

# **UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## **TRABAJO DIRIGIDO**

Planificación Estratégica de Recursos Humanos para la Empresa de  
Seguridad Privada ARMUS Ltda.

Postulante: Univ. Ariel Rodrigo León Mamani

Tutor: Mgr. Eilen Rossy Saavedra Pezo

Cobija - Pando - Bolivia

2018

**DEDICATORIA**

*A mis queridos Padres:*

**Severo León y Primitiva Mamani**

*Quienes con cariño, perseverancia y sacrificio supieron acompañarme a lo largo de mi vida y mis estudios profesionales.*

## **AGRADECIMIENTOS**

- *A Dios por darme la vida, y los medios necesarios para estudiar una carrera.*
- *A mi Madre: Por su constante aliento, apoyo moral y cariño.*
- *A mi Padre: Por su comprensión y sus consejos sobre la superación de las personas.*
- *A mis queridas hijas: por ayudarme a salir adelante con mis estudios.*
- *A mi esposa, que me apoyo siempre en los buenos y malos momentos, mis sinceros agradecimientos.*
- *A mi Tutora, Lic. Eilen Rossy Saavedra Pezo, por los consejos y sugerencias brindadas.*
- *A los Señores Docentes de la Universidad Amazónica de Pando, quienes hicieron posible mi formación académica.*
- *A mis compañeros universitarios, por los años de estudio compartidos.*

## ÍNDICE

<b>1.- INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>2.- ANTECEDENTES</b>	2
2.1.- Nombre de institución	2
2.2.- Principal ejecutivo de la institución	2
2.3.- Dirección de la institución	2
2.4.- Nombre del proyecto o programa	2
2.5.- Actividades que realiza la institución	3
2.6.- Importancia social de la institución	3
2.7.- Nombre del Profesional a cargo del proyecto	3
2.8.- Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido	3
<b>3.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	4
<b>4.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	5
<b>5.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b>	5
<b>6.- OBJETIVOS</b>	6
6.1.- Objetivo General	6
6.2.- Objetivos Específicos	7
<b>7.- ALCANCE DEL TRABAJO</b>	7
<b>8.- RESULTADOS PREVISTOS</b>	7
<b>9.- MARCO CONCEPTUAL</b>	8
9.1.- Administración	8
9.2.- Planeación	8
9.3.- Organización	9
9.4.- Dirección	9

9.5.- Control	9
9.6.- La estrategia	9
9.7.- La administración de Recursos Humanos	10
9.7.1.- Objetivos de la administración de Recursos Humanos	10
9.7.2.- Funciones de la administración de Recursos Humanos	11
9.7.3.- Políticas de Recursos Humanos	11
9.7.4.- Subsistema de integración de Recursos Humanos	14
9.8.- Reclutamiento	16
9.8.1.- Medios de reclutamiento	16
9.8.2.- Reclutamiento interno	17
9.8.3.- Reclutamiento externo	20
9.8.4.- Reclutamiento mixto	21
9.9.- Selección	22
9.9.1.- Bases para la selección de personal	23
9.9.2.- Etapas de la entrevista de selección	23
9.9.3.- Ambiente	24
9.10.- Inducción	25
9.11.- Contratación	26
9.12.- Capacitación	26
9.12.1.- Determinación de las necesidades de capacitación	27
<b>10.- METODOLOGÍA</b>	<b>27</b>
10.1.- Nivel o Tipo de Investigación	27
10.1.1.- Investigación Descriptiva	27
10.2.- Enfoque de la Investigación	28

10.3.- Población y Muestra	28
10.3.1.- Población	28
10.3.2.- Muestra	28
10.4.- Técnicas e instrumentos de investigación	28
10.4.1.- Revisión Documental	28
10.4.2.- Observación directa	29
10.4.3.- Entrevistas	29
<b>11.- DIAGNOSTICO SITUACIONAL</b>	29
<b>12.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO</b>	32
<b>13.- PROPUESTA CENTRAL</b>	34
<b>14.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	58
<b>15.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	59
15.1.- Conclusiones	59
15.2.- Recomendaciones	60
<b>16.- BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>17.- ANEXOS</b>	

## **1.- INTRODUCCIÓN**

En las últimas dos décadas se ha observado un creciente interés de los profesionales de Recursos Humanos en involucrarse en la planificación estratégica de las organizaciones como una forma de reforzar su importancia en estas. Al mismo tiempo, los ejecutivos-directivos expresan expectativas de un profesional de recursos humanos proactivo y significativamente dinámico en la planeación estratégica que pueda jugar un rol de liderazgo, ayudando a su organización a atraer, retener y desarrollar el capital humano; el cual es un factor de éxito indiscutible en todo ambiente competitivo.

Hoy en día, las organizaciones exigen contar con profesionales competentes, con el objeto de desarrollar una fuerza laboral multifuncional dotada de mayores capacidades que permita a las empresas responder rápidamente a las necesidades de los clientes. Las industrias y sectores son mucho más flexibles y dinámicos, pues la competitividad determina el ingreso, permanencia o salida de un mercado. Asimismo, actualmente no es posible realizar emprendimientos sostenibles sin innovación, variable clave para lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos, máxima eficiencia, alta velocidad en la toma de decisiones.

En este nuevo enfoque empresarial, independientemente del giro, sector o negocio, es a través del talento de las personas que se logra generar las ventajas competitivas que ansían las compañías para mejorar la productividad, lograr sus objetivos estratégicos y posicionarse, mantenerse o liderar los mercados en los que compiten.

El principal motivo para proponer un plan estratégico de Recursos Humanos es demostrar que la implementación de un sistema de gestión de personas, a través de la formulación del planeamiento, ejecución y control, que además agregue valor y desarrolle mayores capacidades organizacionales, puede apalancar buenos resultados con impactos trascendentes para el negocio e incluso contribuir al desarrollo empresarial y laboral. El planeamiento estratégico de Recursos Humanos se utiliza para alinearla organización en pos de un objetivo común y la clave del éxito en este proceso consiste en obtener la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la organización.

## **2.- ANTECEDENTES**

ARMUS LTDA se fundó el 01 de marzo del 2014, bajo la iniciativa de cuatro Comandantes de la Marina, y legalmente está constituida, con número de NIT: 180360021, con domicilio legal en la Avenida Chelio Luna Pizarro Predio N° 06 en la ciudad de Cobija, debidamente representada en este acto por el Sr. Pedro Orlando Aguilera Caimachi, identificado con Cédula de Identidad No. 5601939 Be. Según Instrumento Público No. 1253/2017 de fecha 16 de febrero de 2017, otorgado ante Notaría de Fe Pública No. 31 de este distrito judicial, y que en adelante se denominara simplemente “ARMUS”.

ARMUS, como empresa corporativa tiene definido claramente cuál es su Visión, Misión y Filosofía de Trabajo, esta última traducida en creencias y valores que son los que rigen las prácticas en las relaciones internas de nuestra organización, siendo base y sustento del marco conceptual del servicio y metodología de trabajo en la cadena de actividades que generan y crean valor para nuestros clientes y como consecuencia de ello para nuestra empresa.

### **2.1.- Nombre de institución**

Razón Social: ARMUS LTDA. REGIONAL PANDO

### **2.2.- Principal ejecutivo de la institución**

Representante de la Institución: Sr Pedro Orlando Aguilera Caimachi

### **2.3.- Dirección de la institución**

Lugar y Dirección de la Institución: con domicilio en la Av. Circunvalación “Chelio Luna Pizarro” zona “Mapajo”, distrito 1, manzano 66 predio N° 06 de esta ciudad.

### **2.4.- Nombre del proyecto o programa**

Planificación estratégica de los Recursos Humanos para la empresa de seguridad privada ARMUS LTDA.

## **2.5.- Actividades que realiza la institución**

LA EMPRESA ARMUS Ltda. Es una empresa que brinda servicios de Seguridad Corporativa a todo tipo de instituciones e industrias tanto públicas como privadas. Cuenta con profesionales altamente calificados, experimentados y especializados; todos conjuncionados en brindar un servicio de alta calidad, minimizando los riesgos en cada tipo de operación con el apoyo de materiales y equipos de última tecnología. Esta empresa proporciona servicios de seguridad y vigilancia a las personas individuales o jurídicas que lo requieran. Asimismo, seguridad y vigilancia de bancos, industrias, comercios, residencias privadas, servicios en general; y, garantizar el transporte de valores.

También dentro de los servicios que presta es la venta y mantenimiento de artículos tecnológicos que hacen más eficiente la seguridad y vigilancia tanto de personas individuales como de bienes materiales.

## **2.6.- Importancia social de la institución**

El cumplimiento y compromiso con nuestros grupos de interés y clientes es brindarles un servicio de calidad, donde ellos mismos puedan expresar sus necesidades y manifestar sus observaciones en cuanto a la atención prestada, asimismo en el afán de cumplir a cabalidad con sus exigencias tanto administrativas como operativas determinamos funciones y tareas de conformidad a lo requerido por nuestros clientes. Por lo tanto, el presente estudio se realizó a una empresa local dedicada a la seguridad física y vigilancia lo cual está conformada por 27 personal.

## **2.7.- Nombre del Profesional a cargo del proyecto**

El gerente propietario Pedro Orlando Aguilera Caimachi

## **2.8.- Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido**

El tiempo estimado del trabajo fue de cuatro meses

### **3.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Hoy en día las organizaciones modernas, tanto públicas como privadas, operan en un entorno en donde el cambio es constante y permanente. La necesidad de supervivencia de toda organización hace que instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos sea para ellas una forma proactiva para poder enfrentarse a las acciones organizacionales, de tal manera que le permita de una u otra forma prever el futuro y salir avante con sus estrategias.

Las organizaciones son entes que generan sus propios objetivos y diseñan la forma como estratégica del recurso humano que establece el número y tipo de gente adecuada que está disponible para realizar las actuaciones que resultarán de máximo aprovechamiento para la organización.

