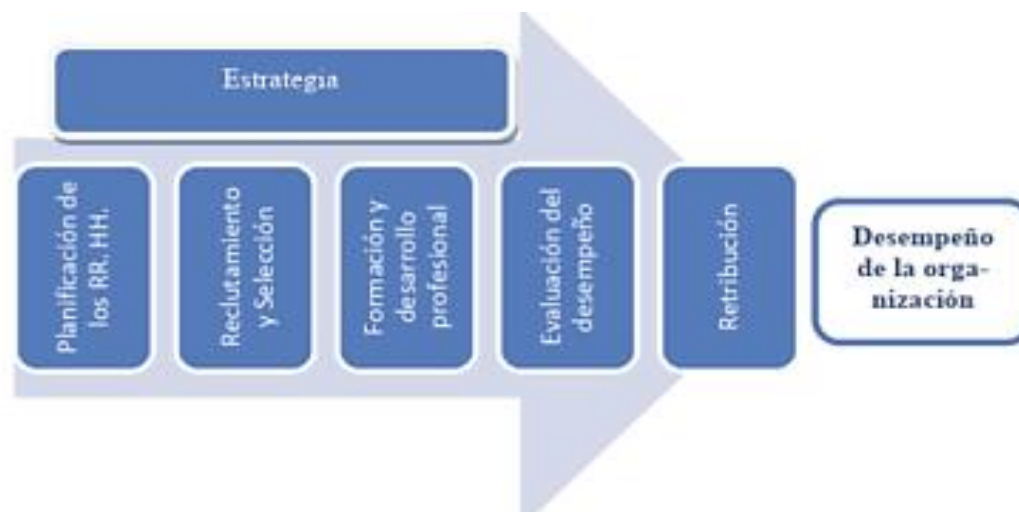
Es importante distinguir entre las siguientes dimensiones, que apuntan a aplicaciones conceptuales y prácticas, al describir una competencia en el lugar de trabajo:

- **Identificación:** para reconocer las competencias de los candidatos, conocer el funcionamiento de los puestos y obtener información de calidad (Gan & Triginé, 2006).
- **Estandarización:** promover un sistema de estándares basado en las capacidades identificadas de los miembros de la organización que describen el proceso de convertirse en un estándar (Schkolnik, Araos, & Machado, 2005).
- **Formación por competencias:** Es un proceso que tiene como objetivo el desarrollo de competencias, con referencias claras en lineamientos definidos, que es más efectivo e impactante que un proceso desvinculado de las necesidades de la unidad de negocio (Vargas, 2002).
- **Certificación de competencias:** Se refiere al reconocimiento oficial de las habilidades reconocidas y preevaluadas de un empleado para realizar tareas. Un certificado es un sistema estandarizado que es prueba de habilidad demostrada (Cejas, 2008).

2.7.6 Proceso de gestión de talento humano

En la figura 1 se muestra la cadena de valor según la estrategia, se observa los pasos para lograr los mejores resultados en la organización y seguir la estrategia empresarial:

Figura 1 Proceso de gestión de Talento Humano



Nota: Adaptado de Ribes et al. (2018)

3 Estado del arte

En esta sección se revisará algunas tendencias en la gestión del talento humano:

Se inicia exponiendo lo desarrollado en la investigación de Hidalgo et al. (2018), en la cual se diseñó un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, detallado de manera técnica, basado en la realidad de cada puesto para dar solución a la ineficiente gestión del talento humano y con miras a orientar a la Institución hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales de manera correcta. Con la ayuda de este modelo, la organización a ser más competitiva al permitirle obtener una ventaja sobre los competidores. Se realizó utilizando una metodología cualitativa-cuantitativa.

Por otra parte, la investigación desarrollada por Romero et al. (2017), tuvo como objetivo identificar tendencias potenciales para lograr altos estándares de calidad de los actores y ayudar en el logro de los objetivos de la empresa analizada, los directivos, el personal administrativo y de servicios que emplea la institución se beneficiaron del desarrollo de esta propuesta porque permitió mejorar la calidad de los servicios que se brindan

Además, en el estudio desarrollado por Milena (2019), se enfatiza que las empresas analizadas posterior a la puesta en marcha del sistema de gestión de talento humano; respondieron a las demandas competitivas globales incorporando innovaciones tecnológicas y métodos de organización del trabajo que requerían trabajadores calificados. Desde hace unas décadas, empresas de diversas partes del mundo han reconocido que una parte fundamental de la mejora de la gestión del talento humano es la innovación tecnológica.

Aunado a lo anterior, se conoce que la innovación tecnológica necesita información para describir los fenómenos actuales, mostrar cómo se conectan las variables y explicar cómo cambian con el tiempo. Cabe destacar las autoridades de una empresa tienen a su cargo el desarrollo y evaluación de políticas que facilitan la toma de decisiones estratégicas y por ende el alcance de las metas fijadas (Leal, Labarca, Bracho , & Vargas, 2018).

Por otra parte, Arrieta (2022) en su estudio menciona que uno de los problemas base por los cuales no funcionaban los sistemas de gestión de talento humano se debe a que los directivos de las empresas no consideraron el enfoque de recursos y capacidades como un elemento estratégico hasta finales de la década de 1990, cuando enfatizaron la necesidad de encontrar las habilidades esenciales a partir de los recursos internos de una empresa para adquirir ventajas competitivas sostenibles.

Cabe mencionar además que la globalización tiene una relación directa con la gestión tecnológica y esta a su vez con el desempeño de las organizaciones, lo que indica que todo está relacionado y que la relación también es positiva. Es claro que la contabilidad es importante para el sistema de información formal en las empresas y que la información financiera es importante para la toma de decisiones en cada uno de los departamentos (Gavilánez, Espín, & Palacios , 2020).

La gestión de los empleados es una de las claves del éxito de cualquier organización. En este sentido estar al tanto de las tendencias en RR.HH. permite a las organizaciones definir una estrategia para la gestión de sus plantillas, más acorde con la realidad del entorno.

- **Tendencias de Recursos Humanos**

El entorno dinámico actual desafía a las empresas a mejorar rápidamente como organización, según (Villaseñor, 2022) la gestión de los empleados es una de las claves del éxito de cualquier organización. En este sentido estar al tanto de las tendencias de RR.HH. permite a las organizaciones definir una estrategia para la gestión de sus plantillas, más acorde con la realidad

del entorno siendo. En esta sección de la publicación se enumera las siguientes tendencias para la gestión de recursos humanos de cara al 2023.

1. El bienestar de los empleados.
2. Automatización a través de herramientas inteligentes.
3. Selección de talentos para impulsar la Diversidad.
4. Maximizar la experiencia del empleado.
5. Big Data el nuevo «must» de los RR.HH.
6. La organización del trabajo en el centro de la estrategia.

Por otra parte (Arroyo Mesa, 2021/2022) expone tendencias predominantes para la búsqueda y selección de personal, entre las innovaciones más utilizadas en estos procesos, cabe destacar: comunicación de ofertas de trabajo y plataformas de gestión de candidatos para permitir entrevistas en línea, etc. Actualmente, la incorporación de las redes sociales en el reclutamiento no es una opción más de contratación tradicional, sino que es una estrategia empresarial. Así mismo, cuidar la experiencia del candidato y utilizar la información obtenida a través de HR Analytics permite a las organizaciones diferenciarse de sus competidores.

Algunas de las herramientas tecnológicas que expone son:

- E-Recruitment, (sistema de contratación electrónica), Reclutamiento por video.
- Redes Sociales (LinkedIn, TikTok)
- Candidate Experience
- Inteligencia Artificial
- HR Analytics

4 Definición del problema

La empresa objeto de estudio tiene 30 años de existencia en el mercado, inició sus actividades en la ciudad de Cuenca, está en el sector de la construcción tanto en la fabricación como la comercialización de prefabricados de hormigón. Además de acuerdo a la clasificación por el tamaño, según la definición de la CAN para clasificar a las empresas, a la que Ecuador se acoge, se considera “grande”, puesto que sus ventas anuales sobrepasan los \$5.000.000,00, al igual

que sus activos son superiores a \$4.000.000,00 y ejecuta sus actividades con 160 empleados dentro de los 5 departamentos establecidos.

La empresa está en crecimiento y su principal objetivo es expandirse a nivel nacional, con la construcción de una nueva planta de producción, para cubrir el mercado del norte del país y por ende la necesidad de generar mayor rentabilidad y productividad.

Ante los objetivos expansivos, la empresa desea conocer si la gestión de recursos humanos actual, acompañará al cumplimiento de los mismos, o si tiene oportunidades de mejora para lo cual será necesaria una intervención, mediante la aplicación de estrategias para garantizar la adecuada contratación, retención de talento y desarrollo de colaboradores que forman parte de la empresa.

Adicional se ha identificado que la empresa ha ido disminuyendo su capacidad para retener a sus colaboradores, evidenciándose en las continuas renunciaciones de personal. En los últimos años la empresa ha realizado motivaciones salariales, pero no han logrado impactar de la manera esperada.

Ahora bien, en un análisis previo se ha identificado ciertas deficiencias en los subsistemas de recursos humanos, ya que el departamento fue implementado en la empresa sin desarrollar un manual de procesos y funciones, no existe una planificación, motivación y desarrollo de su talento humano, con la falta de un manejo por procesos, que defina un direccionamiento estratégico del área, sin embargo, es necesario un análisis profundo que ayude a determinar las necesidades y problemas, así como los aspectos de mejora de las prácticas ya implementadas y a cuáles debe potenciar.

5 Preguntas de investigación e idea a defender

5.1 Preguntas de investigación

¿Cómo se llevan a cabo actualmente los diferentes subsistemas de recursos humanos en la empresa?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de departamento de recursos humanos?

¿Cuál debe ser el plan de mejora adecuado que permita mejorar la gestión del área de Recursos Humanos para la empresa objeto de estudio?

6 Objetivos

6.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejora del área de recursos humanos partiendo del diagnóstico de la gestión actual de recursos humanos de la empresa, que le permita contar con talento humano competente, motivado y consiente de la importancia de sus actividades en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

6.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis y diagnóstico de la situación actual de los subsistemas de recursos humanos de la empresa.
- Identificar las fortalezas, y oportunidades de mejora del área de recursos humanos.
- Identificar cuáles son las acciones que debe desarrollar la empresa a fin de potenciar el departamento de recursos humanos.
- Proponer herramientas necesarias para la implementación de los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, gestión del desempeño (evaluación, capacitación) y compensaciones.

7 Metodología

7.1 Enfoque y tipo de investigación

La ejecución del estudio implica poner en práctica los métodos y técnicas asociadas a la investigación de enfoque mixto pues permite conocer y analizar tanto la información cualitativa como cuantitativa de la investigación.

Para realizar un diagnóstico integral de la gestión de recursos humanos se utilizará una metodología descriptiva como aquellos estudios que buscan especificar las propiedades, características y aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis. Los estudios descriptivos utilizan diferentes técnicas para recopilar información (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020).

La construcción del tema de exploración se basará en los conceptos teóricos relevantes para la gestión y práctica de los recursos humanos. Las preguntas y las entrevistas se concentrarán en

explorar las percepciones del rol de recursos humanos en los directivos, y la percepción y satisfacción de los colaboradores respecto a las prácticas de recursos humanos.

Finalmente, a partir del diagnóstico se propondrá un plan de mejoramiento del área de recursos humanos mediante el cual se pretende impulsar condiciones adecuadas en la gestión de personas en la empresa.

7.2 Método de recolección de datos

Los métodos que se utilizaron para la recolección de datos fueron:

Entrevista: Las entrevistas fueron directas. Se realizó una entrevista a profundidad al gerente general para conocer la empresa y su situación actual con la problemática inicial.

Se entrevistaron también a las 5 personas del nivel jerárquico más alto pertenecientes a los departamentos de Finanzas, Ventas, Producción y Recursos Humanos de la empresa, a través de una guía de 34 preguntas dirigidas a obtener información sobre la gestión actual de Recursos Humanos y la necesidad de implementar mejoras en las prácticas actuales, así como la implementación de nuevas prácticas.

Encuesta: Se aplicó una encuesta de 29 preguntas, de las cuales 2 preguntas fueron cualitativas y las restantes cuantitativas con preguntas cerradas y de opción múltiple en la escala de Likert. Las preguntas planteadas fueron sobre los subsistemas de recursos humanos.

Se realizó en la plataforma Google forms a 100 colaboradores de la empresa pertenecientes a los diferentes departamentos de la misma para recabar información y conocer su opinión.

Revisión documental: se realizó una revisión de la información y documentación de la empresa como reglamentos internos, encuesta de riesgos psicosociales, formatos internos, procedimientos, etc.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación se procedió a plasmar las respuestas obtenidas en una hoja de cálculo a partir de la cual se desarrolló la tabulación de la información, la cual nos permitió tener un diagnóstico a fin de poner en manifiesto los puntos de mejora sobre los cuales se construyó la propuesta del plan de mejora de recursos humanos.

8 Resultados y análisis de la información

Para el análisis de la situación actual, se obtuvo información utilizando algunas técnicas con participantes de distintos niveles jerárquicos de la empresa tal y como se describe en el Método de recolección de datos.

8.1 Datos Generales de la empresa

La empresa objeto de estudio es una empresa privada que se constituyó hace 30 años en la ciudad de Cuenca, se dedica a la fabricación y comercialización de prefabricados de hormigón como adoquines, bloques, bordillos y canaletas. Cuenta con una oficina principal y 3 sucursales para cobertura en las principales ciudades del país.

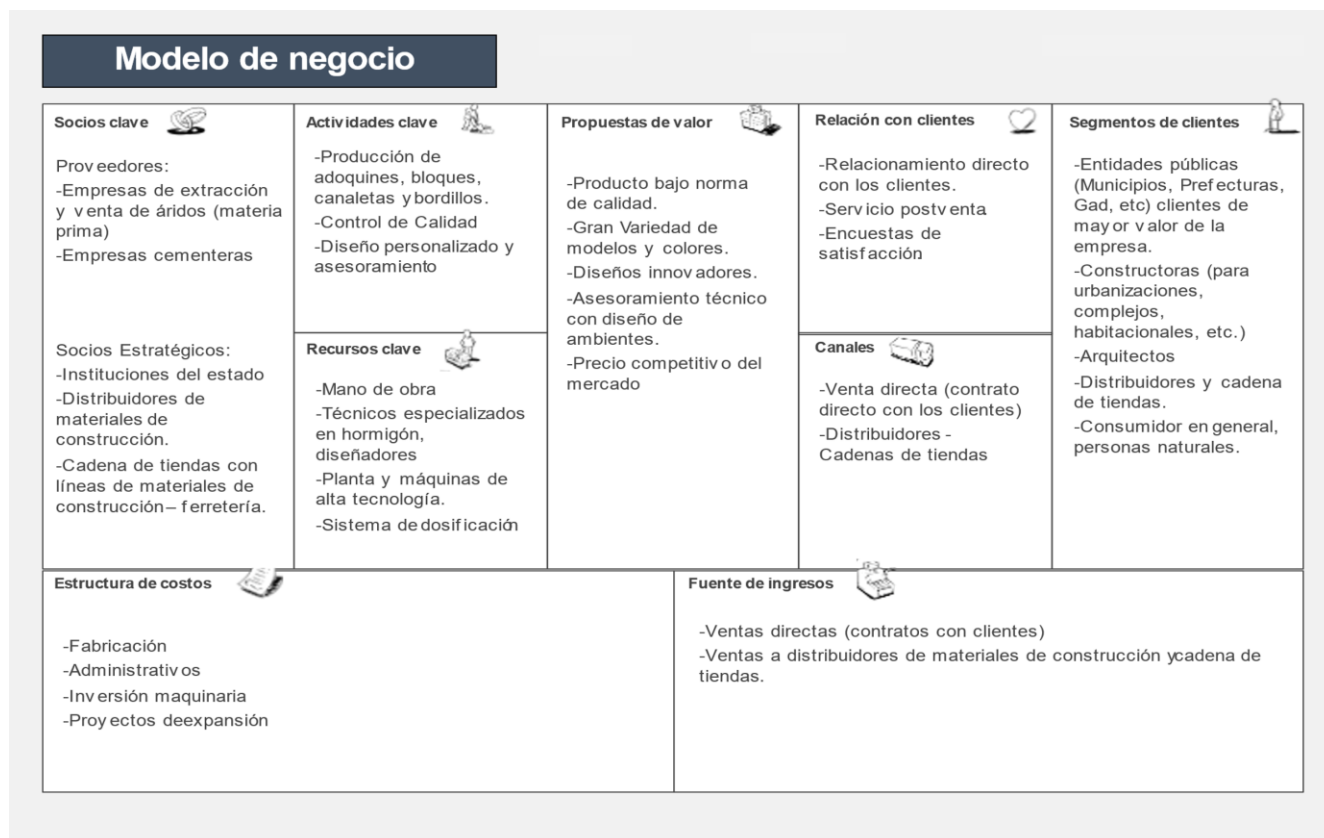
En los 5 últimos años la empresa ha ido creciendo considerablemente y de manera constante tal es así que desde el año 2017 al año 2022 ha logrado duplicar su producción a pesar de la coyuntura del Covid-19. La principal estrategia para este incremento ha sido enfocarse en lanzar nuevos modelos y colores cada cierto tiempo, manteniendo la alta calidad de sus productos.