En este sentido, el presente trabajo dirigido muestra la forma cómo se debe implementar la planificación estratégica del recurso humano, la cual contempla varias fases, como son: la definición de los objetivos del recurso humano, el estudio de la situación actual, el análisis del desfase, la elaboración de los planes estratégicos, alternativos y funcionales, y por último, la implementación y evaluación del proceso que contempla la definición de la plantilla de manera cuantitativa y cualitativa.

Nuestra investigación tiene como objeto de estudio la elaboración de una planeación estratégica de Recursos Humanos para la empresa de seguridad y vigilancia ARMUS LTDA. El origen principal del problema que se plantea, es que la empresa no cuenta con una planeación estratégica de Recursos Humanos para la administración y contratación del personal y estas funciones son empíricas y las técnicas que se utilizan no corresponden a una correcta área de Recurso Humano, el personal contratado en algunos casos no cumple con las funciones que el puesto requiere y por ende, no se está alcanzando el propósito de la empresa, el personal ha ido incrementándose por lo tanto se hace indispensable elaborar una planeación estratégica de Recursos Humanos para fortalecer en el área administrativo y operativo en esta institución, de esta manera apoyar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Entre las causas de la problemática que radica la empresa es por falta de una planeación estratégico de Recursos Humanos el cual permite ubicar y desarrollar las habilidades del

trabajador en el puesto laboral, a fin de hacerlos más eficientes para sí mismo y para la institución en las que se desenvuelve, de esta manera lograr mayor productividad en beneficio de la institución.

Podemos mencionar como causa relevante del porque la empresa no cuenta con la planeación estratégica de Recursos Humanos, esto se debe al desconocimiento que tienen los directivos, lo que se refiere a los beneficios que aporta este documento a la institución.

Estos factores traen como efecto problemas continuos dentro la empresa y consecuencias más repetidas que ocasionan: ineficiencia laboral, falta de adaptación en su fuente laboral, rotación constante de personal, impuntualidad, entre otros.

Actualmente, dentro la empresa de seguridad y vigilancia ARMUS LTDA, existe personal que trabaja en el área administrativo y operativo el cual no son muy eficientes y competitivos en cuanto se refiere a cumplir con los objetivos de la empresa.

Se considera un problema por el cual los empleados presentan desconocimiento en cuanto a las funciones que deben desempeñar, lo que genera en ellos frustraciones, ineficiencia laboral. La situación se presenta en la poca atención que los clientes reciben, además de la pérdida de interés en su trabajo y por ende el poco compromiso con la empresa y esta situación ha ocasionado una disminución en la captación de nuevos clientes.

#### **4.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué elementos deberán considerarse para la elaboración de una planeación estratégica de Recursos Humanos que contribuya a mejorar la empresa ARMUS LTDA?

#### **5.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La finalidad de nuestra investigación es elaborar una planeación estratégica de Recursos Humanos y su relación que influirá en la parte administrativa y operativa, de esa manera poder diagnosticar los malestares que perjudican la eficiencia de los trabajadores y los objetivos propuestos por la empresa ARMUS Ltda.

Nuestra investigación pretende aportar con una alternativa de aprovechamiento en el área administrativo y operativo en la empresa de seguridad y vigilancia ARMUS Ltda , que impactará significativamente su rendimiento en diferentes áreas en el puesto de trabajo , en el sentido real de pertenencia ,en la buena coordinación administrativa y operativa, fundamentalmente en la satisfacción laboral del personal, a través de una elaboración de planeación estratégica de Recurso Humano que permitirá establecer mejoras para la empresa.

Con la elaboración de una planeación estratégica de Recursos Humanos la empresa tendrá un impacto positivo ya que alentará a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para la empresa, recalando que una elaboración de planeación estratégica de Recursos Humanos arrojará como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen rendimiento de los trabajadores y la parte administrativa de la empresa.

Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a la empresa en sí, pero fundamentalmente al área administrativo y operativo que se ven afectados por la mal organización que existe en la empresa.

Entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar la eficiencia del trabajador en dicha empresa el cual se puede mencionar: personal altamente capacitados con conocimiento en el área de trabajo y entre otros aspectos que les permita estar más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción laboral que les obliguen a realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador satisfecho refleja su conocimiento en su labor diaria y éste es el motor fundamental para el crecimiento empresarial.

## **6.- OBJETIVOS**

### **6.1.- Objetivo General**

Elaborar una Planeación Estratégica de Recursos Humanos para la Empresa ARMUS LTDA en el Departamento de Pando, para mejorar en el área administrativo.

## **6.2.- Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional sobre la inexistencia de una planeación estratégica de Recursos Humanos en la empresa de seguridad y vigilancia ARMUS LTDA
- Identificar las líneas de direccionamiento en la empresa de seguridad y vigilancia ARMUS LTDA
- Proponer una planeación estratégica de Recursos Humanos para la empresa de seguridad y vigilancia ARMUS LTDA.

## **7.- ALCANCE DEL TRABAJO**

Nuestra investigación se da para todos los miembros de la organización, desde de la alta dirección hasta el personal operativo de la empresa de seguridad y vigilancia Armus Ltda. La información obtenida de la unidad de Recursos Humanos permitirá conocer la situación actual del personal de la empresa ARMUS LTDA, como también sus falencias que existe en área laboral de los trabajadores y en la parte administrativa.

## **8.- RESULTADOS PREVISTOS**

El establecimiento de planes es una necesidad para la organización actual, ante un mundo tecnológico y de cambios constantes que genera un alto grado de incertidumbre, la planificación es una herramienta que no se orienta a la eliminación de las incertidumbres, sin embargo, puede asegurar que éstas se detectan y facilitan la toma de decisión de la dirección.

La planeación eficaz de los Recursos Humanos comienza con la planificación estratégica. La necesidad de integrar todo el conjunto de funciones de la planificación va a permitirle al encargado de personal orientar las actividades que deben realizar las personas en las distintas unidades de la empresa, pero también asesorando y aconsejando a los jefes de otras unidades de cómo mejorar el rendimiento humano en su área.

Para lo cual preveemos los resultados de la planificación de los Recursos Humanos para la empresa ARMUS se convierte en un elemento estratégico y vital para la organización, ya que permite:

- La eficiencia productiva al poder planificar el número exacto de trabajadores y no tener que contar con un exceso de fuerza de trabajo, que provoque un aumento de los costos de personal.
- El conocimiento del entorno de la organización a través del análisis externo, brindando información del mercado, facilitando información sobre factores demográficos, políticos-legales, culturales, económicos y tecnológicos que pueden tener un impacto en el proceso de reclutamiento del personal.
- El establecimiento de objetivos y planes de acción individuales, permitiendo cuantificar el rendimiento individual de cada trabajador y facilitar el proceso de evaluación del desempeño, la motivación y los programas de formación.
- El control de las actividades que van a permitir el ajuste por un lado, de los sistemas de trabajo que incluye a la organización del trabajo apoyada en los diseños de puestos de trabajo, para mejorar las condiciones de trabajo, la protección e higiene del trabajo y el mejoramiento de la productividad y por otro lado, el sistema logístico que incluye a la organización de la empresa, al aprovisionamiento y a la distribución del personal.
- La organización del trabajo en los recursos humanos para mejorar la relación entre las personas y las instituciones donde prestamos el servicio.

## **9.- MARCO CONCEPTUAL**

### **9.1.- Administración**

Según Chiavenato (2011), la Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. El propósito de la administración es de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

### **9.2.- Planeación**

Según Chiavenato (2011), es aquella función en la cual se determina de forma anticipada el logro de los objetivos, incluyendo programas, políticas y procedimientos. La necesidad de la Planeación en una empresa se da por tres razones: Para pensar en el futuro, se planifica para que

todas las personas de la empresa piensen hacia donde van, anticipándose a los problemas. Para pensar en forma coordinada, permitiendo que las personas sean conscientes de que es lo que se espera de ellas y cumplir con las funciones asignadas. Para evitar riesgos y pérdidas.

### **9.3.- Organización**

Según Chiavenato (2011), es la función administrativa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa. Las dos razones fundamentales para organizar son: Existe una gran cantidad de labores y funciones que no puede realizarlas una sola persona, por lo cual debe unirse con otras para ejecutarlas. Para aprovechar los beneficios que trae la división del trabajo.

### **9.4.- Dirección**

Según Chiavenato (2011), es la función que hace referencia a la forma de impartir órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica que es exactamente lo que debe hacerse. El dirigir o dar instrucciones a los empleados permite una mayor eficiencia en la administración.

### **9.5.- Control**

Según Chiavenato (2011), es la función administrativa que verifica si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, permitiendo detectar de forma oportuna alguna falla. Se puede decir que el control consiste en la medición y corrección de la ejecución con base a metas establecidas, comparando lo realizado con lo planeado.

### **9.6.- La estrategia**

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejora la eficacia de la gestión.

La estrategia implica establecer objetivos estratégicos generales y alinear las operaciones locales para lograr la excelencia a nivel operativo y al mismo tiempo, alcanzar los objetivos generales. A través de la Gestión Estratégica es posible identificar las sinergias existentes entre las diversas

operaciones y obtener los beneficios que estas ofrecen. Una de las principales herramientas de una gestión estratégica es la COMUNICACIÓN, la cual puede ser definida como: "aquellos procesos que fluyen vertical, horizontal y oblicuamente hacia dentro y hacia fuera de una organización, por medio de las cuales las personas integrantes se relacionan entre sí, intercambiando mensajes en busca de armonía (Chiavenato, 2011).

## **9.7.- La administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos (área de RH) es un área de estudio relativamente nueva El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. El carácter multivariado (Chiavenato, 2011).

### **9.7.1.- Objetivos de la administración de Recursos Humanos**

Actualmente, la administración de Recursos Humanos cambia aceleradamente por gestión del talento humano. Éste enfoque considera a los trabajadores como personas dotadas de conocimientos, habilidades y capacidades intelectuales, lo que permite imprimirle un significado y rumbo a los objetivos trazados por la organización. Ante ésta situación su administración involucra todas las fases del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

La administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y las aportaciones de conocimiento del personal a la empresa, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable (Chiavenato, 2007).

### **9.7.2.- Funciones de la administración de Recursos Humanos**

“Las funciones asumidas por los profesionales de Recursos Humanos son múltiples, puesto que deben desempeñar papeles operacionales y, con simultaneidad, estratégicos. En consecuencia, necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de Recursos Humanos pueda agregar valor a la organización, precisa desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos.

Las cuatro funciones principales de Recursos Humanos:

- Administración de estrategias de Recursos Humanos.
- Administración de la infraestructura de la empresa.
- Administración de la contribución de los empleados

La unidad de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la empresa dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas, planes, procesos medulares y actividades propias de Recursos Humanos, para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso y satisfacción laboral, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

### **9.7.3.- Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan in- necesariamente a sus supervisores para la aclaración

o solución de cada problema. Las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de Recursos Humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de Recursos Humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

- **Políticas de integración de Recursos Humanos**

a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de Recursos Humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

b) Criterios de selección de Recursos Humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización. c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia (Chiavenato, 2007).

- **Políticas de organización de Recursos Humanos**

a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los Recursos Humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización. c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los Recursos Humanos por medio de la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2007).

- **Políticas de retención de los Recursos Humanos**

a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.

b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral (Chiavenato, 2007).

c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal (Chiavenato, 2007).

- **Políticas de desarrollo de Recursos Humanos**

a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.

b) Criterios de desarrollo de los Recursos Humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

- **Políticas de auditoría de Recursos Humanos**

a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los Recursos Humanos de la organización. (Chiavenato, 2007).

#### **9.7.4.- Subsistema de integración de Recursos Humanos**

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema (Chiavenato, 2007).

##### **9.7.4.1.- El ambiente organizacional**

Toda organización opera dentro de un ambiente en el que existen otras organizaciones. Del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones (investigación de mercado, investigación de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos para su operación (entrada de recursos materiales, máquinas, equipos, materias primas, entre otros), recursos financieros (préstamos, financiamientos, utilidades provenientes de la facturación, etc.), Recursos Humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación relacionada con sus operaciones, imposición de contribuciones e impuestos, limitaciones legales relativas a los procesos, entre otros). En el ambiente la organización deposita los resultados de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de sus operaciones (desperdicios de materia prima, maquinaria y equipo obsoleto que tienen que vender, contaminantes resultado de sus operaciones: humos, desechos, exhalaciones de gases, basura, etc.), los resultados de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, distribución de rendimientos, bonificaciones, pagos de intereses y tasas bancarias, etc.), los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, imagen de la organización, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además, naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. De todos

estos múltiples aspectos del ambiente, nos interesa específicamente el hecho de que los Recursos Humanos entran y salen del sistema, lo cual genera una dinámica particular que veremos más adelante (Gómez, 2002).

#### **9.7.4.2.- Mercado de Recursos Humanos**

El término mercado tiene varios significados, a saber:

El lugar en el que antiguamente se efectuaba el trueque de mercancías, por lo tanto, el local físico en el que los vendedores se encontraban con los compradores.

El “espacio económico” en el que se realizan intercambios de bienes, que son producidos y ofrecidos por los productores y solicitados por los compradores.

El área geográfica o territorial en el que las fuerzas de la oferta y la demanda convergen para establecer un precio común.

Básicamente, el concepto de mercado presenta tres aspectos importantes:

a) Una dimensión de espacio: todo mercado se caracteriza por un área física, geográfica o territorial. Lugares diferentes tienen mercados diferentes. El espacio es un elemento importante del mercado.

b) Una dimensión de tiempo: todo mercado depende de una época. En épocas diferentes, un mismo mercado puede presentar características diferentes: el mercado de trabajo del último trimestre de cada año es más dinámico y presenta características distintas al del primer trimestre. El tiempo es un elemento importante del mercado.

c) Una dimensión de oferta y demanda: todo mercado se caracteriza por la oferta o disponibilidad de algo y, simultáneamente, por la demanda de algo. Si la oferta es mayor que la demanda, se trata de algo fácil de obtener y habrá competidores entre los vendedores o entre los que ofrecen ese algo. Si la demanda es mayor que la oferta, entonces la situación se invierte y se trata de algo difícil de obtener y habrá competidores entre los compradores o entre los que necesitan ese algo.

En términos de la integración de Recursos Humanos, existen dos tipos de mercados muy distintos, pero estrictamente entrelazados e interrelacionados: el mercado de trabajo y el mercado de Recursos Humanos (Chiavenato, 2007).

#### **9.7.4.3.- Mercado de trabajo**

El mercado de trabajo o mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo. El mercado de trabajo se puede dividir de acuerdo con los sectores de actividades o de acuerdo con las categorías (Puchol, 2007).

#### **9.8.- Reclutamiento**

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Una vez que se determina la necesidad de cubrir puestos de trabajo, ya sea por tratarse de la creación de nuevas posiciones o porque éstas se encuentran disponibles, se pone en marcha el reclutamiento, el cual permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. Se definen todas las características y requisitos que engloban el puesto de trabajo, tales como las funciones y tareas, los procedimientos necesarios para su ejecución, la dependencia jerárquica, la ubicación del puesto y los objetivos del puesto (William, 2008).

##### **9.8.1.- Medios de reclutamiento**

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de Recursos Humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de Recursos Humanos presenta diversas fuentes de Recursos Humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de

reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades. También verificamos que el mercado de RH está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de Recursos Humanos (Pinto, 2005).

### **9.8.2.- Reclutamiento interno**

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

a) Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.

- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa (Pinto, 2005).

#### **9.8.2.1.- Ventajas del reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de Recursos Humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la

organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.

- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

#### **9.8.2.2.- Desventajas del reclutamiento interno**

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva

hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve (Peter, 2007).

### **9.8.3.- Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través de la internet.
- Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.

- En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto. Las dos se describen en la figura

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos. De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe haber un curriculum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atraktividad ni el interés. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal (Peter, 2007).

#### **9.8.4.- Reclutamiento mixto**

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado,

siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor (Puchol, 2007).

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea fuentes internas como externas de Recursos Humanos. El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

a) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de Recursos Humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.

b) Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

c) Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional (Puchol, 2007).

## **9.9.- Selección**

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la empresa: las que presenten características deseadas por la organización.

En términos más amplios, la selección busca los candidatos entre varios reclutados más adecuados para los puestos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Sí, por un lado, se tiene el cargo que debe llenarse, por otro, se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición (Puchol, 2007).

### **9.9.1.- Bases para la selección de personal**

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

### **9.9.2.- Etapas de la entrevista de selección**

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

#### 1. Preparación de la entrevista

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece (William, 2008).

### **9.9.3.- Ambiente**

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

La espera es inevitable. De manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización (William, 2008).

#### **9.9.3.1.- Desarrollo de la entrevista**

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la

propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés.

### **9.9.3.2.- Entrevista de selección**

La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.

Generalmente se utiliza la entrevista estructurada, y ésta se basa en una lista de preguntas previamente formuladas que deberán responder los solicitantes al puesto (Puchol, 2007).

### **9.10.- Inducción**

La inducción es la fase de la administración de Recursos Humanos, que hace referencia al proceso de introducción y orientación, al personal que ha aprobado satisfactoriamente el reclutamiento y selección de personal y que seguidamente es contratado. Su objetivo es proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la empresa.

Es importante que toda organización implemente la inducción o socialización, para dotar a los nuevos empleados, de información preliminar de la empresa, sus tareas y las responsabilidades que implica el cargo que ocupará y el tipo de cultura organizacional que practica.

Generalmente, la inducción transmite tres tipos de información:

1) aspectos generales sobre la rutina diaria del trabajo; 2) un repaso de la historia de la empresa, su finalidad, operación, productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella y 3) una presentación detallada de sus políticas, reglas de trabajo y prestaciones laborales a las que se tiene derecho.

Dependerá del supervisor del área, establecer el tiempo que sea necesario para ofrecer al nuevo empleado un esbozo de las políticas de la empresa, las instalaciones y un resumen del reglamento interno que se maneje.

La inducción de nuevos empleados se debe considerar como un programa amplio y sistemático que se debe monitorear y evaluar continuamente.

La inducción requiere uno o dos días para establecerse. Durante este tiempo, los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, escuchar pláticas sobre la organización, recibir bibliografía, participar en visitas guiadas para conocer las distintas secciones de la empresa y conocer al personal ya existente (William, 2008).

### **9.11.- Contratación**

Luego de concluido el proceso de selección, se procede a la contratación del personal, actividad que realiza la unidad de Recursos Humanos. En esta etapa se le indica al empleado sobre el puesto de trabajo a desempeñar, el salario a devengar, así como aquellas prestaciones a las cuales tiene derecho de acuerdo a la ley. Constituye el formalismo de la integración (William, 2008).

### **9.12.- Capacitación**

Para elevar el desempeño de los empleados, es necesario que se lleve a cabo la capacitación del Recurso Humano y tiene como objetivo, proporcionar los conocimientos, las habilidades y la disciplina que son requeridas para el eficiente desarrollo de las labores.

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar a los empleados constantemente, logrando los siguientes beneficios:

- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.

- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos trazados por la empresa.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Debe tomarse en cuenta que la unidad de Recursos Humanos, debe impulsar programas de capacitación, los cuales son propicios para que los trabajadores tengan la oportunidad de adquirir conocimientos técnicos o administrativos, eliminando en un alto porcentaje, los problemas administrativos en la gestión del recurso humano (Pinto, 2005).

### **9.12.1.- Determinación de las necesidades de capacitación**

En todo proceso de capacitación, se debe determinar las necesidades específicas y reales, la importancia actual de Recursos Humanos y su fundamental aporte al éxito de la empresa.

A esto debe agregarse el sentido de la empresa, una visión compartida por todos y un conjunto de valores, utilizados como medios para alcanzar esa misión, ese ideal propuesto desde la empresa hacia su personal y directivos, como de éstos hacia la empresa en un rol de construcción y participación.