El crecimiento de productividad viene acompañado de un objetivo expansivo que es la construcción de una nueva planta de producción que estará operativa al 100% en el año 2024.

El 60% de sus ventas se realizan a instituciones públicas y empresas constructoras, siendo estos sus principales clientes y el 40% restante a distribuidoras de materiales de construcción, cadenas de tiendas y clientes en general.

En el siguiente cuadro se presenta de manera simplificada el modelo de negocio de la empresa:

Tabla 1 *Modelo de negocio Canvas*



8.2 Estructura Organizacional

Actualmente cuenta con 160 colaboradores distribuidos en los siguientes departamentos: en el departamento de Finanzas que agrupa a Análisis Financiero, Costos y Contabilidad, laboran 14 personas, en el departamento de Producción que agrupa a Manufactura, Mantenimiento y Control de Calidad, laboran 121 personas, en el departamento de Ventas que incluye Ventas, Facturación y Diseño laboran 18 personas, en el departamento de Recursos Humanos que incluyen Administración de Recursos Humanos, Seguridad Industrial y Medicina Ocupacional, laboran 5 personas y en Tecnología de la Información laboran 2 personas.

El tipo de estructura corresponde a una estructura funcional, ya que la empresa esta departamentalizada de acuerdo a las funciones laborales y cuenta con distintos niveles jerárquicos.

El organigrama de la empresa no se encuentra difundido, según señalaron en las entrevistas los gerentes departamentales, el mismo reposa en los archivos de la alta dirección y se encuentra desactualizado.

Es menester señalar, que la empresa no ha comunicado ni socializado de manera formal con sus empleados la misión, visión y objetivos, esta situación se evidencia ya que en sus instalaciones no se observó la publicación de los mismos y en la encuesta realizada a los colaboradores el 76% de los encuestados señalan no conocer la misión, visión y objetivos de la empresa.

8.3 Diagnóstico del departamento de Recursos Humanos

La empresa cuenta con una estructura básica, como muestra la figura 6, lo que ha ocasionado que Recursos Humanos se enfoque en la administración de personal y el cumplimiento de requerimientos de organismos de control.

Actualmente laboran en el departamento 5 personas que se encuentran en la plantilla de la empresa y el asesor legal que presta sus servicios profesionales.

Figura 2 Estructura de Recursos Humanos



Fuente: Departamento de Recursos Humanos

8.3.1 Descripción de Cargos

Actualmente la empresa cuenta con descriptivos de cargos, según mencionan los gerentes departamentales y se pudo observar en el archivo de recursos humanos.

Dichos descriptivos, no se encuentran socializados con los colaboradores, en la encuesta aplicada se ha evidenciado que el 82% de la población encuestada no conoce los mismos.

Esta situación ha llevado a que los colaboradores de la empresa no tengan claras sus funciones, generando así falencias en la ejecución de sus labores.

Tabla 2 *Funciones claramente definidas*

Siempre	19%
Casi siempre	28%
A veces	33%
Casi nunca	16%
Nunca	4%

Analizando los resultados de la encuesta, se determina que el 53% de los encuestados consideran que siempre y casi siempre las funciones están claramente definidas, sin embargo, el 47% consideran que las funciones no son claras.

Los descriptivos de cada cargo se levantaron de la siguiente manera:

- El nivel jerárquico más alto de la empresa ha determinado un diccionario de competencias, que sirvió como guía para identificar las competencias para cada cargo.
- Recursos Humanos se reunió con la gerencia de cada departamento y una persona que ocupa el cargo para definir el perfil del mismo.
- Los descriptivos de cargo incluyen la siguiente información: objetivo del cargo, responsabilidades, competencias, conocimientos, formación, experiencia.
- Los descriptivos de cargos se levantaron en un libro de Excel y no están socializados con el personal.

8.3.2 Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento

- La empresa aplica reclutamiento interno y externo en especial para cargos de ventas.
- Para los cargos de mano de obra, el jefe de área tiene la potestad de realizar movimientos horizontales o verticales a su criterio.
- Cuando se presenta un requerimiento externo se notifica de manera verbal a recursos humanos.
- La empresa actualmente no publica sus ofertas laborales en bolsas de trabajo, plataformas, redes sociales, etc.
- Los gerentes departamentales mencionan que la fuente principal de reclutamiento es a través de referidos de los colaboradores y en alguna ocasión se realizó el reclutamiento y selección de personal a través de una empresa especialista de la ciudad.

Tabla 3 *Conocimiento de la vacante*

Referencia	76%
Publicación en bolsa de trabajo	0%
Publicación en redes sociales	0%
Aviso (letrero en la empresa)	22%
Otros	2%

- De acuerdo a las encuestas el 76% de los encuestados conocieron de la vacante en la empresa a través de referencias, el 32% por un letrero de aviso en la puerta de las instalaciones y el 2% por una empresa de head-hunter.

Selección

- La selección de personal se la realiza básicamente con referidos, se receipta hojas de vida de manera física.

- El jefe inmediato tiene la autoridad para seleccionar un nuevo colaborador, efectúa una entrevista no estructurada en la mayoría de los casos y posteriormente se procede a la vinculación a la empresa.

Tabla 4 *Se realizaron entrevistas y pruebas*

	SI	NO
Entrevista de trabajo	28%	72%
Aplicación de pruebas	2%	98%

Según el resultado de las encuestas, el 72% de los encuestados no tuvieron una entrevista de trabajo y el 98% no realizó ningún tipo de prueba para el ingreso a la empresa.

- Antes del ingreso del nuevo colaborador se aplican los exámenes preocupaciones, siendo estos los únicos que pueden descartar a un candidato si el mismo no tiene las condiciones de salud requeridas.
- El sueldo del nuevo colaborador lo define Gerencia General y en algunos casos se define en una negociación con el nuevo colaborador.

Inducción

- La empresa por el momento no cuenta con un plan de inducción, ni de entrenamiento para el nuevo colaborador.

Tabla 5 *Inducción*

	SI	NO
Recibió Inducción	19%	81%
Satisfacción con la información proporcionada durante la contratación	2%	98%

Los resultados de las encuestas indican que el 81% de los encuestados no recibieron inducción y que el 98% de los encuestados no están satisfechos con la información proporcionada durante la contratación.

- Los nuevos colaboradores en su primer día reciben una capacitación sobre temas de seguridad industrial y medicina ocupacional.
- Durante su primer día de trabajo el jefe inmediato es el encargado de realizar un recorrido por las instalaciones y presentar al nuevo colaborador.
- En cuanto a la inducción en el puesto de trabajo el jefe inmediato y/o un compañero del área se encargan de explicar las actividades a realizar.

Se concluye que actualmente la empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento, selección e inducción, no mantiene formatos estructurados, ni aplicación de pruebas de conocimientos, o de algún otro tipo. Los candidatos en su gran mayoría son referidos e ingresan de forma inmediata, sin tomar en cuenta que cumpla con el perfil de cargo. El proceso de aprendizaje, es de manera acelerada en el puesto de trabajo.

8.3.3 Subsistema de Desarrollo y Evaluación

- La empresa no cuenta con un proceso de evaluación de personal, ya que no realiza evaluaciones de desempeño a su personal.
- Las encuestas revelan que el 87% de los encuestados señalan no haber tenido una evaluación formal de su desempeño.

Tabla 6 *Retroalimentación de desempeño*

Siempre	0%
Casi siempre	15%
A veces	44%
Casi nunca	27%
Nunca	14%

También encontramos que no existe constante retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores, este aspecto es importante para mejorar el desempeño sin embargo únicamente el 15% recibe retroalimentación, el 44% a veces, 27% casi nunca y 14% nunca.

- En cuanto a la capacitación, la empresa no cuenta con un plan de capacitación para su personal.

Tabla 7 Capacitación

	SI	NO
Conoce si existe un plan de capacitación	20%	80%
Ha recibido capacitaciones internas para el desempeño de sus labores	46%	54%
Ha recibido capacitaciones externas para el desempeño de sus labores	19%	81%

El 80% de la población encuestada no conoce si existe dentro de la empresa un plan de capacitación.

- No se establecen necesidades de capacitación en la empresa y no existe un registro histórico de capacitaciones.
- Se realizan pocas capacitaciones, la mayoría han sido capacitaciones internas enfocadas al plan de manejo de seguridad y salud en el trabajo, el 46% de los encuestados señalan que han recibido alguna capacitación interna.
- Las capacitaciones externas se han llevado a cabo por requerimientos puntuales de gerencias departamentales, según los encuestados solo el 19% han tenido acceso a estas capacitaciones.
- La empresa no ha designado un presupuesto para un plan de capacitación.
- La empresa no cuenta con un sistema de promoción para sus colaboradores, se realiza de manera subjetiva a criterio del jefe.
- La empresa no realiza evaluación de satisfacción de clima laboral.

- Se realiza cierta gestión de clima laboral en función de los resultados de una evaluación de riesgos psicosociales que se realiza anualmente como parte del programa de Seguridad y Salud en el trabajo.

8.3.4 Subsistema de Compensaciones

- La empresa recompensa a sus colaboradores de manera mensual, un valor que corresponde al salario y un bono de alimentación y movilización.
- La empresa otorga incentivos monetarios y no monetarios como: bonos de cumplimiento de ventas, día libre por cumpleaños, citas médicas particulares, flexibilidad de horario, becas de estudio para hijos de los colaboradores.
- La empresa no cuenta con una estructura salarial, por lo cual no cuenta con criterios definidos para determinar remuneraciones.
- La empresa no cuenta con una política salarial.
- La empresa define las remuneraciones de sus nuevos colaboradores mediante una negociación entre el candidato a ocupar una vacante y el gerente, sin tener en cuenta el nivel del cargo, funciones, responsabilidades, etc. Esto ha permitido en varias ocasiones que el jefe de un departamento tenga un sueldo inferior a un subordinado; de igual manera que existan colaboradores que tiene el mismo cargo y realizan las mismas funciones, pero sus sueldos son muy distantes.
- Para realizar incrementos salariales, no existe una política definida, los mismos se realizan cuando el colaborador solicita a su jefe inmediato y éste gestiona con Recursos Humanos, de tal manera que existen casos en los que por varios años mantienen la misma remuneración, y otros en los que se han ejecutado varios incrementos lo cual ha colaborado para que exista inequidad salarial interna y desconformidad entre los colaboradores.

Tabla 8 *Considera que la remuneración es proporcional al esfuerzo realizado*

Siempre	11%
Casi siempre	27%
A veces	38%
Casi nunca	15%
Nunca	9%

En la encuesta se muestra que solo el 38% consideran que su remuneración está acorde a su esfuerzo, existiendo un gran porcentaje que no está conforme, lo que puede generar desmotivación y bajo rendimiento en el desempeño.

8.3.5 Administración de personal

- La gestión administrativa de nómina no cuenta con un proceso documentado, pero se realiza bajo un orden adecuado cumpliendo con la ley y los organismos de control (IESS, Ministerio del Trabajo).
- Para calcular la nómina, La empresa tiene un sistema que le permite calcular la nómina, pero no cuenta con módulos especializados como control de asistencia, horarios, para reclutamiento y selección, evaluación del personal, etc., que permita optimizar la gestión.
- La gran parte de las actividades son manuales o se manejan en libros de Excel lo cual genera carga laboral a las personas que laboran en el departamento de recursos humanos.

8.4 Conclusiones diagnósticas

Con la información recolectada se pudo identificar que el problema central es la falta de subprocesos de recursos humanos, el desinterés por parte de la empresa para implementarlos y socializarlos a permitido que se manejen de manera empírica, lo que dificulta que los colaboradores realicen su trabajo de manera efectiva. La falta de conocimiento de la asignación de tareas y responsabilidades da como resultado que las personas no tengan claro cómo se espera que realicen su trabajo.

La empresa tiene una oportunidad en cuanto al manejo de la información ya que no cuenta con un ERP que consolide la información de su personal en una base de datos central. Los documentos del personal se archivan de manera física, por lo cual no se puede tener al alcance de manera inmediata. No existen indicadores que permitan la toma de decisiones y medir el trabajo de recursos humanos.

Es importante considerar los efectos de la problemática, uno de ellos es un ambiente de trabajo que provoca que los colaboradores estén insatisfechos con su trabajo, lo que a su vez provoca que no cumplan sus funciones y que estén considerando salir de la empresa.

Otro efecto es que se realizan contrataciones incorrectas afectando a la productividad de la empresa, puesto que se contrata sin tomar en cuenta que el candidato cumpla con el descriptivo de cargo requerido y menos que se tenga la opinión del jefe inmediato.

8.5 Análisis FODA

Después de analizar la situación actual de departamento de Recursos Humanos, se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como se indica a continuación:

Tabla 9 *FODA del Departamento de Recursos Humanos*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con un departamento liderado por un gerente de área. 2. Se tiene buenas relaciones con las demás gerencias. 3. Los Directivos tiene la disposición para cambiar y mejorar el servicio actual de recursos humanos. 4. El personal está motivado a aceptar los cambios. 5. Los pagos de nómina son oportunos y cuentan con beneficios que han sido bien acogidos por el personal. 6. Buena relación entre el personal. 7. Cumplimiento con el código de trabajo y Ley de seguridad Social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de acceso a información para implementar procedimientos de recursos humanos. 2. Capacitar al personal que labora en la empresa. 3. Actualizar las vías de comunicación. 4. Prácticas actuales para el desarrollo de personal. 5. Nueva Tecnología disponible en el mercado como softwares, relacionados con la gestión de recursos humanos. 6. Convenios de colaboración institucional en diferentes temas que incluyan gestión de recursos humanos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no tiene declarada de manera formal su misión, visión, estrategia. objetivos. 2. Falta de procedimientos formales y políticas de gestión del área de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, etc.) que afectan el clima laboral de la empresa. 3. Se contrata personal sin un proceso adecuado, que permita contratar al candidato idóneo. 4. Personal que ingresa no recibe la inducción ni entrenamiento. 5. No cuenta con un presupuesto designado para capacitación de su personal. 6. Percepción negativa sobre la gestión de recursos humanos. 7. No se invierte en herramientas innovadoras para optimizar labores y centralizar la información del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial deserción laboral. 2. Baja de la motivación del personal. 3. Baja competencia en los colaboradores. 4. Incertidumbre de su personal frente a cambios, nuevas políticas. 5. Empresas con procesos para la gestión de recursos humanos con mayor fluidez en sus actividades internas y externas, que sean más atractivas.

9 Propuesta de plan de mejoramiento de recursos humanos

El área de Recursos Humanos es un elemento fundamental en cualquier organización que desee alcanzar el éxito y mantenerse competitiva en el mercado actual. En el sector de la construcción, esta importancia se acentúa debido a la complejidad y diversidad de los proyectos, y la necesidad de contar con un equipo de trabajo altamente capacitado y motivado para lograr los objetivos establecidos.

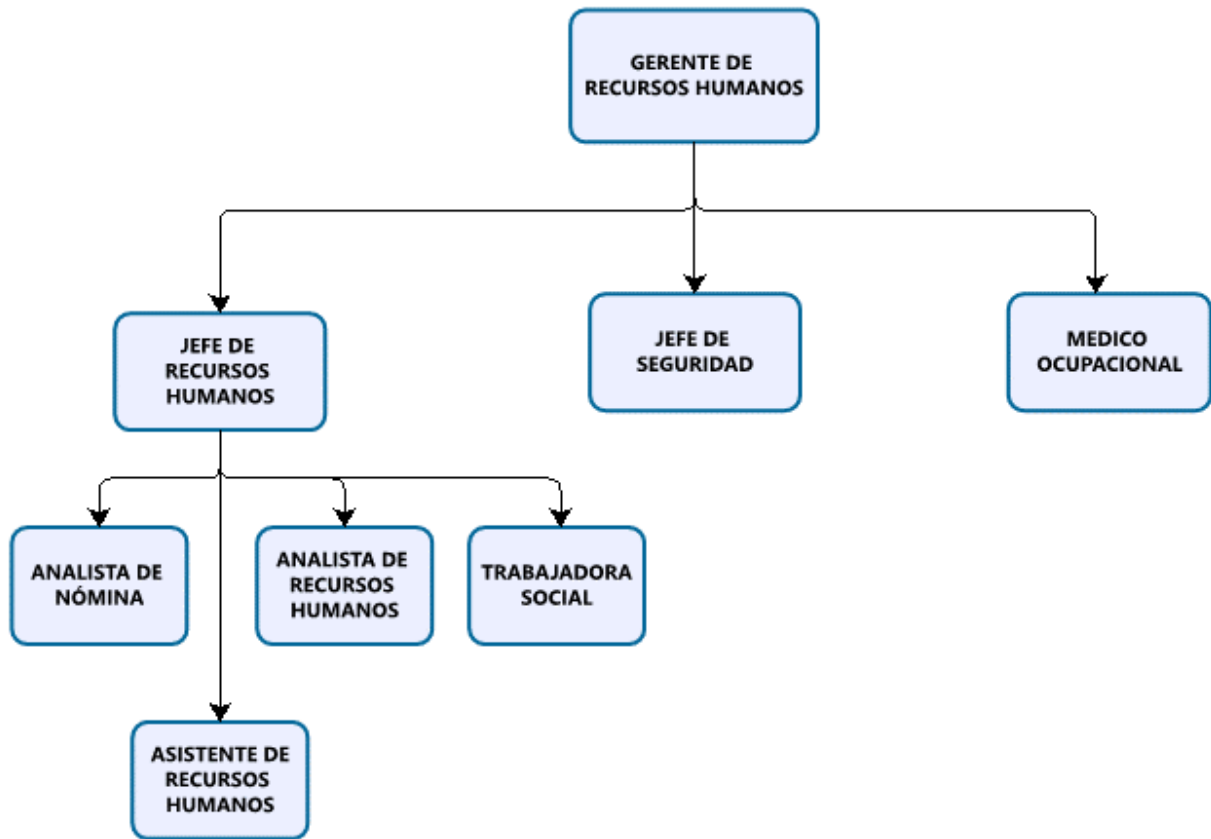
En este sentido, la presente propuesta de mejora del área de Recursos Humanos de una empresa de la ciudad de Cuenca, en el ámbito de la construcción, se enfoca en plantear soluciones concretas que permitan maximizar el potencial humano de la organización y mejorar su desempeño.

En este marco propositivo, se presentarán las herramientas y acciones que se implementarán para lograr los objetivos propuestos, asimismo, se destacará la importancia de la participación activa y comprometida de todos los actores involucrados en el proceso de cambio, desde la alta dirección hasta los empleados de la empresa.

9.1 Modificar la estructura del departamento de Recursos Humanos

El primer paso que se propone es ajustar la estructura actual del departamento de recursos humanos, con el objetivo de que las funciones de los integrantes de departamento sean los adecuados para llevar a cabo el presente plan de mejora y para acompañar a la empresa al logro de sus objetivos.

Figura 3 Estructura propuesta del Departamento de Recursos Humanos



Nota: Desarrollo propio

En la propuesta se contempla la contratación de nuevos colaboradores para una reestructuración del departamento de recursos humanos, ya que existirá incremento de funciones, y al momento la empresa cuenta con 5 personas. Los cargos que se sugieren incrementar son Analista de Nómina, Analista de Recursos Humanos y Trabajadora Social: a continuación, se detalla el objetivo de cada cargo de la nueva estructura:

- **Gerente de Recursos Humanos:** Definir la estrategia de recursos humanos garantizando la implementación de políticas y procedimientos orientados a apoyar el logro de los objetivos de la empresa.

- **Jefe de Recursos Humanos:** Desarrollar y gestionar los subprocesos de recursos humanos a través de la ejecución de actividades que permitan contribuir a maximizar la productividad de los colaboradores.
- **Analista de Recursos Humanos:** Ejecutar el desarrollo de los subprocesos de recursos humanos enmarcados en las políticas y procedimientos definidos.
- **Analista de Nómina:** Analizar y ejecutar el cálculo de nómina, garantizando el pago oportuno y exacto bajo la normativa legal actual y políticas de la empresa.
- **Asistente de Recursos Humanos:** Ejecutar actividades de apoyo de los subsistemas de recursos humanos, enmarcados en las políticas y procedimientos definidos.
- **Jefe de Seguridad:** Desarrollar y ejecutar el Sistema de gestión de seguridad industrial, para garantizar óptimas condiciones de seguridad y ambiente de acuerdo a la normativa legal actual.
- **Médico Ocupacional:** Desarrollar y ejecutar un programa de prevención de salud para prevenir enfermedades ocupacionales de los colaboradores de la empresa.
- **Trabajadora Social:** Identificar y realizar acompañamiento a los colaboradores que se encuentren con dificultades y necesiten ayuda, buscando una mejor calidad de vida no solo de ellos, si no de sus familias.

9.2 Subsistema de Descripción de Cargos

La descripción de cargos es un proceso clave dentro del área de Recursos Humanos, ya que permite establecer las funciones, responsabilidades y requisitos necesarios para cada puesto de trabajo en una organización. Esto se traduce en una mejor gestión de los recursos humanos, una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de selección y contratación, y una mayor claridad en la comunicación interna.

Por esta razón, se propone el desarrollo de un subsistema de descripción de cargos que permita optimizar la gestión de los recursos humanos en la organización.

Se identificarán los principales requisitos de cada puesto, las responsabilidades y funciones específicas, así como las habilidades y competencias necesarias para desempeñarlo de manera eficiente.

El objetivo principal es establecer la metodología para el levantamiento y/o actualización de los descriptivos de los cargos que conforman la estructura organizacional de la empresa.

A continuación, detallamos el procedimiento:

1. El levantamiento o actualización de los descriptivos de cargo se realizará en el formato sugerido.
2. Los descriptivos se levantarán en conjunto: Recursos humanos, Jefatura de área y una persona que ocupe el cargo que cuente con más experiencia en el cargo.
3. Para definir las competencias para cada cargo se utilizará el diccionario de competencias con el que cuenta la empresa.
4. En caso de creación de un cargo se debe levantar el descriptivo de manera inmediata, de igual forma se deberá ajustar en caso de modificación de estructura, funciones, etc.
5. El contenido del descriptivo de cargo es el siguiente:

- Nombre de Cargo: Corresponde al nombre del cargo según la estructura orgánica de la empresa.
- Departamento: en este campo se indica el Departamento de la empresa en donde se encuentra el cargo.
- Reporta a: en este campo se indica el cargo al cuál reporta.
- Le reportan: en este campo se indica el/ los cargo(s) que le reportan.
- Objetivo del cargo: en este espacio se señala de forma simple y concreta para qué existe el cargo, su razón de ser y cuál es su aporte u objetivo dentro de la empresa.
- Funciones específicas: aquí se señala las responsabilidades que se deben realizar para alcanzar el objetivo anteriormente definido, se enlistarán en orden de relevancia.

Las responsabilidades o funciones son ejercidas de manera sistemática y reiterada y representan la operatividad que permite cumplir con el objetivo del cargo.

- Para determinar las funciones específicas se aplicará los siguientes criterios:

Frecuencia: con qué frecuencia se ejecuta la actividad.

Importancia: qué tan importante es la actividad en comparación con las demás actividades del cargo.

Complejidad: qué tan difícil es la ejecución de una actividad o tarea en comparación con las demás.

- Competencias: en este campo se señalan las competencias requeridas para ejecutar las funciones del cargo de manera óptima, se utilizará como insumo el Diccionario de Competencias de la empresa.
- Educación: se indica el nivel académico requerido, ya sea a nivel de postgrado, título universitario, carreras técnicas, bachillerato.
- Conocimientos: aquí se especifica técnicas concretas relacionadas a las funciones, requeridos por el ocupante del puesto para que pueda desempeñarse de forma óptima.
- Experiencia: número de años o meses que se desea tenga quien ocupe el cargo, desempeñándose en posiciones similares, dentro o fuera de la empresa.
- Condiciones de Trabajo: en este campo se determinará el tipo de esfuerzo y el ambiente de trabajo.

6. Los descriptivos de cargo deben ser aprobados por el gerente de cada área.

7. Una vez aprobados los descriptivos de cargo deben ser socializado de manera efectiva y oportuna a los colaboradores de la empresa, deberán estar disponibles a modo de consulta.

8. A continuación, se presenta un formato para levantar la descripción de cargos:

Tabla 10 *Formato de Descripción de Cargo*

DESCRIPCION DE CARGO		
IDENTIFICACION		
Nombre del Cargo:		
Departamento:		
Reporta a:		
Le reportan:		
OBJETIVO DEL CARGO		
FUNCIONES - RESPONSABILIDADES		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
COMPETENCIAS		
1		
2		
3		
4		
REQUISITOS DEL CARGO		
Educación:		
Experiencia:		
Conocimientos técnicos:	1	
	2	
	3	
	4	
CONDICIONES DEL TRABAJO		
Horario Laboral:		
Ubicación		
Características físicas del trabajo:		
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
Realizado por:	Fecha:	
Aprobado por:	Fecha:	
Ultima actualización por:	Fecha:	

9.3 Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal

La contratación de personal es un proceso clave para cualquier empresa de cualquier sector, ya que un error en la contratación de personal puede resultar en costos elevados, retrasos en los proyectos y pérdida de la calidad del trabajo.

Es por eso que en la empresa es necesario contar con un Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal efectivo y eficiente, diseñado para atraer, identificar y seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto vacante. El objetivo es asegurar que cada miembro del equipo de trabajo tenga las habilidades técnicas, la experiencia y la actitud necesarias para cumplir con las responsabilidades del puesto y contribuir al éxito de la empresa.

9.3.1 Reclutamiento

El reclutamiento nace de la identificación de las necesidades de personal acorde al descriptivo del cargo. Para lo cual se propone el siguiente proceso de reclutamiento:

1. Antes de iniciar el reclutamiento, debe existir la necesidad de cubrir una vacante dentro de la empresa. Las principales razones para cubrir un puesto de trabajo son:
 - **Despidos/ término de contrato dentro del periodo de prueba:** cuando una persona ha sido desvinculada de la empresa, y se requiere cubrir ese puesto de trabajo con otra persona.
 - **Renuncia/ Abandono de trabajo:** cuando una persona voluntariamente decide desvincularse de la empresa y se requiere cubrir ese puesto de trabajo con otra persona.
 - **Cambios de cargo:** en el caso que un colaborador sea promovido a otro cargo en la empresa.
 - **Crecimiento de la empresa:** en el caso que por tal crecimiento sea necesaria la contratación de nuevos colaboradores.
 - **Incremento de funciones:** en el caso que por incremento de funciones una persona tenga sobrecarga de trabajo que impide que realice todas sus actividades dentro de la jornada.
2. Una vez detectada la necesidad de personal, la Jefatura directa del cargo vacante, deberá llenar la solicitud de personal a través del formato propuesto, para luego ser aprobado por la gerencia departamental y ser entregado a la jefatura de Recursos Humanos.

3. En el formato se requerirá señalar los motivos del requerimiento, así como ciertas necesidades indispensables para el desarrollo de las actividades en el cargo como equipos, accesos a sistemas informáticos y accesos remotos por teletrabajo.
4. La solicitud de personal deberá ser aprobada por el gerente general.
5. A continuación, se propone un formato de requerimiento de contratación de personal.

Tabla 11 Formato de Requerimiento de contratación de personal

REQUERIMIENTO PARA CONTRATACION DE PERSONAL																									
FECHA Y CENTRO DE TRABAJO																									
Fecha de la solicitud	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Departamento	<input style="width: 90%;" type="text"/>																						
REQUERIMIENTO DEL CARGO																									
Nombre del Cargo	<input style="width: 100%;" type="text"/>	N° de vacantes	<input style="width: 100%;" type="text"/>																						
Persona requerida para:	Remplazo	Tipo de replazo	Incremento de personal																						
	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>																						
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Temporal</th> <th style="width: 50%;">Definitivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Permiso de titular del cargo</td> <td>Creación de cargo</td> </tr> <tr> <td>Licencia de Maternidad</td> <td>Renuncia</td> </tr> <tr> <td>Incremento de Producción</td> <td>Jubilación</td> </tr> <tr> <td>Incapacidad</td> <td>Cambio de cargo/Promoción interna</td> </tr> <tr> <td>Otros (especifique):</td> <td>Otros (especifique):</td> </tr> </tbody> </table>	Temporal	Definitivo	Permiso de titular del cargo	Creación de cargo	Licencia de Maternidad	Renuncia	Incremento de Producción	Jubilación	Incapacidad	Cambio de cargo/Promoción interna	Otros (especifique):	Otros (especifique):										
Temporal	Definitivo																								
Permiso de titular del cargo	Creación de cargo																								
Licencia de Maternidad	Renuncia																								
Incremento de Producción	Jubilación																								
Incapacidad	Cambio de cargo/Promoción interna																								
Otros (especifique):	Otros (especifique):																								
Requerimiento Temporal (¿Cuanto tiempo?)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Nombre/s de la/s persona/s a reemplazar:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																						
Fecha requerida de Inicio de trabajo	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Observaciones: Nota especificar la urgencia del requerimiento																							
																								
EQUIPOS/ HERRAMIENTAS / ACCESOS REQUERIDOS																									
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Equipos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">Computador escritorio</td> <td style="width: 50%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Computador portátil</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Teléfono</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Celular</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Otros Especifique:</td> </tr> </tbody> </table>	Equipos		Computador escritorio	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Computador portátil	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Teléfono	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Celular	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Otros Especifique:			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Accesos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">Correo electrónico</td> <td style="width: 50%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Sistema</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Accesos para Teletrabajo</td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Otros Especifique:</td> </tr> </tbody> </table>	Accesos		Correo electrónico	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Sistema	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Accesos para Teletrabajo	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Otros Especifique:	
Equipos																									
Computador escritorio	<input style="width: 90%;" type="text"/>																								
Computador portátil	<input style="width: 90%;" type="text"/>																								
Teléfono	<input style="width: 90%;" type="text"/>																								
Celular	<input style="width: 90%;" type="text"/>																								
Otros Especifique:																									
Accesos																									
Correo electrónico	<input style="width: 90%;" type="text"/>																								
Sistema	<input style="width: 90%;" type="text"/>																								
Accesos para Teletrabajo	<input style="width: 90%;" type="text"/>																								
Otros Especifique:																									
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD																									
Firma del solicitante: _____		Aprobado por: _____																							
Nombre: _____		Nombre: _____																							
Cargo: _____		Cargo: _____																							

6. Tipos de Reclutamiento

Una vez aprobada la solicitud de personal, recursos humanos define la fuente de reclutamiento para realizar la convocatoria respectiva.