La determinación de las necesidades de capacitación, es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente (Mondy, 2005).

## **10.- METODOLOGÍA**

### **10.1.- Nivel o Tipo de Investigación**

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se utilizó el siguiente tipo de investigación.

#### **10.1.1.- Investigación Descriptiva**

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Para realizar el proyecto de investigación se utilizó la revisión bibliográfica documental ya que para su ejecución se sustenta en

información ya existente basada en libros, revista, lectura, biblioteca, etc. Con la finalidad que la información este centrada en la comprensión.

## **10.2.- Enfoque de la Investigación**

En la investigación se utilizó el enfoque cualitativo que es el siguiente: se aplicó el presente enfoque porque permitirá estudiar y comprender las áreas que componen en la empresa ARMUS LTDA. y de esta manera analizar las causas que han ocasionado el bajo rendimiento del personal en área de trabajo, para luego proponer el diseño de una planeación estratégica de Recursos Humano que permitirá dar solución al problema objeto de estudio. su aplicación se realizó desde el interior de la empresa tanto para el mejoramiento del área administrativa y de los trabajadores, puesto que mediante la observación directa se podrá aplicar medidas correctivas y medir los niveles de bajo rendimiento de los trabajadores de la empresa de seguridad privada. En la investigación se pondrá énfasis en buscar problemas reales de la empresa, para detectar sus falencias y proponer alternativas de solución.

## **10.3.- Población y Muestra**

### **10.3.1.- Población**

La población está constituida por 27 personas miembros de la Empresa de ARMUS LTDA, los que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa.

### **10.3.2.- Muestra**

Debido a que la población es finita, no es necesario calcular la muestra, por lo que trabajaremos con la parte administrativa.

## **10.4.- Técnicas e instrumentos de investigación**

### **10.4.1.- Revisión Documental**

Para realizar el proyecto de investigación se utilizó la revisión bibliográfica documental ya que para su ejecución se enfocara en información ya existente basada en libros, revistas, bibliotecas, etc. con la finalidad de que la información esté centrada en la comprensión y el realismo,

permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías, como instrumentó se aplicó las fichas de trabajo.

#### **10.4.2.- Observación directa**

La observación directa, porque se está en contacto directo con la empresa involucrada en el problema y como uno de los instrumentos que se utilizó es la ficha de observación.

#### **10.4.3.- Entrevistas**

A través de entrevistas y cuestionarios se recolecto la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la empresa y conocer el problema objeto de estudio. Como uno de los instrumentos que se utilizó en el presente trabajo es la guía de entrevista.

### **11.- DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

La empresa ARMUS Ltda. Es una empresa que brinda servicios de Seguridad Corporativa a todo tipo de instituciones e industrias tanto públicas como privadas. Cuenta con profesionales altamente calificados, experimentados y especializados; todos conjuncionados en brindar un servicio de alta calidad, minimizando los riesgos en cada tipo de operación con el apoyo de materiales y equipos de última tecnología. Esta empresa proporciona servicios de seguridad y vigilancia a las personas individuales o jurídicas que lo requieran. Asimismo, seguridad y vigilancia de bancos, industrias, comercios, residencias privadas, servicios en general; y, garantizar el trasporte de valores. La empresa brinda servicios de seguridad y vigilancia las 24 horas del día, tanto con cámaras de vigilancia como también con personal de seguridad física.

Como medio de análisis de la información recolectada en el estudio de factores y en las encuestas se seleccionó el sistema de matriz FODA por ser un método práctico y eficiente para analizar la información recolectada y generar alternativas a las situaciones que afectan negativamente a la compañía.

Esta matriz nos sirve para el estudio del entorno externo de la compañía y nos proporciona las herramientas necesarias para establecer las oportunidades y amenazas que la rodean, las cuales se deben ser aprovechar en su justo momento. Así como también es útil para el estudio de cada una de las áreas funcionales que integran la empresa y ayudan a concretar las debilidades y

fortalezas. A partir de estas se busca generar estrategias sustentables y sostenibles, para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Siguiendo este esquema a continuación se presenta el diagnóstico de modo general a manera de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para luego esquematizarlas en la matriz FODA.

AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa</li> <li>2. Tarifas competitivas</li> <li>3. Solvencia económica</li> <li>4. Asesoría jurídica permanente</li> <li>5. Ninguna sanción</li> <li>6. Capacidad para satisfacer la demanda</li> <li>7. Posicionamiento y reconocimiento del mercado</li> <li>8. Normatividad y condición legal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fallas comunicación corporativa</li> <li>2. Bajo nivel aplicación de tecnología</li> <li>3. Innovación tecnológica</li> <li>4. No utilización de indicadores financieros en la toma de decisiones</li> <li>5. Capacitación al personal operativo</li> <li>6. No se cuenta con departamento financiero ni de recursos humanos por separado</li> </ol>
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de mercado</li> <li>2. Aplicación de tecnologías de información (Tics) internas y externas</li> <li>3. Fácil acceso a la tecnología</li> <li>4. Continuar proceso de crecimiento</li> <li>5. Amplio conocimiento del sector</li> <li>6. Cambio tecnológico</li> <li>7. Ubicación geográfica de la compañía (norte de la ciudad)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de nuevos impuestos</li> <li>2. Rígido régimen sancionatorio</li> <li>3. Orden publico actual</li> <li>4. Impacto de la legislación</li> <li>5. Alta Competencia de empresas del sector</li> <li>6. Ingreso de nuevas compañías</li> <li>7. Proliferación compañías piratas</li> </ol>

*Figura 1.* Matriz FODA de manera general

Fuente: Elaboración propia

A partir del anterior diagnóstico y teniendo en cuenta las premisas teóricas descritas dentro de su marco y la pertenencia con este diagnóstico y con base en el cuestionario elaborado y la observación directa de la compañía objeto de este estudio, a continuación se presenta la matriz FODA de la empresa.

**Fortalezas:** Se encontró que la compañía si bien es pequeña, ha tenido un proceso de expansión a partir de sus inicios, posee una buena imagen dentro del sector de vigilancia y seguridad privada, debido en gran medida a que no ha tenido ninguna sanción; aspecto muy importante tanto para la vigilancia como para los usuarios.

El conocimiento del sector por parte de sus propietarios, le ha permitido mantenerse y atender su principal cliente el sector de los conjuntos institucionales, bajo parámetros de estricta legalidad y amparada por documentos hechos que genera solidez y confianza en la compañía.

**Debilidades:** Con respecto al tema de las debilidades, se encontraron varios aspectos importantes. El primero es su estructura organizacional, ya que no cuenta dentro de ésta con una unidad específica de talento humano ni financiero; aspectos que no le permiten tomar decisiones basadas en indicadores de gestión, ni financieros, ni frente al sector, tampoco cuentan con un buen clima laboral y comunicación con los empleados. Los planes se dan casi de forma improvisada y sobre “la marcha” es decir de acuerdo a los acontecimientos. Otro dato importante es el rezago tecnológico que presenta frente a otras compañías del sector, hecho que sus propios dueños reconocen, si bien los usos de tecnología no son requisitos indispensables, si representan un mejor mercadeo, mejores ingresos por la posibilidad de cobrar más por sus servicios, agilidad en los procesos administrativos y una mejor imagen; además el hecho de no encontrarse a la vanguardia en el uso de tecnologías tanto internas como externas, pueden representar en un momento dado la pérdida de ampliación del porcentaje de participación dentro del mercado o la consecución de nuevos negocios; hoy no solo una buena plataforma tecnológica es necesaria, también lo son tener un hosting en Internet y contar con la red de Intranet; así como también y dentro del entorno del sector innovar sus servicios contando con monitoreo, radiocomunicaciones alarmas y seguridad electrónica, entre otros.

**Oportunidades:** La mejor y más grande oportunidad con que cuenta la compañía es la creciente demanda de servicios de seguridad, en Cobija presenta desde hace varios años lamentablemente problemas de inseguridad y una incapacidad de la fuerza pública para atender esta demanda, hecho que propicia que casi todo establecimiento tanto residencial, como comercial, educativo, financiero, bancario requieran contratar los servicios de vigilancia y seguridad privada; lo que representa para esta compañía la posibilidad de un cubrimiento mayor, por ende una ampliación de su mercado incluso y como lo presentan otras compañías, cubrimiento de orden nacional, lo que conlleva crecimiento y rentabilidad para la empresa. La ubicación de la compañía al norte de la ciudad, le brinda también posibilidades de consolidación y reconocimiento, por cuanto es sabido que el encontrarse ubicada en este sector, brinda la oportunidad de contar con clientes de

un mayor poder adquisitivo y quienes tienen la percepción del hecho de que las empresas que se ubican en este sector de la capital son más sólidas y mejores que si su ubicación es de la ciudad.

**Amenazas:** Dentro de las amenazas, como se sabe, el cambio en la reglamentación de este tipo de compañías, pero en general y como ocurre usualmente, el gobierno reglamenta, pero también cambia las normatividades existentes con frecuencia, este hecho es preocupante y se presenta como amenaza, así como el hecho de la creación o subida constante del valor que se paga por impuestos. Hechos éstos en los cuales no tiene injerencia la empresa ni ningún otro sector de la economía sino que depende directamente de las políticas impuestas por el gobierno.

Después de haber expuesto el análisis de la compañía, por tratarse del objetivo central del presente trabajo se presenta el análisis propio del área del Talento Humano, para posteriormente presentar su esquematización en la matriz FODA del área.

Como una necesidad sentida dentro del perfil de recursos humanos de la empresa, se encuentra que en la actualidad la empresa no cuenta con una unidad de talento humano establecido como tal. La Empresa como se observa en su organigrama, cuenta con un administrativo y financiero, quién hace las veces de Gerente de Personal. Para el apoyo de sus labores en ésta área específica cuenta con un asistente financiero y un auxiliar quienes desempeñan las labores propias del área. Dentro de sus labores se encuentran: todas las afiliaciones y retiros, liquidaciones en general incluyendo la nómina y aportes, informe de novedades, control de vacaciones, archivo. Los salarios, incluidos los incrementos, son considerados directamente en la Gerencia General y tampoco existe una política definida en cuanto a cargos.