- **Reclutamiento Interno:** el reclutamiento interno se puede realizar por:

Promoción interna: una persona que se considera destacada, en función de su desempeño mostrado, productividad, actitud, y competencias personales, puede ser elegida por su superior para ascender o ser transferida a otro cargo de mayor nivel jerárquico.

Traslado interno: movimiento vertical de un colaborador es decir de un cargo a otro de igual nivel jerárquico.

Recursos humanos puede decidir realizar un concurso interno para cubrir una vacante, en este caso podrán postularse los colaboradores que actualmente se encuentren laborando en la empresa.

- **Reclutamiento Externo:** se realizará cuando la empresa decida buscar fuera de ésta a los postulantes para cubrir una vacante. En este caso, se podrán postular todas las personas interesadas que no se encuentren laborando en la empresa y que cumplan con los requisitos.
- **Reclutamiento Mixto:** se realizará cuando la empresa decida buscar candidatos para una vacante dentro y fuera de esta.

7. Para el desarrollo del reclutamiento recursos humanos deberá realizar lo siguiente:

- Mantener una reunión con la Jefatura del cargo vacante con el fin de revisar el descriptivo de cargo y de ser el caso realizar un ajuste o actualización, además de recolectar información más específica que guiará el proceso, como sexo, edad, características de personalidad que debe poseer el candidato.
- En caso de que el cargo sea nuevo se levantará el descriptivo bajo el procedimiento respectivo.
- Realizar la convocatoria en donde se dé a conocer la vacante:

Figura 4 Formato de aviso de vacante para reclutamiento interno/externo



- Realizar la publicación de la vacante utilizando el formato y medios que a continuación se sugieren, utilizando la tecnología y herramientas actuales, que permita llegar a todo el personal interno y a candidatos externos que cumplan con lo requerido para el cargo. Para lo cual se ve pertinente incluir en la página web de la empresa un apartado de “Trabaja con nosotros” para la cual se debe crear una plantilla que contenga espacios de llenado obligatorio para los interesados y que puedan además registrar su hoja de vida y los documentos que respalden la información llenada de esta manera la empresa contará con una base de datos para futuras vacantes, para el desarrollo de esta mejora en la página web la empresa cuenta con un departamento de TI que podrá realizarlo.
- De igual manera se utilizará las redes sociales como medio de difusión incluyendo la red profesional LinkedIn.
- Con las hojas de vida receptadas tanto de manera digital como físicas se debe crear una base de datos que se irá alimentando para futuras vacantes.
- Se sugiere también analizar a futuro, la contratación de bolsas de trabajo para mantener una base de candidatos filtrados según los requerimientos de la empresa como Multitabajos, CompuTrabajo, etc.

Tabla 12 Medios de difusión de vacantes

Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Correo electrónico Carteleras de la empresa WhatsApp de Comunicación Interna	Página web de la empresa Redes sociales de la empresa LinkedIn Bolsas de Trabajo (Universidades, Institutos, etc.). Head Hunting

- Receptar postulaciones de candidatos externos y/o los Formatos de Postulación de los candidatos internos, a través de la página web de la empresa, correo electrónico, de manera física en la dirección de los respectivos centros de trabajo.
- Finalmente se realiza el análisis de las hojas de vida, lo que conlleva a una preselección de los candidatos, descartando a aquellos que no cumplan con los requisitos fundamentales para ocupar el cargo. Las personas preseleccionadas serán consideradas para pasar a la etapa de Selección de personal.
- A continuación, se presenta un formato para postulación a una vacante interna.

Tabla 13 *Formato de Postulación Interna*

Figura 5 Selección, Contratación e Inducción de personal



- **Entrevista Inicial**

La entrevista inicial es una conversación con el postulante con el fin de obtener información cualitativa, la cual permitirá una valoración preliminar del candidato, basada en las siguientes apreciaciones como: confirmar interés del postulante, motivaciones de la postulación, entorno familiar, trayectoria laboral, explorar fortalezas y debilidades, planes de estudio, etc, se realizará bajo el formato propuesto.

En esta entrevista se comunicará a los candidatos las funciones del cargo condiciones contractuales, jornada de trabajo, rango salarial, aspectos relevantes de la empresa como cultura organizacional, etc.; así también se solventarán inquietudes de los candidatos.

La entrevista inicial permitirá realizar un filtro de los candidatos que demuestren verdadero interés y que su hoja de vida se apegue al perfil del cargo.

Para la realización de la entrevista recursos planificará una entrevista inicial con los candidatos preseleccionados para esto se definirá fecha, hora, lugar o plataforma (zoom; Google meet) dependiendo del caso y finalmente se notificará vía correo electrónico y/o por teléfono a cada candidato.

Las pruebas técnicas (conocimiento): permiten medir si el candidato posee o no los conocimientos indispensables para el cargo, estas pruebas son elaboradas por la Jefatura del cargo vacante y entregadas a recursos humanos para su aplicación.

Una vez aplicadas las pruebas, estas son entregadas de vuelta a la Jefatura del cargo vacante para ser calificadas y se informa que deben ser devueltas a recursos humanos, ya que los resultados sirven para realizar el informe de selección.

Las pruebas psicométricas: permitirán medir habilidades, capacidades y rasgos de personalidad del candidato, que determinarán que tan idóneo es para desempeñar el cargo dentro de la empresa.

Para la aplicación de pruebas psicométricas se recomienda contratar un proveedor, actualmente hay innumerables pruebas disponibles en el mercado que mide competencias fundamentales para todos los niveles de la organización y se ajusta a los requerimientos de la misma.

Estas pruebas se realizan en línea, para lo cual recursos humanos notifica y envía el link vía email, para que los candidatos puedan acceder a realizar la prueba.

Una vez aplicadas las pruebas psicométricas se obtiene un informe que permitirá interpretar los resultados además que se obtiene un resultado en valor numérico de las capacidades, aptitudes y competencias de cada candidato, detectando potenciales y limitaciones.

Tanto la entrevista inicial, las pruebas técnicas y las psicométricas permitirán a Recursos Humanos determinar una terna de candidatos que pasarán a la siguiente etapa de proceso de selección.

- **Verificación de Referencias Laborales**

La verificación de referencias laborales es una parte importante del proceso de selección, ya que permite conocer mejor al candidato además de confirmar la veracidad de la información acerca de la experiencia de empleos anteriores, así como las habilidades que dice tener obteniendo una opinión de antiguos jefes o compañeros de trabajo.

Recursos humanos realizará la verificación de referencias de cada candidato se sugiere hacerlo vía telefónica ya que es la manera más rápida, fácil y las respuestas serán espontáneas.

A continuación, se propone un formato para registrar las referencias.:

Tabla 15 *Formato de Verificación de Referencias*

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	
INFORMACION GENERAL	
Nombre del candidato:	Cargo al que postula:
Fecha:	
DATOS DE RELACION LABORAL	
Empresa/ Institución:	
Persona de Referencia:	Cargo:
Relación con el candidato:	
Inicio de Labores:	Fin de Labores:
REFERENCIAS	
Actividades que desarrolló:	
Descripción de su desempeño:	
Fortalezas / Cualidades/ Habilidades:	
Tuvo algún problema o situación relevante:	
Motivo de salida de la empresa:	
Volvería a contratarle:	
En caso negativo indique el motivo:	
Recomienda la contratación del candidato:	
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma</p>	
Nombre:	Cargo:

- **Entrevista de evaluación de candidatos**

Para esta etapa del proceso es necesario conformar un comité de selección que realizará la entrevista y evaluará a cada candidato y estará conformado por: el gerente departamental, el jefe inmediato del cargo vacante y recursos humanos.

Para gerencias departamentales se realizará la entrevista con el gerente general, gerente de recursos humanos y guiará la entrevista el jefe de recursos humanos.

Recursos humanos debe capacitar a los gerentes y jefaturas sobre cómo realizar las entrevistas, ya que estos formarán parte del comité de selección.

La entrevista se realizará a los candidatos que conforman la terna para lo cual se definirá fecha, hora, lugar o plataforma (zoom; Google meet), posteriormente se notificará al comité y candidatos vía correo electrónico y/o por teléfono.

Previo a la entrevista los participantes del comité de selección deben conocer el descriptivo del cargo en donde constan las competencias requeridas, la hoja de vida de cada candidato y el informe de la prueba psicométrica.

La entrevista evalúa las competencias necesarias para el cargo en función de la experiencia de cada candidato, de acuerdo a una apreciación global de cada candidato en relación al nivel de habilidades, potencial y adecuación al cargo. Para el desarrollo de la entrevista es útil disponer de una guía de preguntas situacionales enfocadas en identificar si el candidato posee las competencias requeridas en función a comportamientos en situaciones pasadas.

Se utilizará el formato propuesto en donde se calificará cada competencia y se obtiene una calificación final por encuesta.

Recursos humanos consolidará las calificaciones de cada una de los miembros del comité de selección para obtener una nota final para cada candidato, que servirá de input para el informe final del proceso de selección, para lo cual se propone el siguiente formato:

Tabla 16 Formato de Evaluación de candidatos

ENTREVISTA DE EVALUACION							
Nombre del colaborador:				Cargo del colaborador:			
Nombre del evaluador:				Tipo de evaluador:			
Fecha de evaluación:				Periodo de evaluación:			
Instrucciones generales:	En este formato, se califica la entrevista del candidato, de manera objetiva en las competencias requeridas para el cargo. Califique con un puntaje del 1 al 5 donde 1 es bajo y 5 alto.						
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	ESCALA DE CALIFICACION					TOTAL COMPETENCIA
		1	2	3	4	5	
Competencia 1	Pregunta 1:						4,25
	Pregunta 2:						
	Pregunta 3:						
	Pregunta 4:						
Competencia 1	Pregunta 1:						3
	Pregunta 2:						
	Pregunta 3:						
	Pregunta 4:						
Competencia 1	Pregunta 1:						2,75
	Pregunta 2:						
	Pregunta 3:						
	Pregunta 4:						
Competencia 1	Pregunta 1:						2
	Pregunta 2:						
	Pregunta 3:						
	Pregunta 4:						
CALIFICACIÓN FINAL							3
Comentarios:							
Firma de responsabilidad							
_____ Firma del evaluador							

- **Informe de selección**

El informe de selección es el informe final del proceso de selección, que permite tomar la decisión para la contratación de un candidato que será el que mejor se ajuste al descriptivo del cargo y que cumpla con los requisitos y competencias para el desempeño exitosos de sus funciones.

Se construye a partir de los resultados de las entrevistas de evaluación, de las pruebas técnicas y psicométricas, de las referencias y de la formación y experiencia requeridas para el cargo.

Para la realización del informe, recursos humanos registra las calificaciones de cada uno de los inputs en el formato que a continuación se propone, en donde se otorga una ponderación para obtener una calificación final sobre 5 puntos de cada uno de los candidatos.

Tabla 17 *Formato de Informe de Selección*

INFORME DE SELECCIÓN						
Cargo:			Fecha:.....			
INFORME						
Nombre del Candidato	Formación/ Experiencia	Prueba Técnica	Prueba Psicométrica	Entrevista de Evaluación	Referencias	TOTAL
	20%	20%	20%	25%	15%	

Observación final:.....

.....

Conforme a los resultados el/la Sr/ Srta....., quién obtuvo el puntaje de....., es la persona ganadora del proceso de selección para el cargo de

Firma de responsabilidad:.....

Nombre:.....

Cargo:.....

El informe permite visualizar una comparativa de los resultados de cada candidato que conforman la terna, en donde de manera objetiva se determina el ganador. El informe además permitirá retroalimentar a los candidatos que no resultaron ganadores del proceso.

Una vez obtenido el informe, de manera inmediata se deberá retroalimentar los resultados al comité de selección que participó en el proceso; de igual manera se comunica al candidato ganador a través de email y/o teléfono.

Finalmente se comunica vía email a los demás candidatos la finalización del proceso, para este fin se propone el siguiente modelo:

Tabla 18 *Formato de correo de finalización de procesos*

Asunto: Proceso de selección al cargo.....

Estimado

Atraves del presente correo quiero agradecer su participación en el proceso de selección al cargo de, al momento ya cubrimos la vacante con otro candidato. Estamos interesados en mantener su Hoja de Vida en la base de datos para que en otra ocasión podamos contactarnos nuevamente tan pronto como surja otra vacante que se ajuste a su perfil y ojalá podamos contar en un futuro con su valioso contingente.

Apreciamos el tiempo brindado y el profesionalismo demostrado.

Atentamente,

Recursos Humanos

9.3.3 Contratación

Una vez seleccionado al candidato que cubrirá la vacante, previo a la contratación recursos humanos deberá solicitar:

- **Exámenes Preocupaciones:**

Toda persona previa al ingreso a la empresa debe realizarse los exámenes médico ocupacionales de ingreso, de acuerdo al cargo; para lo cual se debe tener en cuenta:

Los exámenes médicos ocupacionales las realizará un laboratorio especializado contratado por la empresa. El costo de los exámenes médicos ocupacionales es asumido por la empresa.

Recursos humanos entrega al candidato ganador una orden para la realización de exámenes la cual debe especificar: fecha, exámenes requeridos, condiciones previas y dirección de la empresa que realizará los exámenes a donde deberá acudir.

El proveedor de exámenes médicos entregará los resultados e informe de resultados del aspirante al médico ocupacional de la empresa.

Medicina ocupacional de acuerdo al informe y resultados de los exámenes médicos, determinará la aptitud del aspirante en relación al puesto de trabajo y comunicará a recursos humanos vía correo electrónico si el aspirante es apto para su vinculación en la empresa.

- **Solicitud de documentación**

Recursos humanos solicitará la documentación necesaria para su incorporación a la empresa según la normativa vigente.

Se receptorá la documentación completa enlistada en el siguiente Formato de Lista Chequeo:

Tabla 19 Formato de Lista de Chequeo de documentación

LISTA CHEQUEO	
Nombre	Cargo
<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Ficha de datos personales	<input type="checkbox"/>
• Hoja de Vida actualizada	<input type="checkbox"/>
• 1 foto tamaño carnet actual	<input type="checkbox"/>
• Copia de Cédula actual a color	<input type="checkbox"/>
• Copia de Certificado de Votación actual a color	<input type="checkbox"/>
• Referencias Laborales (2 últimos trabajos de ser el caso)	<input type="checkbox"/>
• Copia de Títulos académicos y certificaciones	<input type="checkbox"/>
• Copia de Partida de Nacimiento o Cédula a color de Hijos (de ser el caso)	<input type="checkbox"/>
• Copia de Partida de Matrimonio (de ser el caso)	<input type="checkbox"/>
• Número de cuenta bancaria	<input type="checkbox"/>
• Tipo de Sangre	<input type="checkbox"/>
• Solicitud de acumulación de décimos (si se desea acumular).	<input type="checkbox"/>
• Exámenes pre ocupacionales (Medicina Ocupacional).	<input type="checkbox"/>

- **Trámites de contratación**

El área de administración de recursos humanos redactará el contrato de trabajo de acuerdo al requerimiento y a la normativa vigente, así como el ingreso al IESS.

El contrato de trabajo y el aviso de entrada al IESS, deben ser suscritos por las partes.

El contrato de trabajo una vez suscrito deberá ser legalizado en la página web del Ministerio del trabajo, para su incorporación en la carpeta del colaborador.

En el caso que para cubrir la vacante se elige personal interno, se procede a formalizar el cambio de cargo para lo cual recursos humanos deberá elaborar un adendum al contrato el cuál debe ser suscrito por las partes.

9.3.4 Inducción de Personal

Para la incorporación de un colaborador es necesario que reciba un proceso de inducción tanto en el puesto de trabajo como de la empresa, en donde se proporcione información que permita una mejor adaptación.

Para el desarrollo de la inducción recursos humanos deberá realizar:

1. Con mínimo dos días de anticipación se notifica vía correo electrónico a las personas involucradas, el ingreso del nuevo colaborador, en donde se especifica el día que ingresa, nombre de la persona, cargo y departamento, para que se planifique la inducción y para que se faciliten los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones.
2. Se solicita anticipadamente al jefe del nuevo colaborador, el Plan de Inducción al puesto de trabajo en donde se detallan las actividades, que debe conocer para el adecuado desempeño de sus labores con responsables y tiempo, utilizando para este propósito el siguiente formato propuesto.

Tabla 20 *Formato de Inducción en el puesto de trabajo*

FORMATO DE INDUCCION EN EL PUESTO DE TRABAJO					
Nombre:		Cargo:			
Fecha de Ingreso:		Departamento:			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE INDUCCIÓN	FECHA	N° DÍAS	OBSERVACIONES	FIRMA DE RESPONSABLE
<p>_____</p> <p>Firma del colaborador</p> <p>Nombre:</p>					

- El día de incorporación del nuevo colaborador se realizará la inducción general, abordando los contenidos descritos a continuación en la agenda para el proceso de inducción general:

Tabla 21 *Agenda para el proceso de Inducción general*

AGENDA PARA INDUCCION GENERAL					
Lugar:					
Fecha:					
Día	Actividad	Hora	Duración	Responsable	Recursos
1	Bienvenida y presentación general de la empresa (Conocer las características del Centro de Trabajo, giro del negocio, historia, estructura, normas de conducta)	8:00	1 hora	Recursos humanos	Presentación en Canvas, Video de presentación empresarial
1	Capacitación de los productos que produce la empresa, catálogo, etc	9:00	30 minutos	Departamento de Ventas	Presentación en Canvas
1	Servicios y beneficios que ofrece la empresa	9:30	30 minutos	Recursos humanos	Presentación en Canvas
1	Entrega del manual de bienvenida			Recursos humanos	Manual impreso y otros materiales informativos
1	Capacitación en seguridad en el trabajo y prevención de riesgos laborales., EPP, Normas de seguridad	10:00	1 hora	Especialista en Seguridad Industrial	Presentación en Canvas
1	Entrega del Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional y Equipo de protección personal			Especialista en Seguridad Industrial	Manual Impreso, Código QR para descargar reglamento

1	Capacitación de Salud ocupacional	11:00	30 minutos	Médico Ocupacional	Presentación en Canvas
1	Presentación de los miembros del equipo y sus respectivas funciones.	11:30	30 minutos	Departamento del Área Correspondiente	Presentación en Canvas
1	Visita a las instalaciones y presentación del lugar de trabajo.	12:00	1 hora	Departamento del Área Correspondiente	Recorrido por las instalaciones
1	Almuerzo	13:00	1 hora	Recursos humanos	Comedor de la empresa
1	Presentación del descriptivo del cargo, objetivo del puesto de trabajo, competencias, funciones, etc.	14:00	30 minutos	Departamento del Área Correspondiente	Presentación Canvas y material impreso (descriptivo del cargo)
1	Capacitación de normativa, contrato de trabajo, política de pago, less	14:30	30 minutos	Recursos Humanos	Presentación en Canvas, Reglamento Interno
1	Firma de contrato de trabajo e Ingreso al IESS	15:00	15 minutos	Recursos Humanos	Contrato de Trabajo, Aviso de entrada al less
1	Evaluación de la inducción y retroalimentación.	15:15	30 minutos	Recursos Humanos	Formulario de evaluación de la inducción
1	Cierre y despedida del programa de inducción.	15:45	15 minutos	Recursos Humanos	Discurso de cierre
1	Familiarizarse en el puesto de trabajo	14:00	1 hora	Departamento del Área Correspondiente	

4. Desde el día 2 el nuevo colaborador recibirá inducción al puesto de trabajo.
5. Para finalizar el proceso de selección

9.3.5 Evaluación del periodo de prueba

La evaluación del periodo de prueba es responsabilidad exclusiva del jefe directo del nuevo colaborador. Esta se debe realizar 15 días antes de finalizar los 90 días de prueba en el cargo.

El jefe deberá monitorear continuamente el desenvolvimiento del nuevo colaborador y realizar una evaluación del desempeño alcanzado durante este periodo de prueba a través del Formato propuesto.

La evaluación debe ser entregada a Recursos Humanos, en donde se determina si pasa el periodo de prueba o no.

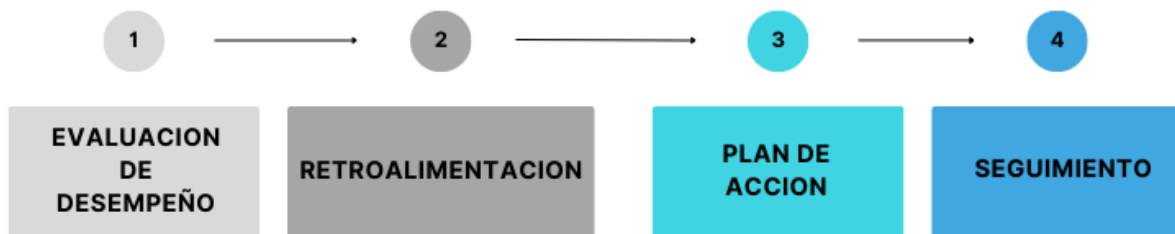
Si el colaborador cumple con las expectativas y se decide que pase el periodo de prueba, se le retroalimentará su evaluación, en caso que su evaluación no es satisfactoria, al término del periodo de prueba, se procederá a finalizar su contrato y desvincularlo de la empresa.

Tabla 22 *Formato de Evaluación de periodo de prueba*

EVALUACION DE PERIODO DE PRUEBA	
Nombre:	Cargo:
Fecha:	
DETALLE	
Fortalezas demostradas:	
Aspectos a mejorar:	
<p>¿Cumple con sus expectativas y pasa el periodo de prueba?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	
<p>_____</p> <p>Firma Evaluador</p> <p>Nombre:</p>	

9.4 Subsistema de Evaluación y Desarrollo

Figura 6 Evaluación y Desarrollo de personal



9.4.1 Evaluación

Se propone un modelo de evaluación de desempeño para los colaboradores de la empresa con el objetivo de potenciar el desarrollo de cada uno y mejorar la productividad de la empresa ya que medir es fundamental porque permite identificar lo que funciona, y qué habilidades, destrezas y conocimientos se necesita desarrollar.

Para el desarrollo de la evaluación de desempeño se deberá tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. La evaluación se realizará de manera anual, se aplicará a los colaboradores que estén desempeñando el cargo de 6 meses en adelante.
2. Al ser un proceso nuevo para la empresa se sugiere realizar una evaluación de 180° (autoevaluación + evaluación del jefe) a todos los colaboradores de la empresa; conforme se vaya consolidando el proceso se podrá optar por una evaluación de 360° (autoevaluación + evaluación del jefe + evaluación de clientes principales + pares+ evaluación de subordinados) para cargos de jefaturas y gerencias.

Es importante que cada colaborador evalúe su propio desempeño, de esta manera puede comparar la opinión de su jefe con la opinión propia, así como la empresa y el jefe pueden comprender mejor como cada colaborador ve sus habilidades.

3. Se evaluarán: las competencias, conocimientos y cumplimiento de objetivos y metas además es necesario incluir un comentario al final de la evaluación concreto y útil que incluya las fortalezas del colaborador, así como oportunidades de mejora.
4. Para la evaluación de las competencias de cada cargo se utilizará el diccionario de competencias de la empresa, en donde se detalla el descriptivo de cada competencia, así como los comportamientos deseables que permitirán determinar el grado en que el evaluado posee la competencia.
5. El sistema de calificación será en una escala, en donde se puntúa bajo cuatro niveles de cumplimiento.

Tabla 23 *Escala de Calificación*

Supera las expectativas	Cumple satisfactoriamente	Cumple parcialmente	No cumple
4	3	2	1

6. La evaluación se realizará en la herramienta propuesta, a través de Excel.
7. Se establecen objetivos de desempeño claros que midan la gestión en función de las responsabilidades del cargo y que sean medibles.
8. Se otorgará a los evaluadores un periodo de 15 días para que se califiquen las evaluaciones.

9. El primer paso fundamental antes de realizar la evaluación es capacitar a los colaboradores, para este fin se recomienda realizar una campaña de comunicación interna en los diferentes canales de comunicación interna de la empresa, para generar expectativa y para que se conozca del proceso y finalmente realizar una sesión de capacitación en donde se aborden los siguientes temas:
 - Objetivo de la evaluación.
 - Presentación de la herramienta de evaluación y aspectos que se evaluarán.
 - Escalas de evaluación y aspectos a evaluar.
 - Cómo evaluar de tal manera que las evaluaciones permitan identificar las áreas de mejora y evitar errores o distorsiones.
 - Fechas de evaluación, entrega de resultados.
10. A los evaluadores se capacitará dando lineamientos para que puedan otorgar una retroalimentación con efectos positivos.
11. Para obtener la calificación de la evaluación se tomará en cuenta los siguientes aspectos:
 - A través de la herramienta sugerida se evaluará 3 aspectos de desempeño siendo estos: competencias a través de sus 4 comportamientos, conocimientos y cumplimiento de objetivos y metas, cada uno de estos aspectos tiene un peso en relación al puntaje total de la evaluación.
 - Cada aspecto a evaluar se calificará en una escala de puntuación descendente de 4 niveles, en el caso de las competencias se calificará cada comportamiento para obtener un puntaje por cada competencia y por grupo de competencias.
 - En el caso de conocimientos de igual manera se calificará cada conocimiento y se obtiene una calificación individual y por total de conocimientos.
 - Una vez obtenidos los puntajes por cada aspecto, se obtiene una nota total.
12. Continuación se presenta el formato con la forma de cálculo:

Tabla 24 Formato para evaluación del desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL								
Nombre del colaborador:				Cargo del colaborador:				
Nombre del evaluador:				Tipo de evaluador:				
Fecha de evaluación:				Periodo de evaluación:				
Instrucciones generales:	En este formato, se evalúan criterios de desempeño, se utiliza una escala de evaluación de cuatro puntos, donde el evaluador debe seleccionar la opción que mejor refleje el desempeño del trabajador en cada criterio evaluado.							
ASPECTO A EVALUAR	PONDERACION	CRITERIOS	ESCALA DE EVALUACION				Puntuación obtenida	TOTAL POR ASPECTO
			Supera las expectativas	Cumple satisfactoriamente	Cumple parcialmente	No cumple		
Competencias	50%	Competencia 1:				12	41%	
		Comportamiento 1	4					
		Comportamiento 2		3				
		Comportamiento 3		3				
		Comportamiento 4			2			
		Competencia 2:				14		
		Comportamiento 1	4					
		Comportamiento 2	4					
		Comportamiento 3		3				
		Comportamiento 4		3				
		Competencia 3:				13		
		Comportamiento 1	4					
		Comportamiento 2		3				
		Comportamiento 3			2			
		Comportamiento 4	4					
		Competencia 4:				14		
Comportamiento 1		3						
Comportamiento 2		3						
Comportamiento 3	4							
Comportamiento 4	4							
Conocimientos	25%	Conocimiento 1:				12	19%	
		Conocimiento 2:		3				
		Conocimiento 3:		3				
		Conocimiento 4:			2			
Cumplimiento de objetivos y metas	25%	Objetivos y metas en reacción a las funciones del cargo		3		3	19%	
NOTA FINAL							79%	
COMENTARIO FINAL								
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma del evaluador								

9.4.2 Retroalimentación

Una vez concluidas las evaluaciones se tienen que retroalimentar de manera efectiva y oportuna en un lapso máximo de 15 días.

Se llevará a cabo la retroalimentación en una reunión entre el jefe y cada colaborador, la cuál será una revisión conjunta de la evaluación, manejando una comunicación asertiva, evitando hacer juicios, analizando los aspectos positivos y determinando las oportunidades de mejora.

En el caso que el jefe necesite apoyo para la retroalimentación podrá solicitar la presencia de recursos humanos.

En la retroalimentación se realiza un diagnóstico de la evaluación que permitirá identificar los aspectos a mejorar y que ayudará a trazar un plan de desarrollo.

9.4.3 Plan de desarrollo

Una vez realizada la retroalimentación se debe crear un plan de desarrollo, que permita mejorar los aspectos evidenciados en la evaluación de desempeño con el compromiso del colaborador y el jefe, para este fin:

- Se establece un plan de desarrollo específico con actividades que se deben llevar a cabo para mejorar las habilidades y conocimientos del colaborador, así también se establecen metas en función de las responsabilidades inherentes al cargo.
- Las actividades pueden ser: capacitaciones, talleres, e-learning, exposición a tareas aplicando nuevos aprendizajes, participar en proyectos, entrenamiento en el trabajo, procesos de observación con acompañamiento del jefe, conversaciones con mentores, etc.
- Se establecen plazos de cumplimiento de las actividades y se realizan seguimientos periódicos para asegurarse que estas se cumplan y se de un desarrollo efectivo del colaborador que será evidenciable a través de la mejora de su próxima evaluación de desempeño.
- Los seguimientos los realizará el jefe del colaborador en una reunión conjunta de manera trimestral, de esta manera se puede ir controlando el cumplimiento tanto de metas como de las actividades planteadas, pronosticando el desarrollo paulatino del colaborador.
- A continuación, se presenta un formato propuesto para la retroalimentación, plan de desarrollo y seguimientos, este formato condensa toda esta información a fin de facilitar la revisión del desarrollo del colaborador.

Tabla 25 *Formato para retroalimentación, plan de desarrollo y seguimiento*

PLAN DE DESARROLLO Y SEGUIMIENTOS				
Nombre del colaborador:		Departamento:		
Fecha del Plan de desarrollo:				
OPORTUNIDADES DE MEJORA				
COMPETENCIAS:				
CONOCIMIENTOS:				
METAS:				
PLAN DE DESARROLLO				
FECHA DE CUMPLIMIENTO	ACTIVIDADES A REALIZAR			
	Actividad 1			
	Actividad 2			
	Actividad 3			
	Actividad 4			
	Actividad 5			
Objetivos/ Metas planteadas y como se medirá:				
SEGUIMIENTO				
ACTIVIDADES	OBSERVACIONES DEL SEGUIMIENTO			
	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
Actividad 1	Fecha de seguimiento: Seguimiento:			
Actividad 2	Fecha de seguimiento: Seguimiento:			
Actividad 3	Fecha de seguimiento: Seguimiento:			
Metas a cumplir:	Fecha de seguimiento: Cumplimiento de metas:			
Firmas de responsabilidad				
Firma del evaluado		Firma del Jefe		

9.4.4 Identificación de Necesidades de capacitación / formación

1. Las capacitaciones deben estar orientadas a desarrollar competencias, adquirir y actualizar conocimientos, a lograr los objetivos de la empresa y a mejorar la productividad, para ello se analizarán las necesidades identificadas de diferentes ámbitos como:
 - Las necesidades detectadas en la evaluación de desempeño de los colaboradores.
 - Revisión con jefaturas y gerencias para determinar las necesidades técnicas específicas de cada departamento.
 - Revisión de los objetivos de la empresa, las necesidades de los clientes y las expectativas del mercado para identificar las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para su personal.
 - Programas de gestión de riesgos del departamento de seguridad de la empresa.
 - Programas de vigilancia y prevención de salud de los colaboradores
 - Recopilación de las solicitudes y necesidades de los colaboradores.
 - Actualización tecnológica.
 - Actualizaciones normativas de los entes de control.
2. Una vez consolidadas las necesidades receptadas, deben ser analizadas con las gerencias departamentales, para a través de un diagnóstico validar y priorizar dependiendo del orden de urgencias y así organizar cronológicamente en un Plan de capacitación a corto, mediano y largo plazo.
3. A continuación, se presenta un formato sugerido que contempla la información necesaria para levantar un plan de capacitación.