## **12.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO**

Debido a que se encontraron debilidades en varios aspectos de la empresa, se proponen estrategias para hacer frente a cada una de ellas. Estas propuestas ya se han comentado en las diferentes visitas que se han realizado a la entidad, para buscar soluciones reales conjuntas acordes con las posibilidades de la empresa.

Con respecto a los procesos de reclutamiento y selección de personal operativo, son hechos directamente por una compañía temporal, ello debido en gran medida por el tiempo que representa para el encargado de área realizar las pruebas correspondientes al ingreso de los

guardas y supervisores, así como también a la reducción de costos que representa para la empresa. El poco personal administrativo, su selección es hecha directamente por la empresa.

Para el reclutamiento de personal nuevo, cuando éste es realizado directamente por la entidad, en primera instancia se recurre a recomendaciones de los encargados o de la gerencia. En segunda instancia, se recurre a los avisos clasificados, ello ocurre con el personal administrativo.

El proceso de selección consta de una entrevista inicial, hecha por el encargado administrativo y financiero, con base en ésta se hace una preselección, posterior a ello se ubica a la persona preseleccionada y se le solicita acudir nuevamente con las constancias de su experiencia laboral, la cual no puede ser inferior a tres años, se verifica su experiencia y dependiendo de la vacante asisten a otra entrevista más específica con el coordinador del área respectiva, quien pasa el informe al coordinador administrativo y financiero y luego se procede a su contratación.

Para el proceso de Inducción, se observó que éste no se lleva a cabo en la entidad, la persona que va a ocupar el cargo debe poseer suficiente experiencia, que lo acredite en el desenvolvimiento de sus funciones, sin embargo en los primeros días dentro de la compañía es supervisado por sus compañeros más antiguos para acomodarse en el desempeño de sus labores.

Los programas de desarrollo y capacitación del personal no se llevan a cabo en esta entidad, solamente se capacita al personal cuando se presentan cambios en las reglamentaciones de la vigilancia, estas capacitaciones se realizan con escuelas certificadas.

La participación de los empleados no se tiene en cuenta en la empresa puesto que no existe mucha comunicación, solo se tienen en cuenta las observaciones hechas por los supervisores, los trabajadores no tienen la oportunidad de presentar opiniones, nunca se les solicitan, únicamente reciben órdenes de estricto cumplimiento. La comunicación se presentó como vertical descendente, hecho verificado en la entrevista realizada.

Algo muy importante es que la compañía nunca ha sido sancionada, este tipo de empresas recibe visitas periódicas de la vigilancia policial y además de verificar instalaciones, verifica quejas, incumplimientos, puestos de trabajo, legalidad y vigencia de documentos, pólizas, uniformes y armamento y otros que ellos consideren pertinentes, la compañía es muy cumplida con sus obligaciones, nunca se presentan atrasos.

De igual manera el supervisor hará un reconocimiento de los logros obtenidos tanto por el equipo, como por cada uno de sus integrantes, con el fin de afianzar su compromiso con el personal, la cual se evidencia desde los comportamientos observables y los compromisos reales para que todos lleguen sanos y salvos a casa.

### **13.- PROPUESTA CENTRAL**

El área de Recursos Humanos es estratégica dentro de toda organización, depende de la estructura adoptada, así como de la cultura existente de la misma.

Sin embargo, existen cuatro procesos básicos que son clave en la administración de personal que se aplican a organizaciones de cualquier clase y cualquier tamaño, estando interrelacionados estrechamente y siendo interdependientes. La interacción de los procesos de la administración de recursos humanos, obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo que a su vez origina nuevos cambios en los demás, generándose adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Para lo cual para esta propuesta implementaremos estos cuatro procesos básicos de la administración de recursos humanos dentro de la planificación estratégica de la empresa ARMUS Ltda. Los cuales son el de reclutamiento, selección, inducción y contratación como control de todos los procesos, de la misma manera dichos procesos nos dieron mayores relevancias en cuanto al diagnóstico institucional.

#### **Proceso de Reclutamiento de Personal**

Entendemos que el proceso de reclutamiento afecta de manera positiva o negativa al proceso de Selección, ya que un buen reclutamiento dará la posibilidad de elegir al postulante más idóneo, es decir, quien reúne la mayor cantidad de características buscadas y en el nivel requerido para el cargo vacante, es recomendable seguir los siguientes puntos:

1. Diseño del análisis y descripción del Perfil de Cargo.
2. Diseño de la Convocatoria en base al Perfil del Cargo.
3. Diseño y Elaboración del Formulario de Solicitud.

**a) Diseño del análisis y descripción del Perfil de Cargo.**

El análisis se realiza para determinar de manera detallada en que consiste el cargo y el tipo de persona que ARMUS LTDA desea contratar, dicha información es indispensable para ayudar a decidir el tipo de personas que se reclutarán y tomar una decisión, sobre quien será el seleccionado, realizando la descripción los siguientes aspectos:

Tabla 1

*Análisis del perfil profesional*

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>UNIDAD SOLICITANTE</b>
Recolección de información	Proporcionar información sobre: <ul style="list-style-type: none"><li>• Razón del requerimiento de personal</li><li>• Falencias existentes</li><li>• Finalidad y necesidades del requerimiento</li></ul>
Tipos de Requerimiento	Proporcionar los requisitos del cargo: <ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de estudio</li><li>• Nivel de capacidad</li><li>• Especialidades</li></ul>

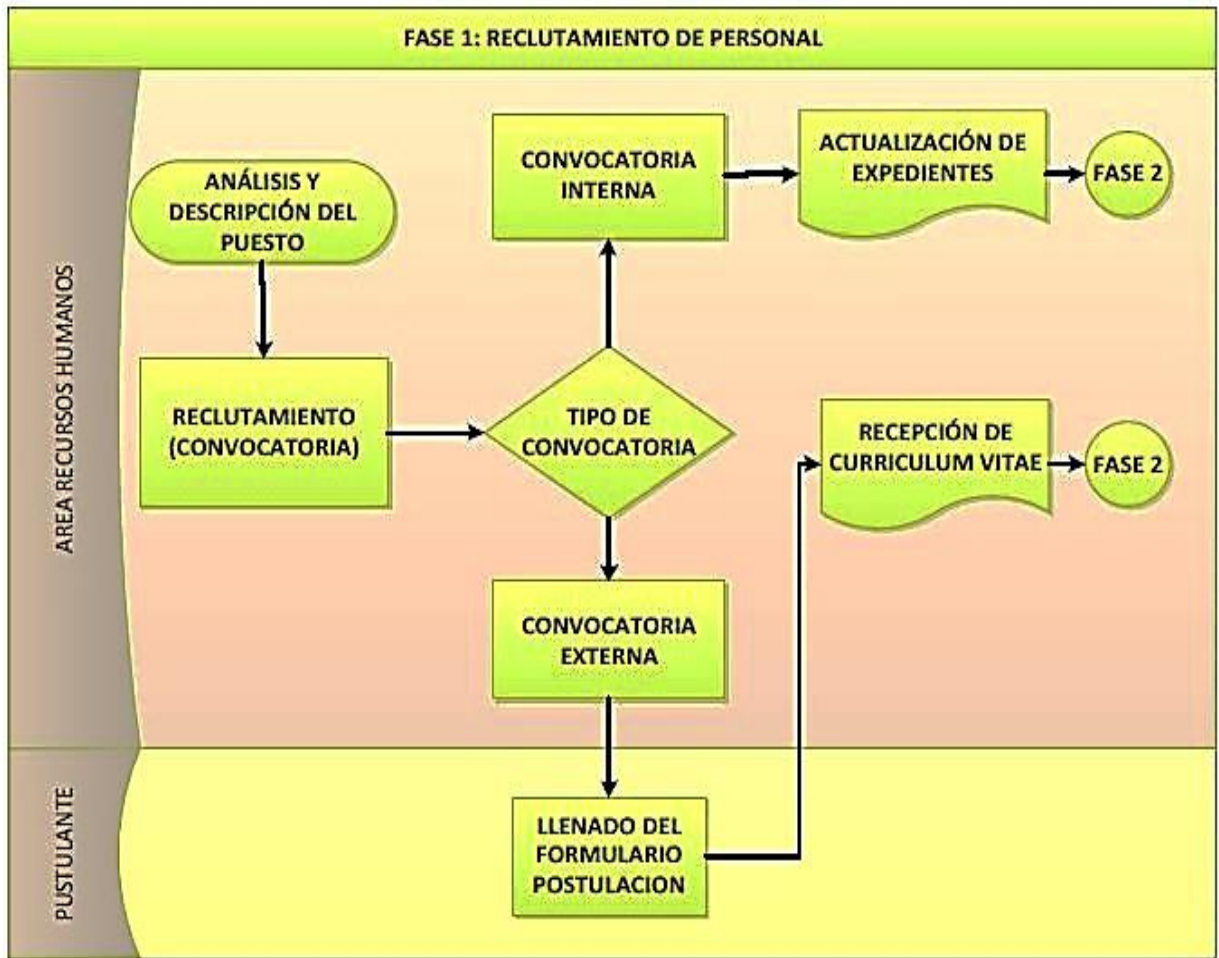
Fuente: Elaboración propia

Asimismo la unidad solicitante, deberá realizar el llenado del formulario FORM-REC-01, donde especificara la información necesaria que sirve para el desarrollo de la convocatoria.