Tabla 26 *Matriz Plan de Capacitación*

PLAN DE CAPACITACION PERIODO 2023-2024																								
AMBITO DE CAPACITACION	TEMA DE CAPACITACION	OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE	TIPO DE CAPACITACIÓN (INTERNA/ EXTERNA)	DIRIGIDO A:	PROVEEDOR	INSTURCTOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Nº HORAS/ Nº DÍAS	Nº ASISTENTES	RECURSOS NECESARIOS	COSTO	OBSERVACIONES	
							ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			TOTAL	\$0,00		
PERSONAL ADMINISTRATIVO																								
PERSONAL PLANTA																								
TOTAL HORAS MES							-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				

4. El plan de capacitación debe estar estructurado con la siguiente información:
 - Temas de capacitación: descripción de cada tema a ser desarrollado.
 - Objetivo del aprendizaje que se desea alcanzar con el aprendizaje adquirido.
 - Técnicas de capacitación: talleres, tutoría, dirigida por un instructor, individual, etc.
 - Tipo de capacitación interna o externa. Interna: los instructores serán colaboradores que se encuentren laborando en la empresa, que tengan la formación académica y/o dominen un tema, y que puedan transmitir sus conocimientos.

Externa: los proveedores o instructores serán instituciones públicas o privadas de capacitación especializadas. Se sugiere tener una base de datos de proveedores con sus ofertas académicas y costos con actualizaciones constantes.

Se buscará desarrollar convenios con instituciones educativas públicas o privadas, así como con proveedores actuales de la empresa, para la ejecución de capacitaciones.
- Cronograma: incluirá las fechas de realización de todas las actividades de capacitación.
- Asistentes: a quien va dirigida la capacitación.
- Todos los recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación: presupuesto, instructores, material de apoyo, material audiovisual, refrigerios, etc.

Para el caso de capacitaciones externas: se debe solicitar cotizaciones a proveedores.
- Tiempo de duración: horas, días, etc., dependerá el tema.
5. La gerencia general definirá el presupuesto anual destinado para capacitación de los colaboradores de la empresa.
6. El plan de capacitación levantado y validado por recursos humanos y las gerencias departamentales, será revisado y aprobado por gerencia general, cuidando el presupuesto disponible.
7. El plan puede ajustarse durante su ejecución, en caso de existir algún cambio o mejora en el mismo.
8. Recursos humanos y los gerentes departamentales revisarán y aprobarán previamente el contenido de las capacitaciones tanto internas como externas, para garantizar que se ajusten a las necesidades requeridas y a que se cumplan con los objetivos del aprendizaje.
9. Recursos humanos será responsable de la ejecución del plan de capacitación.
10. Cada instructor deberá llevar un control de asistencia y de calificaciones de los participantes, que determinarán la aprobación o no de la capacitación.
11. Para los colaboradores que hayan recibido una capacitación externa especializada, deberán replicar los conocimientos adquiridos a sus compañeros, en una capacitación interna.

12. Cada capacitación debe ser evaluada al final de la misma, tanto al contenido como al instructor, para este fin se utilizará el siguiente formato:

Tabla 27 Evaluación de reacción de capacitación

EVALUACIÓN DE REACCION					
Tema:					
Instructor:					
Fecha:					
Su opinión es importante para garantizar la calidad de la capacitación, por favor calificar de manera objetiva					
Marque con una X en el casillero que corresponda su calificación.					
Aspectos a evaluar	Excelente 5	Muy bueno 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
Ambiente físico					
Organización de la capacitación					
Calidad del contenido del curso					
Herramientas que se utilizaron					
El instructor atendió adecuadamente a las inquietudes					
El instructor evidenció dominio del tema					
Se cumplió con la agenda programada					
Manejo del grupo					
Le gustaría volver a					
SUGERENCIAS:					

13. Recursos humanos mantendrá un registro de las calificaciones y sugerencias de cada capacitación ya que estas servirán para mejorar constantemente la calidad de las capacitaciones.

14. La empresa puede implementar lineamientos para el correcto desarrollo del subsistema con el fin de mantener orden y equidad como por ejemplo en cuanto al financiamiento de capacitaciones externas.
15. Se sugiere que a futuro evaluar la posibilidad de contar con una plataforma para capacitación E Learning, que permitirá el acceso a más colaboradores a programas de capacitación continua y a un menor costo.

9.5 Subsistema de Compensaciones

Para cualquier empresa es fundamental contar con un equipo altamente capacitado y motivado, dispuesto a brindar lo mejor de sí para lograr los objetivos de la empresa. Sin embargo, para lograr esto, es necesario contar con un sistema de compensaciones atractivo y justo que reconozca el esfuerzo y logros del personal, fomente su lealtad hacia la empresa y, en última instancia, contribuya a su satisfacción laboral y a la retención de talentos.

De acuerdo al análisis realizado de la empresa se puede determinar que las remuneraciones de los colaboradores se han convertido en un tema preocupante para la misma, puesto que en el área de Recursos Humanos llegan constantes quejas de inconformidad, desmotivación y sentido de injusticia, ya que existen comparaciones constantes de sueldos entre colaboradores.

En este sentido, proponemos la implementación de un Subsistema de Compensaciones y para su desarrollo realizara las siguientes acciones:

1. Determinar bandas salariales de acuerdo a los niveles de cargo.

La empresa cuenta con 8 niveles jerárquicos dentro de su organigrama, que han sido determinados por los directivos de la empresa, bajo los siguientes criterios:

- Nivel de educación requerida para el cargo
- Experiencia requerida para el cargo
- Responsabilidades del cargo
- Solución de problemas (complejidad de tareas asignadas)
- Supervisión de personal (número de subordinados)
- Impacto sobre resultados de la empresa

Teniendo en cuenta que existen los 8 niveles jerárquicos, se establece un esquema de bandas salariales, definiendo un punto mínimo, promedio y punto máximo, para cada uno.

En cada nivel se agrupa a los cargos que se encuentran en cada uno de éstos en la siguiente tabla que muestra los niveles siendo 1 el de mayor jerarquía y 8 el de menor jerarquía.:


Tabla 28 Banda Salarial

NIVELES	CARGOS	SUELDOS		
		MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO
1	GERENTE GENERAL	2250	3000	3750
2	GERENCIAS DEPARTAMENTALES			
3	JEFES DEPARTAMENTALES ADM. / JEFE DE PLANTA / JEFE DE MANTENIMIENTO / JEFE DE CALIDAD, MEDICO OCUPACIONAL			
4	EJECUTIVOS DE VENTAS/ COORDINADOR DE FACTURACIÓN			
5	ANALISTAS CONTABLES, ANALISTAS RRHH TECNICOS DE MANTENIMIENTO, INSPECTORES DE CALIDAD			
6	ASISTENTES ADM. ASISTENTES CONTABLES/ OBREROS 3			
7	OBREROS 2			
8	OBREROS 1 / AUXILIARES DE LIMPIEZA			

La banda consiste en el tramo salarial en el que se mueve el salario de un cargo, para su estructura se parte del promedio del sueldo básico actual de los colaboradores que se encuentran en cada nivel salarial, de esta forma se excluye bonificaciones, comisiones, valores por movilización y alimentación, etc.

Una vez determinado el promedio de cada nivel se determina los rangos mínimos y máximos, con valores relativos iguales, con el fin de mantener una equidad salarial para todos los cargos de la empresa, como se propone en el ejemplo, partiendo del promedio el mínimo es menos 25% y el máximo es más el 25%:

Tabla 29 Rangos de Banda Salarial

NIVELES	CARGOS	SUELDOS		
		MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO
1	GERENTE GENERAL	2250	3000	3750
		< 25%		>25%

Para la definición de las bandas se tomará en cuenta el presupuesto que destine la empresa para remuneraciones, comprobando siempre que sean viables económicamente, así mismos los valores mínimos de cada nivel no podrán ser menores a los sectoriales definidos anualmente por los organismos gubernamentales.

Una vez definidas las bandas salariales deberán ser presentadas a la gerencia para su aprobación.

2. Determinar la equidad interna salarial actual

Una vez determinadas las bandas salariales con sus rangos mínimos y máximos se identifican en un comparativo, cuáles son los cargos que están siendo sobre remunerados y mal remunerados, de acuerdo al nivel y banda salarial al que pertenecen, de la misma manera se puede determinar esta información a nivel de colaborador.

Este análisis servirá para corregir las desviaciones salariales que existen actualmente, ya que los cargos en un mismo nivel son considerados de igual valor para la empresa y por ello los sueldos deben ser equitativos. En la matriz propuesta se puede determinar la desviación en relación al promedio de la banda, pero de requerir para el análisis interno de la empresa se puede determinar la desviación del mínimo o del máximo.

Tabla 30 Matriz para análisis salarial interno

MATRIZ PARA ANÁLISIS SALARIAL INTERNO							
NIVEL	CARGO	COLABORADOR	SUELDO ACTUAL	BANDA SALARIAL			DESVIACION RESPECTO AL PROMEDIO
				MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO	
1	GERENTE GENERAL	XXXXXXXX	3000	2250	3000	3750	0%
2	GERENTE FINANCIERO	XXXXXXXX	2600	1500	2000	2500	30%

GERENTE COMERCIAL	XXXXXXXX	1800	1500	2000	2500	-10%
GERENTE DE PRODUCCION	XXXXXXXX	1600	1500	2000	2500	-20%
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	XXXXXXXX	2000	1500	2000	2500	0%

A futuro una vez que se vaya consolidando este subsistema se sugiere que se implemente una metodología para valoración de cargos, ya que actualmente si bien cuenta con niveles jerárquicos definidos bajo criterios válidos, es una oportunidad de mejora realizarlo bajo metodología.

De igual manera a futuro según se vaya ajustando las desviaciones salariales internas actuales, se sugiere contratar un estudio salarial externo, que sirva para compararse con empresas similares del sector de la construcción, de tal manera que permita ajustar las bandas salariales de la empresa a las realidades del mercado, con el fin que la empresa sea competitiva en el mercado laboral, y pueda atraer, retener y motivar al mejor personal.

3. Política Salarial

Como parte importante del subsistema de compensaciones para la empresa, es contar con una política salarial que sirva de guía para remunerar de manera eficiente a sus colaboradores.

3.1. Objetivo

El objetivo de la política salarial es remunerar a los colaboradores de manera equitativa, en función de su nivel salarial, de acuerdo a las responsabilidades y su desempeño.

Lineamientos

- Las bandas salariales pueden ser ajustadas anualmente.
- Para el ajuste de las bandas se puede tomar en cuenta desde un análisis interno y externo.

- Interno: Comparado internamente por niveles de cargo.

- Externo: Comparado con un estudio del mercado.

Sueldo mensual:

- Todos los colaboradores tendrán un salario de acuerdo al cargo que desempeñan.
- El sueldo de los colaboradores no podrá ser inferior al valor mínimo de la banda salarial al que pertenece su cargo.
- Cuando ingresa un nuevo colaborador su sueldo será el valor del mínimo de su banda.
- El personal de fuerza de ventas tendrá un sueldo mixto: sueldo fijo más sueldo variable, en función del cumplimiento de metas establecidas.
- Los sueldos se cancelan vía transferencia bancaria el último día de cada mes, si el último día del mes es fin de semana se cancelarán el siguiente día hábil.

Incrementos salariales:

- Se realizarán revisiones salariales periódicas, de preferencia anuales, tomando en consideración la situación financiera de la empresa y los niveles salariales del mercado.
- Los ajustes o incrementos salariales se realizarán posteriores a la evaluación de desempeño.
- Los incrementos salariales se realizarán en función de:
 1. Evaluación de desempeño.
 2. Mejora demostrada por el colaborador en su actitud y desempeño.
 3. Donde se encuentra el colaborador respecto a su banda salarial.
- La empresa deberá determinar en función de su presupuesto el porcentaje máximo de incremento, que realizará a cada colaborador.
- Para realizar incrementos salariales se dará prioridad a los colaboradores que se encuentran subpagados actualmente, de manera paulatina hasta que alcancen por lo menos el mínimo de su banda salarial.
- Los incrementos salariales deben ser revisados y aprobados por gerencia.

Beneficios:

- Todos los colaboradores gozarán de un seguro de salud y de vida colectivo.
- Todos los colaboradores reciben mensualmente una bonificación por transporte.
- A los colaboradores administrativos se les asignará un plan de telefonía celular para el desarrollo de sus actividades.

- Los colaboradores tendrán un porcentaje de descuento en los productos que produce la empresa.

10 Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

El análisis y diagnóstico de la situación actual de los subsistemas de recursos humanos de la empresa permitió identificar las fortalezas y debilidades donde sobresale la ausencia de procedimientos y formatos en los procesos de gestión de personal, así también permitió detectar posibles áreas de mejora en la gestión del talento humano. Este análisis es fundamental para poder diseñar y aplicar estrategias que permitan mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de recursos humanos, logrando así un adecuado clima laboral y un compromiso del personal con los objetivos de la organización.

La identificación de las fortalezas y oportunidades de mejora del área de recursos humanos permitió a la empresa conocer los aspectos en los que se destaca y los que necesita mejorar para lograr una gestión de personal efectiva, concluyendo que esto permitirá tomar decisiones

informadas y diseñar estrategias que permitan potenciar los aspectos positivos y mejorar los aspectos negativos del departamento de recursos humanos.

El reconocimiento de las acciones necesarias para potenciar el departamento de recursos humanos permitirá a la empresa diseñar un plan de acción concreto y efectivo para mejorar la gestión de personal, en ese sentido la propuesta del plan de mejora para los sub sistemas de descripción de cargos, reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, evaluación y compensación del personal contribuirá a la mejora de los procesos.

La propuesta de herramientas permitirá a la empresa contar con una estructura sólida y eficiente en la gestión de personal por lo que se concluye que esto se traducirá en una mayor eficiencia y eficacia en el proceso de selección y contratación de personal, así como en la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados. Además, permitirá establecer un sistema justo y equitativo de compensaciones, lo que contribuirá a la retención de talentos y al fortalecimiento del compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales.

10.2 Recomendaciones

Se recomienda iniciar con la implementación de la propuesta desarrollada, partiendo de la reestructuración del departamento de recursos humanos que implica la contratación de nuevos colaboradores para dicho departamento, lo que permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de recursos humanos, logrando así un adecuado clima laboral y un compromiso del personal con los objetivos de la organización.

Difundir a sus colaboradores la misión, visión, objetivos de la empresa y estrategia para crear identidad con la misma, ya que conocer hacia dónde va la empresa motiva a alcanzar los objetivos tanto empresariales como personales.

Es de vital importancia antes de iniciar con la implementación contar con el involucramiento directo de los directivos de la empresa, al igual que el compromiso de todos los colaboradores, ya que su apertura al cambio ayudará a conseguir los resultados deseados.

Se sugiere que se realice una evaluación constante de la gestión de personal, identificando las fortalezas y oportunidades de mejora, y aplicando las estrategias necesarias para lograr una gestión de personal efectiva.

Realizar seguimientos periódicos para asegurarse de que las acciones implementadas están teniendo el impacto esperado en la mejora de los procesos de descripción de cargos, reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, evaluación y compensación del personal.

Referencias

- Alles, M. (2002). *Estrategia de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amarante, N. (2018). . *Manual. Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo*. Editorial CEP S.L. doi:file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf
- Anchundia, A. (2018). Sistema de Gestión del Talento Humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de ingeniería industrial de la Universidad Técnica de Manabí. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 214-219. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1000/1066>
- Andrade, C. (2018). *Estado del arte de los modelos de gestión del talento humano y algunos casos de Colombia en el periodo de 2000 a 2015*. Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/6211/1/Estado%20del%20arte%20modelos%20%20gesti%C3%B3n_Carolina%20Andrade%20V_2018.pdf
- Arenas, D. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6(2), 1-23. doi:<http://www.uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/471>

- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 1-12. doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Arrieta, K. (2022). Competencias Administrativas en el Departamento de Recursos Humanos. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 2(52), 19-30. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8499684>
- Arroyo Mesa, L. (2021/2022). *Tendencias actuales en la búsqueda y selección de personal en el ámbito empresarial*. Madrid: Reporitorio Universidad Pontificia COMILLAS. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/61311/TFG%20-%20Arroyo%20Mesa%2c%20Lucia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrera, M., García, J., Torres, A., & Vargas, J. L. (2017). *Guía para elaborar un plan de mejora*. Obtenido de http://www.cacei.org/nvfs/nvfsdocs/guia_plan_mejora.pdf
- Bazán, Y., & Tejedor, V. (2022). El enfoque de sistemas en la gestión del talento humano. *Revista Frecosapiens*, 5(2). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213255005/2213255005.pdf>
- Beleño, A., Moreno, J., & Tilano, G. (2021). *Plan de mejoramiento empresarial para la actuación comercial de CDA a partir de la planeación estratégica de las TIC*. EAN. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11522/TilanoGean2022.pdf?sequence=1>
- Castro, D., Gutiérrez, J., & Uribe, J. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. *Revista Industria Data*, 23(2), 1-11. doi:<https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- Cejas, M. (2008). *La formación profesional basada en competencias: estudio realizado en Valencia*. Carabobo. doi:<file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12(2), 27-31. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150004>
- Colcha, J., Tapia, L., Romero, M., & Chiriboga, P. (2021). Gestión del talento humano, uso TIC'S y su relación con el desempeño laboral. Caso práctico: Constructora general Services S.A. *Polo del conocimiento*, 6(7). doi:DOI: 10.23857/pc.v6i7.2890
- Coll, F. (2020). *Recursos humanos*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- Comunidad de Madrid. (2021). *CONCEPTO DE COMPETENCIAS DESDE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de https://mcyt.educa.madrid.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_5.asp

- Contraloría General de la República. (2022). *Plan de mejoramiento*. Obtenido de https://portalcef.contraloria.gov.co/assets/docs/423-ffdb4438-d7d3-48c9-9f55-2a21d6c77a/12_PlanMejoramiento.pdf
- COPNIA. (2021). *PLANES DE MEJORAMIENTO*. Obtenido de https://www.copnia.gov.co/sites/default/files/uploads/mapa-procesos/archivos/evaluacion-gestion/Planes_Mejoramiento.pdf
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Díaz, F., Rodríguez, J., & Jiménez, J. (2015). *Competencias y valores para el primer empleo*. Fundación EOI. Obtenido de <file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf>
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 1-19. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878906>
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-HILL.
- Economía. (2020). *Definición de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://economia.org/recursos-humanos.php>
- Factorial HR. (2023). *¿Qué son los recursos humanos? Repasamos conceptos*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/>
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo por competencias*. Días de Santos. doi:<file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf>
- García, V., & Chávez, J. (2020). Análisis de las necesidades de las organizaciones de la economía popular y solidaria de la zona 1. *SATHIRI*, 15(1), 36-50. doi:<https://doi.org/10.32645/13906925.929>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 6(8), 318-329. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8042592.pdf>
- Gavilánez, M., Espín, M., & Palacios, M. (2020). *Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador*. Repositorio de la Escuela Superior de Chimborazo. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html/hdl.handle.net/20.500.11763/gestion-administrativa-pymes.zip>
- Gómez, E. (2020). *Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A. para el primer semestre del 2020*. Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8060/1/T3495-MDTH-Gomez-Dise%C3%B1o.pdf>

- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 1-23. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gumucio, R. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Perspectivas. doi:<file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf>
- Heredia, M., & Narváez, C. (2021). La importancia de la Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 1-23. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011435>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DEL C.V.
- Hidalgo, R., Palma, E., Arias, R., & Guaigua, J. (2018). Modelode gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi. *Recimundo*, 2(3), 364-394. Obtenido de <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/122/123>
- Jaen, F., & Villanueva, V. (2020). Análisis y propuesta de mejora de procesos aplicando 5s en una empresa de mantenimiento. Caso Ecuaclima. *REVISTA 593 Digital Publisher CEIT*, 5(3), 1-20. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898164>
- Leal, M., Labarca, N., Bracho, O., & Vargas, V. (2018). Gestión Tecnológica en pymes del sector textil del municipio Maracaibo-estado Zulia- Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(82), 1-19. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- León, F. (2020). *Competencias y gestión de los recursos humanos*. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Obtenido de https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8510/Competencias_LeonNieto_Frescia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Loza, A., & Zambrano, H. (2020). El departamento de recursos humanos como activo importante en el desarrollo de una empresa. *E-IDEA Journal of Business*, 2(7), 1-12. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/47/85>
- Milena, C. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional. *ECONÓMICAS CUC*, 40(1), 91-104. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.06>
- Miranda, M. (2012). *Gestión Por Competencias. Clase dirigida*. Universidad Autónoma de Monterey. Obtenido de <file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf>

- Mogrovejo, A., Campos, J., Calle, O., & Pérez, P. (2022). Plan estratégico para el área de recursos humanos a nivel empresarial. *FIPCAEC*, 7(1), 872-892. Obtenido de file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/555-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1222-1-10-20220315.pdf
- Montoya, C. (2021). *Recursos Humanos: qué son, funciones y su importancia como personas, área, conjunto de prácticas y profesión*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-son-recursos-humanos-funciones-importancia/>
- Morales, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999). *Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. México: MAGRAW HILL.
- Peña, M., Vallejo, J., Malla, F., & Sarmiento, G. (2019). Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador y las organizaciones financieras de la Economía Popular y Solidaria. *YACHANA. Revista Científica*, 8(2), 1-13. doi:<https://doi.org/10.1234/y.ch.v8i2.597>
- Pico, L. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *Innova Research Journal*, 1(11), 97-104. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183824>
- Romero, A., Ortiz, L., & Barrezueta, K. (2017). Analisis de la administración del Talento Humano eel centro de educación básica Fisco-Misional "Cristo Rey" de la Ciudad de Esmeraldas. *Revista Cognosis*, 2(4). Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Cognosis/article/download/1083/923/2494>
- Schkolnik, M., Araos, C., & Machado, F. (2005). *Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América latina*. Cepal. doi:file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Cinterfor. doi:file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf
- Villaseñor, J. (Diciembre de 2022). *Tendencias de RRHH para 2023*. Obtenido de Capital Humano: https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAIAAAEAE1PTU_DMAz9N7IUQhIDTBxy6bbDLgiNgrI6qdVGpHaJnbL-e7IVJHzzx7Pfe_7KmJYGL-oUqUPyAaoOq4Q-J2GphjwCsRhZIGkZXZMyGoVW3M6A1wzxwN5tr3WYsYG2zDI1mOrFWaOsEM8obrO11sjA388whx40MNWQVrbQde74YU
- Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*,

10(2), 1-12. doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200089

Zenteno Chamber , A. (s.f.). *Management Business Service Consulting*. Obtenido de <https://mbsperu.com/gestion-rrhh/plan-estrategico-de-recursos-humanos/><https://mbsperu.com/gestion-rrhh/plan-estrategico-de-recursos-humanos/>

Anexos

Anexo A

Entrevista a Gerentes Departamentales y Gerencia General

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama claramente definido?
<p>Gerente 1: El organigrama de la empresa reposa en los archivos de la alta dirección, no ha sido difundido a los trabajadores.</p> <p>Gerente 2: No existe.</p> <p>Gerente 3: Sé que existe, pero no ha sido comunicado, no existe claridad en reportes, existen personas que reportan a varias jefaturas.</p> <p>Gerente 4: Adicional los reportes jerárquicos son bastante confusos ya que una persona puede tener varios jefes porque hay varias personas polifuncionales.</p> <p>Recursos humanos: si existe un organigrama, pero está desactualizado, en el último año se han creado varios cargos y ha existido cambios que no registran la última versión del organigrama.</p>
2. ¿La empresa cuenta con procedimientos definidos del departamento de recursos humanos?
<p>Gerente 1: La empresa no ha definido sus procedimientos, pero trabaja bajo un orden, recursos humanos conocer que funciones debe desempeñar, considero que no existe documentado, pero se trabaja siguiendo un proceso.</p> <p>Gerente 2: No creo que exista, puesto que no conozco que se lleve un procedimiento.</p> <p>Gerente 3: Considero que no se tiene procedimientos en la empresa.</p> <p>Gerente 4: No se aprecian como tal</p> <p>Gerente 5 (Respuesta recursos humanos): en la actualidad no existen procedimientos definidos en recursos humanos se tienen ciertos formatos que se han levantado por la necesidad de dar un orden, pero no se tiene un procedimiento documentado de ninguno de los subprocesos de recursos humanos, si bien se conoce las funciones de las personas que trabajan en el área, pero sería importante definir el paso a paso.</p>
3. ¿La empresa cuenta con descripción de cargos con requisitos que debe poseer un candidato para una vacante?
<p>Gerente 1: Existe descripciones de cargo, se actualizaron.</p> <p>Gerente 2: Se que existen descriptivos, pero no se han difundido a todo el personal.</p> <p>Gerente 3: Si</p> <p>Gerente 4: Si</p> <p>Gerente 5 (Respuesta recursos humanos): La empresa cuenta con descriptivos de cargos que se actualizaron recientemente, se levantaron en un formato estandarizado para todos los cargos de la empresa, incluyendo los nuevos cargos creados y se unificaron en un profesigramas con información tanto de seguridad como de salud ocupacional.</p> <p>Los descriptivos de cargos se levantaron con un dueño del cargo y el jefe inmediato, sin embargo, no están comunicados al personal.</p>
4. ¿La empresa cuenta con un procedimiento para definir vacantes en la empresa?

<p>Gerente 1: De mi experiencia no existe, si necesitamos una nueva persona únicamente solicitamos al jefe se contrate una nueva persona.</p> <p>Gerente 2: No cuenta la empresa, cuando se tiene una vacante es generalmente cuando renuncia una persona.</p> <p>Gerente 3: No</p> <p>Gerente 4: No</p> <p>Gerente 5 (Respuesta recursos humanos): no cuenta la empresa, se atiende al requerimiento de personal cuando solicitan las diferentes jefaturas.</p>
<p>5. ¿Se utilizan publicaciones en medios de difusión para el reclutamiento? (redes, prensa, bolsas de trabajo, entre otras).</p>
<p>Gerente 1: No se utiliza, la empresa no ha visto la necesidad desde que yo laboro en la empresa, los jefes no han querido publicar.</p> <p>Gerente 2: No se realiza en ningún medio.</p> <p>Gerente 3: No se realiza en ningún medio.</p> <p>Gerente 4: No se realiza en ningún medio.</p> <p>Respuesta recursos humanos: No, la principal fuente de reclutamiento de la empresa es a través de referidos de los colaboradores quienes entregan de manera física la hoja de vida de las personas que desean postularse y para cargos más específicos de contrata una empresa que realiza el reclutamiento y selección de personal.</p>
<p>6. ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la empresa?</p>
<p>Gerente 1: No conozco el procedimiento</p> <p>Gerente 2: Lo realiza recursos humanos</p> <p>Gerente 3: No tengo claro la forma</p> <p>Gerente 4: No conozco</p> <p>Recursos humanos: Se solicitan referidos por parte de los colaboradores, se receptan carpetas y generalmente se contrata de manera inmediata. Para cargos específicos se contrata una empresa que nos da el servicio de reclutamiento y selección.</p>
<p>7. ¿Se selecciona al personal por su nivel de conocimiento? ¿Se toma en cuenta el perfil del cargo?</p>
<p>Gerente 1: Por referencia de algún miembro de la organización</p> <p>Gerente 2: Considero que se contrata más por referencia de la persona sin importar si tiene los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo.</p> <p>Gerente 3: No he participado en la contratación del personal que tengo a mi cargo, todos han sido impuestos, porque ya vienen referidos.</p> <p>Gerente 4: No se toma en cuenta nada.</p> <p>Respuesta recursos humanos: cuando son candidatos referidos ingresan de inmediato, sin tomar en cuenta que cumplan con el perfil del cargo, los perfiles no son de conocimiento de los jefes tampoco. En los cargos que realiza la empresa externa si cumplen con el perfil, puesto que ellos manejan un proceso formal para la selección.</p>
<p>8. ¿Se considera habilidades profesionales como merito para ocupar un puesto?</p>
<p>Gerente 1: No como mencione es depende del referido. Gerente 2: No si es referido. Gerente 3 y 4: No</p> <p>Respuesta recursos humanos: solo en caso de reclutamiento y selección a través de la empresa externa, por parte de la empresa no.</p>
<p>9. ¿Se realiza un análisis de las hojas de vida recibidas para descartar a quienes no cumplen con el perfil de cargo?</p>

<p>Gerente 1: No ya que se maneja con hojas de vida de referidos, aparte que yo no tomo la decisión.</p> <p>Gerente 2: Cuando lo realiza la empresa no, a parte que no escojo a mi equipo.</p> <p>Gerente 3: No solo me presentan a la persona cuando ya ingresa a laborar, se le da todo el apoyo para que pueda trabajar, pero no participo en la selección.</p> <p>Gerente 4: No está en mis manos tomar la decisión</p> <p>Respuesta recursos humanos: Para cargos de mano de obra, en algunos casos si se descarta hojas de vida por no tener experiencia, para cargos más administrativos si son referidos no se toma en cuenta. Cuando el proceso lo lleva la empresa externa si se lo hace ya que conocemos como lo hacen.</p>
<p>10. ¿La empresa aplica pruebas psicométricas, de conocimiento, prácticas, entre otras?</p>
<p>Gerente 1: No realiza ninguna prueba, sería importante que lo haga hasta para poder conocer más a la persona con la que se va a trabajar.</p> <p>Gerente 2: No se realiza, conozco que ahora existen un montón de pruebas hasta de personalidad, sería fantástico aplicar para asegurar que la nueva persona se acople al equipo por su tipo de personalidad.</p> <p>Gerente 3: Sinceramente es un talón de Aquiles para la empresa, sufrimos cuando vemos los equipos que no se complementan ya sea por falta de conocimiento, distintas personalidades, favoritismos etc. ya que el personal que ingresa en su mayoría es referido.</p> <p>Gerente 4: No que yo sepa y tal vez por eso se dificulta el desarrollo de las actividades porque muchas veces el personal no tiene la capacitación requerida</p> <p>Respuesta recursos humanos: no la empresa no cuenta con ningún tipo de encuesta.</p>
<p>11. ¿La empresa cuenta con una entrevista estructurada?</p>
<p>Gerentes: No</p> <p>Gerente 5: (Respuesta recursos humanos): no la empresa no cuenta con formatos de selección de personal ya que el proceso no este documentado y se realiza de forma empírica. En cargos de mano de obra que son los que mayor rotación en la empresa: Ingresan las carpetas por referidos, se tiene una pequeña entrevista con la persona, esta entrevista es para conocer de forma rápida a la persona, la realiza el jefe inmediato no participa recursos humanos. Para personal administrativo la entrevista la realiza recursos humanos, pero sin manejar ningún formato.</p>
<p>12. ¿La persona responsable de la selección de personal está capacitada o para ejecutar esa labor?</p>
<p>Gerente 1: Considero que no porque si no se realizaría con un proceso y de manera formal.</p> <p>Gerente 2: Considero que sí, más bien la empresa lo viene haciendo así desde el inicio y no ha querido innovar, por lo que recursos humanos no lo hace de manera diferente.</p> <p>Gerente 3: No podría juzgar esa parte puesto que no he realizado ningún proceso con la persona.</p> <p>Gerente 4: Asumo que sí, de lo contrario no estaría en ese cargo.</p> <p>Respuesta recursos humanos: El departamento cuenta con profesionales preparados para dicha función</p>
<p>13. ¿La empresa tiene establecidos requisitos para el ingreso de un nuevo empleado?</p>