<b>FORM-REC-01</b>				
<b>FORMULARIO PARA LA DESCRIPCION DEL PERFIL DE PUESTO</b>				
<b>I. DATOS DE INDETIFICACION</b>				
<b>Dominación del Cargo:</b>				
<b>Nivel Organizacional:</b>				
<b>Departamento:</b>				
<b>Inmediato Superior:</b>				
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>				
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
1.				
2.				
3.				
<b>IV. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>				
El nivel de logro es de acuerdo con la prioridad para el desempeño optimo en el cargo , donde : 1 = indistinto; 2 = importante; 3 = muy importante				
Tipos de requerimientos	COMPETENCIA	Nivel de Dominio		
		1	2	3
Profesional				
Técnico				
Interpersonal				
Personales				
<b>V. NIVEL DE EDUCACION REQUERIDA</b>				
<b>LICENCIATURA</b>		<b>EGRESADO</b>		
<b>TECNICO SUPERIOR</b>		<b>BACHILLERATO</b>		
<b>OTROS.....</b>				
<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL GENERAL</b>				
AÑOS DE EXPERIENCIA EN CARGOS SIMILARES				

Figura 2. Descripción del perfil de puesto

Fuente: Elaboración propia en base a Gary Dessler 2009 “Adm. de recursos humanos”



*Figura 3.* Flujograma de reclutamiento de personal

Fuente: Elaboración propia

## b) Diseño de la Convocatoria en base al Perfil del Cargo.

Tabla 2

### *Diseño de la convocatoria en base al perfil del cargo*

	<b>INTERNO</b> <b>Se realiza la búsqueda en los actuales empleados de la institución.</b>	<b>EXTERNO</b> <b>Se realiza la búsqueda de candidatos dentro del mercado de recursos humanos.</b>
Medios de comunicación	Publicación de circulares de requerimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medios televisivos</li><li>• Medios radiales</li><li>• Prensa escrita</li><li>• Redes sociales</li></ul>
Documentación requerida a presentar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certificaciones de calificación y capacidad al cargo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Currículo vitae</li><li>• Hoja de vida (de acuerdo al cargo)</li><li>• Antecedentes personales</li></ul>
Capacidad requerida	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos</li><li>• Predisposición</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo bajo presión</li><li>• Conocimientos</li><li>• Predisposición</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

La convocatoria debe estar acorde con el perfil y requerimientos del puesto, elaborada en base al cuadro anteriormente mencionado y conforme a la redacción se denomina convocatoria a un documento que se envía a ciertas personas o que se publica en medios impresos y actualmente en medios electrónicos o en redes sociales. Así de manera escrita la convocatoria se utiliza por instituciones públicas o privadas para que cierta población realice trámites o asista a eventos. Las convocatorias pueden enviarse en lo particular o aplicarse para su consulta general para el público.

### **Modelo de convocatoria de personal**

#### **Responsabilidad del puesto:**

- Colaborar con el área de Recursos Humanos en temas de administración y gestión de personas.

**Principales funciones:**

- Reclutamiento y selección de puestos operativos.
- Administración de contratos laborales.
- Brindar apoyo en las actividades relacionadas a bienestar social.
- Control de asistencia y pre-realización de nóminas.
- Apoyo en otras funciones propias del área, como: comunicación interna, evaluación de clima, evaluación de desempeño, planes de capacitación y desarrollo.

**Requisitos**

- Estudiante de último año o egresados en las carreras de Psicología Organizacional, Administración, Ingeniería Industrial o afines.
- Experiencia en medición de clima y desempeño laboral.
- Conocimientos de gestión en recursos humanos y de normas laborales.
- Experiencia en puestos similares mínimo 6 meses.

**Competencias:**

- Empatía.
- Capacidad de adaptación.
- Capacidad para coordinar en equipo.
- Habilidades comunicativas.

Horario de trabajo: de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Ingreso a planilla en tiempo parcial con beneficios de ley general del trabajo

Ingreso: 2 de enero de 2019.

En base a las fuentes de reclutamiento, es necesario usar los medios de comunicación escritos y televisivos, por ser los medio más usados y de alcance para contratar nuevo personal.

### **c) Formulario de Postulación y/o Solicitud**

El objetivo principal del formulario de postulación, es buscar o recabar información y descubrir más sobre el candidato donde exista algún dato que requiera más aclaración que no esté contemplado en el currículum, en conjunto con el currículum suministran material al departamento de recursos humanos para la formulación de preguntas al momento de la entrevista de trabajo.

FORMULARIO DE POSTULACION						REC-FORM-002
1	El presente formulario llenado y firmado por el postulante, cada uno de los datos especificados en el presente formulario debe contener información veraz, caso contrario se optara por desestimarlos para el puesto.					
2	El llenado de este formulario debe ser llenado a mano (con letra imprenta legible) y entregarlo a la siguiente dirección: Av, 9 de febrero frente al monumento el cristo					
3	La documentación original que acredite los requisitos de formación académica y/o experiencia solicitados en la convocatoria y que se encuentren descritos en el presente formulario, deberán ser presentados a requerimiento de la institución					
	Los documentos que respalden la experiencia mencionada, deberán especificar: la entidad, el puesto ocupado (especificar si trabajo dentro de la institución).					
<b>UESTO AL QUE POSTULA:</b>						
<b>conforme a la convocatoria publicada</b>						
DATOS PERSONALES						
APELLIDO PATERNO				APELLIDO MATERNO		
NOMBRES				FECHA DE NACIMIENTO		
N° DE CELULA DE IDENTIDAD				LUGAR DE NACIMIENTO		
DIRECCION ACTUAL				NUMERO DE CELULAR		
DATOS LABORALES EN SEDCAM (este espacio solo deberá ser llenado por personas que laboran actualmente dentro de la institución)						
NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL QUE OCUPA						
FECHA DE INGRESO AL PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE				PUNTAJE EN EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
FORMACION ACADEMICA (llenar las casillas que correspondas a los estudios realizados y títulos obtenidos)						
<b>A. ESTUDIOS BASICOS</b>						
COLEGIO						
NIVEL ALCANZADO						
OBTENCION DEL DIPLOMA DE BACHILLER		SI		NO		
<b>B. LICENCIATURA:</b>						
LICENCIATURA EN						
UNIVERSIDAD				AÑO DE EGRESO		
OBTENCIÓN TÍTULO PROVISIÓN NACIONAL EN		SI	NO	AÑO DE EXTENSIÓN		
LUGAR (ciudad/país)				N° TITULO EN PROVISION NACIONAL		
C POSTGRADO UNIVERSITARIO: ( si así lo requiere la						
TÍTULO OBTENIDO						
NOMBRE DEL CENTRO DE						
DURACIÓN (fechas )		Des de		Hasta		LUGAR (ciudad/país)
D. MAESTRÍA (S): ( si así lo requiere la						

NOMBRE DE LA MAESTRÍA					
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS					
PERIODO DE ESTUDIOS	Des de		Hasta		LUGAR (ciudad/país)
EGRESADO		SI	NO	TITULADO	
		SI	NO		
<b>F. DOCTORADO: ( si así lo requiere la convocatoria)</b>					
NOMBRE DEL					
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS					
PERIÓDO DE ESTUDIOS	Des de		Has ta		LUGAR (ciudad/país)
EGRESADO		SI	NO	TITULADO	
		SI	NO		
<b>IV. SEMINARIOS, CURSOS, TALLERES Y OTROS (especifique los últimos relacionados con el puesto vacante)</b>					
EVENTO					Horas
Lugar (Ciudad/País)		Des de Fecha		Des de Fecha	
EVENTO					Horas
Lugar (Ciudad/País)		Des de Fecha		Des de Fecha	
EVENTO					Horas
Lugar (Ciudad/País)		Des de Fecha		Des de Fecha	
<b>PRETENSION SALARIAL</b>					
ULTIMO SALARIO PERCIBIDO				EXPECTATIVA SALARIAL	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> FIRMA					
					FECHA

Figura 4. Formulario de postulación

Fuente: Elaboración propia

## **Proceso de selección**

Teniendo en cuenta que si bien la selección del personal operativo es realizada por una firma especializada en contratar guardas y para ello la empresa envía los requerimientos específicos, cuando el personal es contratado directamente por la empresa, como en el caso del personal administrativo, que aunque es poco personal, es necesario buscar que las personas que contratan sean las más eficaces y quienes desempeñen mejor el cargo, aplicando las pruebas que conduzcan a la selección del aspirante más idóneo para el puesto que se solicita, incluyendo las posibles promociones que puedan presentarse a nivel interno.

Para el adecuado proceso de selección es fundamental que la persona encargada del área de recursos humanos, conozca y domine todos los posibles perfiles necesarios, dentro de los cuales se deben tener en cuenta los perfiles ocupacionales, humanos, académicos y laborales definidos para cada cargo, con el fin de buscar la persona que cumpla las con los patrones necesarios.

Estas herramientas coadyuvarán en la selección y por consiguiente contribuirá: al crecimiento, de los propósitos de la institución y disminuir la incertidumbre de contratar personal inadecuado que significaría para la institución, costos, tiempo y dinero especificando de acuerdo a flujo grama.