<p>Gerente 1: Si existen un listado de requisito de documentos a entregar antes del ingreso, exámenes preocupaciones, etc.</p> <p>Gerente 2: Si existe un formato.</p> <p>Gerente 3: Si existe un formato.</p> <p>Gerente 4: Si existe un formato.</p> <p>Respuesta recursos humanos: si existe una lista de documentos requeridos para administración de personal (nómina) al igual que los requerimientos de medicina ocupacional, estos deben ser entregados antes del ingreso del nuevo colaborador.</p>
<p>14. ¿La empresa cuenta con un plan de inducción para un nuevo empleado?</p>
<p>Gerente 1: No existe, la persona ingresa y como jefes estamos en la obligación de enseñar sobre su puesto de trabajo, pero sería interesante que la empresa realice una visión general de la empresa, los productos que realiza, clientes, etc., y un plan de entrenamiento para que la nueva persona se acople mejor y más rápido a la empresa.</p> <p>Gerente 2: No existe la persona ingresa inmediatamente a realizar sus funciones.</p> <p>Gerente 3: No he recibido esa información</p> <p>Gerente 4: No</p> <p>Gerente 5 (Respuesta recursos humanos): no se realiza una inducción formal como overview de la empresa por parte de recursos humanos, sin embargo, por parte de seguridad industrial y medicina ocupacional se realiza una capacitación. Adicional el jefe directo es el que realiza la inducción y presentación a los compañeros.</p>
<p>15. ¿El nuevo empleado recibe capacitación de sus funciones y se le entrega el perfil de su cargo?</p>
<p>Gerente 1: No reciben el perfil del cargo y se va capacitando en el camino.</p> <p>Gerente 2: No reciben, los jefes capacitamos en las funciones a realizar de manera ordenada, asegurándonos que se comprenda todo.</p> <p>Gerente 3: No</p> <p>Gerente 4: No he recibido información de su existencia</p> <p>Respuesta recursos humanos: la empresa por el momento no cuenta con un plan de inducción ni entrenamiento, bajo un formato, sin embargo, los jefes realizan una capacitación sobre las funciones a realizar para que el personal nuevo conozca lo que tiene que realizar.</p>
<p>16. ¿La empresa ingresa al IESS a un colaborador de manera inmediata, al igual que legalización el contrato en el Ministerio del Trabajo?</p>
<p>Gerente 1: Si cada nuevo empleado firma su contrato al igual que el ingreso al IESS desde el primer día de sus labores.</p> <p>Gerente 2: La persona de nómina realiza un muy buen trabajo en ese aspecto, se cumple a cabalidad el tema legal.</p> <p>Gerente 3: La empresa siempre ha cumplido el tema legal.</p> <p>Gerente 4: En ese aspecto la empresa cumple con todos los requisitos de Ley</p> <p>Respuesta recursos humanos: todo nuevo empleado firma su contrato y aviso de entrada del IESS desde el primer día de trabajo, al igual que los reglamentos internos. Se le explica a cada persona las cláusulas de su contrato y las condiciones del mismo.</p>
<p>17. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño de manera constante a su personal?</p>
<p>Gerente 1: La empresa no aplica evaluaciones para poder medir el desempeño.</p> <p>Gerente 2 y 3: No</p> <p>Gerente 4: No realiza</p> <p>Respuesta recursos humanos: la empresa no aplica evaluaciones.</p>
<p>18. ¿La empresa establece necesidades de capacitación de su personal?</p>

<p>Gerente 1: No se realiza como iniciativa de recursos humanos, como jefes solicitamos. Gerente 2: No se realiza ya que no se puede establecer una brecha por la falta de evaluación. Gerente 3: No Gerente 4: No se realiza Respuesta recursos humanos: la empresa no establece las necesidades de capacitación, de cada área, los jefes solicitan alguna capacitación generalmente de actualizaciones de temas específicos, o certificaciones necesarias para el cumplimiento de sus tareas.</p>
<p>19. ¿La empresa cuenta con un plan anual de capacitación?</p>
<p>Gerente 1: No cuenta la empresa con un plan Demás gerentes: No Recursos humanos: No se tiene a disposición un plan anual de capacitación</p>
<p>20. ¿Se capacita sobre el uso de las nuevas tecnologías al personal?</p>
<p>Gerente 1: Cuando se solicita Gerente 2: Si es que se detecta la necesidad en cada gerencia Gerente 3: Depende si el personal no lo posee Gerente 4: Depende de cada jefe Recursos humanos: Se ha capacitado cuando han solicitado los jefes.</p>
<p>21. ¿La empresa tiene un presupuesto para capacitación de su personal?</p>
<p>Gerente 1: No, se necesita aprobación cada que se requiera una capacitación. Gerente 2: No Gerente 3: No se tiene esa condición Gerente 4. No Recursos humanos: La empresa no ha designado un presupuesto para capacitación, para recibir una capacitación puntual se solicita autorización de la dirección de la empresa.</p>
<p>22. ¿la empresa realiza evaluación de la capacitación a sus empleados?</p>
<p>Gerentes: No Recursos humanos: No se realiza</p>
<p>23. ¿Las capacitaciones realizadas al personal ha incidido en la productividad de la empresa?</p>
<p>Gerente 1: No se tiene un método para medirlo Gerente 2: No hay indicadores para su medición Gerente 3: No se tienen registros de productividad Gerenta 4: No se tiene forma de relacionarla Recursos humanos: Es difícil medir en algunos casos puesto que no se maneja ningún indicador, pero en capacitaciones como manejo de montacargas se puede evidenciar.</p>
<p>24. ¿Se ejecuta un seguimiento al personal capacitado para ver resultados?</p>

<p>Gerente 1: Al personal que se capacita se solicita que capacite a los compañeros. Gerente 2: Si generalmente se asigna alguna tarea especial referente a la capacitación para que aplique los conocimientos adquiridos. Gerente 3: Se le asigna una tarea para que demuestre su capacitación Gerente 4: Se pone a prueba por cierto tiempo Respuesta recursos humanos: al personal que se capacita se le pide que difunda a sus compañeros para que el conocimiento se quede en la empresa. Al igual que se le encarga temas más técnicos que pueda aplicar los conocimientos adquiridos.</p>
<p>25. ¿La empresa cuenta con un sistema de valoración de cargos?</p>
<p>Gerentes 1: No existe un sistema como tal Recursos humanos: No cuenta con un sistema de valoración de cargos, se define la jerarquía y posición en el organigrama basado en las responsabilidades otorgadas al cargo.</p>
<p>26. ¿La empresa cuenta con una política salarial?</p>
<p>Gerentes: No Recursos humanos: La empresa no cuenta con una política salarial.</p>
<p>27. ¿Cómo se ejecutan los incrementos salariales en la empresa? (insumos para el incremento)</p>
<p>Gerente1: Según el cargo, el desempeño y la antigüedad Gerente2: Tomando en cuenta la antigüedad y desempeño. Gerente 3: Depende del desempeño y del cargo Gerente 4: Considerando la antigüedad y el cargo Recursos humanos: Los incrementos salariales se realizan en función de la antigüedad, y el cargo, en el caso de mano de obra se toma en cuenta la opinión de cada jefe según el desempeño.</p>
<p>28. ¿Cómo se definen los sueldos/salarios para el personal nuevo?</p>
<p>Gerente 1: El sueldo lo define el Gerente. Gerente 2: El sueldo define Gerente 3: Eso depende del tipo de trabajador Gerente 4: Se hace diferencia entre los administrativos y los de planta. Recursos humanos: El sueldo se determina en una negociación con el aspirante en casos administrativos, y en planta en función de los sectoriales que anualmente se actualizan.</p>
<p>29. ¿Se recompensa a los empleados según su desempeño laboral?</p>
<p>Gerente 1: Como no se evalúa de una manera objetiva el desempeño, se toma en cuenta la opinión del jefe. Gerente 2: Depende de la opinión del jefe inmediato Gerente 3: Según lo que se observa del trabajador en su labor Gerente 4: Se determina según el desenvolvimiento del trabajador Recursos humanos: No se tiene un procedimiento específico de evaluación del desempeño, se toma en cuenta la opinión del jefe.</p>
<p>30. ¿La empresa cuenta con un plan de reconocimiento de logros y esfuerzos de su personal?</p>

<p>Gerentes: Gerente 2: No cuenta con un plan, cuando una persona realiza un muy buen trabajo como jefes solicitamos a recursos humanos que se entregue un bono. Recursos humanos: La empresa no cuenta con un plan documentado, sin embargo, recompensa con bonos y/o días libres a logros y esfuerzos.</p>
<p>31. ¿Se otorgan incentivos No monetarios por tareas extraordinarias?</p>
<p>Gerente 1: Si claro la empresa en ese sentido se preocupa por recompensar a los empleados de varias maneras. Gerente 2: Es una empresa muy humana he visto de cerca las ayudas que realizan a los colaboradores tanto económicos como no económicos. Gerente 3: Se realiza incentivos como días libres, consultas médicas particulares, flexibilidad de horario, jornadas médicas, becas para hijos, almuerzos, sábados recreacionales, etc. de los que recuerdo. Gerente 4: Si se aplican para reconocer a los buenos trabajadores Recursos humanos: la empresa realiza varias actividades y ayudas a los colaboradores como salario emocional como, por ejemplo: flexibilidad de horario, almuerzos, reconocimientos públicos, días libres. Permisos pagados, becas para hijos, medicina privada, seguros de accidentes, etc.</p>
<p>32. ¿La empresa tiene un sistema de promoción o asenso para su personal?</p>
<p>Gerentes: No se dispone Recursos humanos: La empresa no cuenta con un sistema de promoción de empleados, si se promueve a un empleado es porque viene desempeñando bien sus funciones.</p>
<p>33. ¿Qué planes tiene para cubrir las necesidades futuras de talento humano?</p>
<p>Gerente 1: Impulsar desde esta área, que se apliquen los principios de mejora en el desarrollo del talento humano Gerente 2: Promover que los nuevos integrantes de la organización cumplan con el perfil requerido, que se acoplen a la cultura empresarial Gerente 3: Gestionar con todas las gerencias que los nuevos ingresos cumplan con las especificaciones del perfil que se necesita Gerente 4. Que los nuevos integrantes de la organización cumplan con el perfil requerido, que se acoplen a la cultura empresarial Recursos humanos: Ante la proyección de crecimiento o de la empresa y por ende la necesidad de recurso humano como empresa queremos que se realice el proceso a través del departamento de recursos humanos, que se profesionalice el área. Estamos dispuestos a invertir en el área para que se consolide en la empresa, si es necesario se contrate personal que apoye con la profesionalización del área. De igual manera, asegurar que los nuevos integrantes de la organización demuestren que cumplen con el perfil requerido y que se identifiquen con la cultura empresarial.</p>

Anexo B

Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa

Encuesta para colaboradores de la empresa

Estimado(a), la presente encuesta es de carácter anónima, por lo que se solicita responder como usted considere correcto y verdadero. Se solicita marcar la alternativa que considere correcta. y en las preguntas abiertas o que sea necesario detallar, realizarlo de la manera más objetiva posible. Muchas gracias!

1. ¿A qué departamento de la empresa pertenece? *

- Contabilidad - Finanzas
- Producción - Plantas
- Ventas
- Recursos Humanos
- Tecnología de la Información

*

2. ¿Cuántos años labora en la empresa? *

- 0-2 años
- 2-5 años
- 5-10 años
- 10-15 años
- más de 15 años

*

3. ¿Cómo se enteró de la vacante en la empresa? *

- Referencia de un amigo
- Publicación en bolsas de trabajo
- Publicación letrero en la empresa
- Otros

*

4. ¿Conoce el perfil de su cargo? *

SI

NO

5. ¿La empresa realizó inducción sobre datos generales de la empresa cuando usted ingreso a laborar?

Selecciona todos los que correspondan.

SI

NO

6. ¿Cuándo postuló para laborar en la empresa, le realizaron una entrevista de trabajo?

Marca solo un óvalo.

SI

NO

7. ¿Le aplicaron pruebas de algún tipo? *

SI

NO

8. ¿Estás satisfecho con la información que le proporcionaron durante la contratación?

Marca solo un óvalo.

SI

NO

9. ¿Conoce la visión, misión, objetivos de la empresa? *

SI

NO

10. ¿La empresa evalúa su desempeño a través de evaluaciones formales constantes?

SI

No

11. ¿Recibe retroalimentación del desempeño de su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

12. ¿Sus funciones están bien establecidas en la empresa? *

SIEMPRE

A VECES

CASI SIEMPRE

NUNCA

13. ¿Conoce si la empresa cuenta con un plan de capacitación para los empleados? *

- SI
 NO

14. ¿Ha recibido alguna capacitación (interna) para el desempeño de su trabajo? *

- SI
 NO

15. ¿Ha recibido alguna capacitación (externa) para el desempeño de su trabajo? *

- SI
 NO

16. ¿Sus necesidades respecto a capacitaciones han sido atendidas? *

- SIEMPRE
 CASI SIEMPRE
 A VECES
 CASI NUNCA
 NUNCA

17. ¿Le gusta el trabajo que desarrolla? *

- SIEMPRE
 CASI SIEMPRE
 CASI NUNCA
 A VECES
 NUNCA

18. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

19. ¿El nombre de la empresa y su prestigio son importantes para usted? *

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

20. ¿Se reconoce cuando usted realiza una tarea de manera efectiva?

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- A VECES
- CASI NUNCA
- NUNCA

21. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional y de carrera?

Marca solo un óvalo.

- SIEMPRE
 CASI SIEMPRE
 A VECES
 CASI NUNCA
 NUNCA

22. ¿Conoce que insumos se toman en cuenta para los incrementos salariales? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

23. ¿El apoyo en la empresa, propicia un ambiente agradable de trabajo? *

- SIEMPRE
 CASI SIEMPRE
 A VECES
 CASI NUNCA
 NUNCA

24. ¿Califica como buena la relación con sus compañeros? *

- SIEMPRE
 CASI SIEMPRE
 A VECES
 CASI NUNCA
 NUNCA

25. ¿Está satisfecho con el clima laboral? *

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

26. ¿Su jefe inmediato demuestra dominio y conocimiento de sus funciones? *

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

28. ¿Ha pensado en cambiar de trabajo, es decir ir a otra empresa? *

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

29. ¿Cuál es la razón por la que se cambiaría de trabajo? *

30. ¿Qué debería mejorar en la gestión de recursos humanos? Explique *