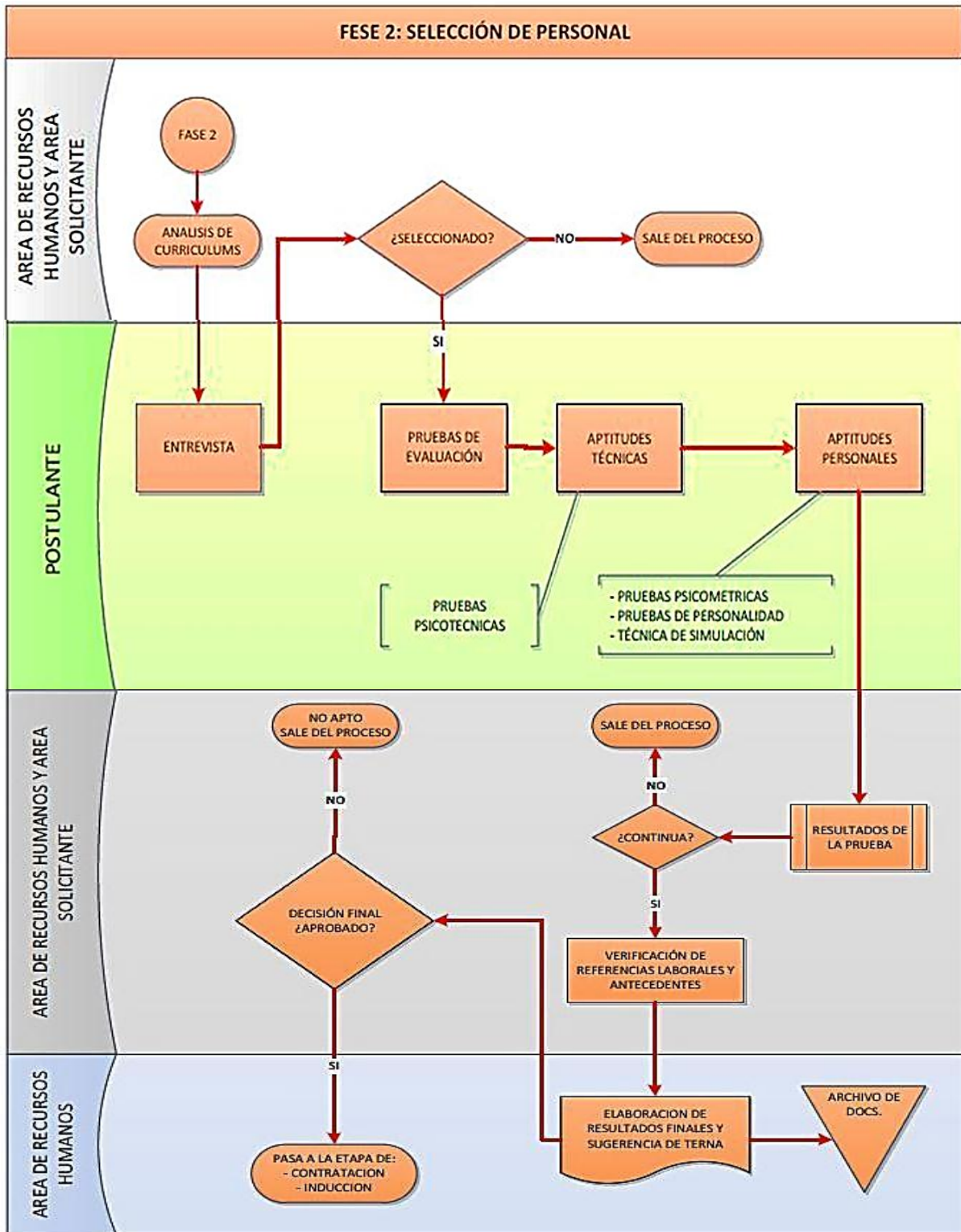


Figura 5. Flujograma del proceso de selección de personal

Fuente: Elaboración propia

Es así que se conforma un comité de evaluación de selección compuesto por:

- Gerente general de la empresa
- Jefe unidad administrativa
- Jefe de operaciones

Por tanto, es importante que el área de Recursos Humanos disponga de un conjunto de herramientas donde se aplican y evalúan los aspectos importantes de los postulantes, en las siguientes fases:

- a) Análisis de Currículo Vitae y Formulario de Solicitud
- b) Entrevista de Selección
- c) Pruebas de Evaluación:
  - Pruebas Psicotécnicas.
  - Pruebas Psicométricas (Inteligencia y Razonamiento)
  - Pruebas de Personalidad.
  - Técnicas de Simulación.
- d) Verificación de Referencias Laborales y Antecedentes
- e) Elaboración de Resultados Finales
- a) Análisis de del Currículo Vitae y Formulario de Solicitud

## a) Análisis de del Currículo Vitae y Formulario de Solicitud

Tabla 3

*Análisis del Currículo Vitae y Formulario de Solicitud*

<b>INFORMACIÓN REQUERIDA</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Datos Personales</b>	Nombre, Dirección, Número telefónico y de referencia.
<b>Formación Académica</b>	La descripción de todos los estudios alcanzados con fechas y nombre de la institución, teniendo énfasis en aquellos relevantes para el cargo al que se postula.
<b>Experiencia Laboral</b>	En orden del ultimo al primero, cargo (describe las funciones y habilidades adquiridas) y empresa.
<b>Habilidades</b>	Habilidades que pueden resultar relevantes: conocimientos de software, idiomas, entre otros.
<b>Pretensión salarial</b>	Ayuda a escoger solo a aquellos candidatos con alto potencial que estén dentro del presupuesto de la institución.
<b>Composición Formal del Currículo</b>	El orden, que contenga la información necesaria, con fechas, estructurado y una buena presentación.
<b>Tiempo transcurrido y duración entre Empleos:</b>	Si el lapso de tiempo es corto, implicaría una persona poco constante, denotaría poca estabilidad laboral ya que han pasado por los filtros de otras empresas.
<b>Respaldos</b>	Es importante corroborar que la información proporcionada en el currículum y el formulario de postulación, sea veraz.

Fuente: Elaboración propia

## **b) Entrevista de selección**

La entrevista consiste en obtener la mayor cantidad de información posible, elaborando una serie de preguntas que lleguen a confirmar que candidato es adecuado al puesto y determinar quienes tienen la opción de seguir con el proceso de selección y quienes quedan fuera del mismo. El desarrollo de la entrevista será de la siguiente manera:

- Establecer un formato para la entrevista, el registro, control y la evaluación del mismo.
- Diseño de preguntas para confirmar los puntos que indican en el currículum, además de las funciones que realizaba en su trabajo anterior.
- Observar y evaluar la personalidad de los candidatos (expresión oral, actitud, imagen y uso del lenguaje técnico).
- Realizar preguntas de orden técnico acorde con las funciones a desempeñar.
- Las preguntas deben ser iguales para todos los postulantes.
- Evaluar la disponibilidad de tiempo que dispone el postulante. Se toma en cuenta que las preguntas varían según el área específica y el perfil del puesto, por lo tanto se considera en abarcar las más relevantes e importantes para una primera entrevista de carácter general, el cual se presenta a continuación:

<b>SEC-FORM-01</b>			
<b>ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO:</b>			
<b>CARGO AL QUE POSTULA:</b>			<b>FECHA:</b>
<b>AREA PERSONAL</b>			
1	¿Cuáles son sus cualidades personales?		
2	¿Mencione 3 fortalezas que considere importantes?		
3	¿Mencione 3 debilidades que considere importantes?		
4	¿Cuáles son tus expectativas personales?		
<b>AREA ACADEMICA</b>			
5	¿Qué lo motivo para escoger esta profesión actual?		
6	¿Estás estudiando? O ¿Piensa estudiar en un futuro?.....horarios y tiempo.		
<b>AREA LABORAL Y ESPECIFICA</b>			
7	¿Cuál era el objetivo del cargo en su último trabajo?		
8	¿Cuáles eran sus principales funciones y responsabilidades?		
9	¿Cuál fue el mayor logro en su último puesto?		
10	¿Cuál fue el motivo de la desvinculación laboral? (voluntario, despido, conclusión)		
11	¿Qué tipo de experiencia tiene para este puesto?		
<b>AREA CONOCIMIENTO Y MOTIVACION</b>			
12	¿Qué aspectos le motivan laboralmente?		
13	¿Qué opina de trabajar bajo presión?		
14	¿Se considera una persona proactiva?		
<b>PREGUNTAS GENERALES</b>			
15	¿Qué información tiene usted sobre nuestra institución?		
16	¿Por qué desea trabajar con nosotros?		
17	¿Cuenta con disponibilidad de tiempo completo e inmediato?		
18	¿Cuál es su pretensión salarial?	Bs.....	NEGOCIABLE TOPE
<b>OTROS DATOS</b>			
Información adicional sobre el puesto de trabajo			
<b>Preguntas realizadas por el candidato</b>			
Preguntas realizadas por el candidato (anotar todas las preguntas que haga el candidato)			

Figura 6. Formulario de entrevista de selección de personal

Fuente: Elaboración propia

## Formulario de calificación de la entrevista de selección

Al finalizar la entrevista el comité evaluador pasa a llenar el presente formulario estructurado con las capacidades y aptitudes de mayor relevancia y está determinado por escalas para una adecuada valoración del candidato.

		SEC-FORM-02				
CALIFICACIÓN ENTREVISTA DE SELECCIÓN						
<b>Cargo al que Postula</b>						
<b>Nombre del Entrevistado</b>						
Marque en una de las casillas de las cinco opciones a calificar que otorga a esta entrevista, considerando que cada casilla tiene un valor de 0,5 y el valor máximo en cada opción es de 2,5. (El valor mínimo para la habilitación a la siguiente etapa es de 9 pts.)						
CUALIDAD	DESCRIPCION	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
<b>Conocimiento y Experiencia Requerida</b>	Cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar las actividades del puesto.					
<b>Capacidad de Adaptabilidad</b>	Adaptabilidad a los cambios según la experiencia que demuestra.					
<b>Habilidad de Comunicación</b>	Escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma clara y objetiva.					
<b>Requerimientos Personales</b>	Demuestra tener iniciativa, seguridad ante dificultades laborales, actitud positiva y motivada.					
<b>Orientación al Servicio</b>	Manifiesta ser cordial, tener empatía y trabajar activamente la manera de ayudar a los demás.					
<b>Trabajo en Equipo</b>	Expresa cooperación, trabajar de manera coordinada con los demás y confianza.					
<b>Observaciones Adicionales durante la entrevista:</b>						
<b>TOTAL DE CALIFICACION ASIGNADA (marcas en la casilla correspondiente)</b>						
<b>Total puntos</b>		<b>Habilitado</b>		<b>No Habilitado</b>		
<b>Puntaje</b>	<b>Nivel</b>					
1	Nada desarrollado					
2	Poco desarrollado					

3	Medianamente desarrollado	
4	Desarrollado	
5	Altamente desarrollado	
<b>Firma:</b>		
<b>Nombre del Entrevistador:</b>		

*Figura 7.* Formulario de calificación entrevista de selección

Fuente: Elaboración propia

### c) Técnicas de Selección

Estas técnicas deben ser desarrolladas y elaboradas de acuerdo al perfil del puesto o nivel jerárquico que se pretenden cubrir como se presenta a continuación:

	NIVEL 1	NIVEL2	NIVEL 3
UNA ETAPA			
DOS ETAPAS			
TRES ETAPAS			

Figura 8. Etapas para desarrollar las técnicas de selección

Fuente: Elaboración propia

Se consideran las siguientes técnicas como las más utilizadas y aplicadas:

Tabla 4

Aplicación de las técnicas de selección

TECNICAS	OBJETIVO
<b>Prueba de conocimiento</b>	Evaluar los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto
<b>Prueba de psicotécnica</b>	Identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes
<b>Prueba de personalidad</b>	Extraer a través de preguntas de índole personal, las características innatas y adquiridas
<b>Prueba de simulación</b>	Evaluación de competencias y comportamientos donde los participantes son observados y valorados mediante ejercicios de simulación o situaciones,

Fuente: Elaboración propia

### d) Verificación de Referencias Laborales y Antecedentes

La fase de investigación laboral es creado con el fin de proporcionar a la institución datos precisos acerca de la trayectoria laboral de los candidatos a ser considerados, comprobando la conducta, el motivo de su salida del anterior trabajo mediante estos aspectos podemos analizar y determinar si el candidato es recomendable o no.

		SEC-FORM-03
<b>INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS</b>		
<b>Nombre del Postulante:</b>		
<b>Cargo:</b>		
<b>Fecha</b>		
La persona que solicita la información sobre referencias del candidato debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con la llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.		
1.	¿Cuál era la función principal en el puesto que desempeñaba (nombre del candidato)?	
2.	¿Cómo calificaría su trabajo de 1 a 10 puntos, siendo 5 punto como regular y 10 excelente?	
3.	¿Cómo calificaría su desempeño laboral, era una persona responsable y puntual?	
4.	¿Cuál fue el motivo de la desvinculación (nombre del candidato) con su empresa?	
5.	¿Si se presentara en futuro la oportunidad de volver a trabajar con esta persona lo haría?	

Figura 9. Formulario de investigación de referencia

Fuente: Elaboración propia

### e) Informe de Resultados Finales

Un informe que deberá detallar las calificaciones obtenidas por los postulantes, con sus respectivas puntuaciones en cada una de las pruebas aquellos que hayan superado las pruebas de selección, las mayores puntuaciones se denotan como las personas que tendrán de hecho un desempeño satisfactorio. También se deberá incluir las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados de las pruebas para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos por el perfil del puesto, así mismo debe adjuntarse al informe del formulario de evaluación de los postulantes.

SEC-FORM-04											
FORMULARIO DE EVALUACION DE POSTULANTES											
N°	Nombre completo	Hora citada	Valoración de datos		Valoración de la pretensión salarial	Valoración de la entrevista	Pruebas de evaluación				Total Ponderación
			Curriculum vitae	Formulario de postulación	Según solicitud de empleo	Formulario de Evaluación entrevista	de conocimiento	de prueba psicotécnica	de personalidad	de simulación	puntuación final
			5 pts	5 pts	5 pts	15 pts	20 pts	15 pts	15 pts	20 pts	100 pts
1											
2											
4											
5											
6											
7											
8											

Figura 10. Formulario de evaluación de postulantes

Fuente: Elaboración propia

## **Toma de decisiones**

El jefe de la unidad solicitante, en base al informe de resultados finales, elige los mejores puntajes que obtuvieron los postulantes, conformando así una terna, la cual es tomada en cuenta para el proceso de contratación.

## **Comunicación de Resultados a los Postulantes**

El gerente, comunicarán la decisión de contratación/promoción al postulante elegido mediante puntuación numérica. La institución no está en la obligación de comunicar los resultados obtenidos a los postulantes que no fueron elegidos. Si el postulante elegido ya no estuviera interesado en el cargo vacante, o si durante los tres primeros meses continuos de trabajo en la institución decide retirarse.

Si por alguna circunstancia el cargo volviera a quedar vacante en el lapso de tres meses después de haber sido ocupado, el Comité de Evaluación estudiará la posibilidad de contratar a uno de los demás postulantes que tenga una calificación igual o mayor a la establecida, dando prioridad al que tenga el puntaje más alto.

## **Contratación**

Para formalizar la contratación se debe contar con un programa que describa las modalidades de contratación que existen para realizar los contratos del personal de la institución en el marco de la normativa legal vigente.

El objetivo de este plan es de guiar y explicar sobre los diversos tipos de contratos de personal vigentes en el país, para que el gerente general de la empresa pueda guiarse para realizar la contratación.

## Requisitos para la Validez del Contrato de Trabajo

Como condición esencial y necesaria para la existencia y validez de un contrato de trabajo se requiere que éste cumpla con ciertos requisitos.

Tabla 5

### *Requisitos para la elaboración del contrato de trabajo*

<b>REQUISITOS</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Consentimiento</b>	Que es la expresión de la voluntad
<b>Objeto</b>	Actividad o servicio retribuido.
<b>Causa</b>	Causa económico social que incita a las partes a formalizar el contrato. Tiene que ser lícita.
<b>Dependencia subordinación.</b>	Especificada mediante la estructura orgánica de la institución
<b>La prestación personal.</b>	Disposición en tiempo y servicio laboral
<b>La remuneración</b>	Especifica el monto en bolivianos (sin descuentos laborales)

Fuente: Elaboración propia

## Proceso de inducción, acogida e integración

Cuando se aplica una inducción a nuevos vinculados, se aumenta su productividad, debido a que están dedicados de lleno a sus actividades y no buscan reiteradamente ayuda para el desarrollo de sus procesos.

Se debe hacer conocer en un corto período, al contratado y recién posesionado o que cambia de puesto: la misión, los objetivos, las políticas, las normas y reglamentos, los planes, los programas y actividades de la entidad y de la unidad a la que se incorpora.

Para realizar el proceso de inducción, acogida e integración, se determina el uso de dos tablas específicas tanto para el encargado del área operativa y así también para la unidad solicitante.

			IND-FORM-01	
FORMULARIO DE INDUCCION POR PARTE DE RECURSOS HUMANOS				
ACCIÓN		CONTENIDO	SI	NO
Bienvenida a la Institución		Presentarse ante el nuevo colaborador, de manera cordial efectuando los saludos correspondientes e indicarle la designación de la inducción.		
Recorrido por la Institución		Realizar el recorrido por diferentes áreas organizacionales, en atención a la estructura orgánica de la institución, empezando de forma descendente.		
Hablar acerca de la institución	Cómo empezó.	Historia y momento actual.		
	Quiénes la integran	Quiénes iniciaron la institución y qué puestos ocupan actualmente.		
	Cuáles son los objetivos y metas de la institución.	Mencionar la Misión, Visión, objetivos y metas		
	Qué tipo de institución es.	Explícale a qué se dedica la institución, relaciones con otras instituciones		
Políticas generales de la institución:	Horario.	Horarios de entradas y salidas, turnos, descansos y permisos		
	Día, lugar y hora de pago.	Hacer conocer las fechas de pago de sus haberes, oficinas de cobro o entidades financieras		
	Qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo	Presentación de justificativos y notas aclarando el motivo de su inasistencia		
	Normas de seguridad	Normas existente; de higiene; de precaución y de emergencia		
	Áreas de servicio para el personal	Mostrarle las instalaciones del comedor, baños, sala de reuniones, sala de descanso, casilleros y otros que cuente la institución		
	Reglamento interior de trabajo	Explicar y darle una copia		
	Actividades recreativas de la institución	Campeonatos, confraternizaciones y otros		
Presentación con el inmediato superior		Presentar mencionando el grado, nombre, apellido y cargo del inmediato superior.		

Figura 11. Formulario de Inducción por parte de Recursos Humanos

Fuente: Material de estudio Lic. Oscar Alba Bastos

			IND-FORM-02	
FORMULARIO DE INDUCCION POR PARTE DEL INMEDIATO SUPERIOR				
ACCIÓN		CONTENIDO	SI	NO
Presentaciones	Con los compañeros de trabajo.	Presentar mencionando el grado, nombre, apellido, cargo y relación laboral		
	Con los subordinados, en su caso.	Presentar mencionando el grado, nombre, apellido, cargo y relación laboral		
Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:	Objetivo del cargo.	Mencionar en que consiste su cargo y su aporte hacia la institución.		
	Labores a cargo del empleado.	Que funciones debe cumplir y cómo hacerlo		
	Cómo esperas que el empleado desempeñe su trabajo	Mencionar la productividad y eficacia que debe cumplir en su cargo.		
	Otros puestos con los que tiene relación	Relación con otras áreas organizacionales dentro de la institución.		

Figura 12. Formulario de Inducción por parte del Inmediato Superior

Fuente: Material de estudio Lic. Oscar Alba Bastos

### Validación

Para que el Gerente General valide el proceso de admisión de personal (reclutamiento, selección, contratación e inducción), es necesario comprobar que se han realizado estos procesos adecuadamente, los aspectos a comprobar y verificar son:

- Formulario para la descripción del Perfil de Puesto (REC-FORM-01)
- Formulario de Entrevista de Selección (SEC-FORM-01)
- Formulario de calificación de la Entrevista de Selección (SEC-FORM-02)
- Formulario de investigación de referencia (SEC-FORM-03)
- Formulario de evaluación de Postulantes (SEC-FORM-04)
- Formulario de Inducción por parte de Recursos Humanos (IND-FORM-01)
- Formulario de Inducción por parte del Inmediato Superior (IND-FORM-02)

Es de gran importancia tomar en cuenta cada una de las áreas, sin el descuido de las otras, por lo que deben ser medidas adecuadamente con el fin de tener un área enfocada a la mejora continua, alineada a una visión estratégica global y orientada al logro de resultados.

## **14.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Los procesos de atracción se relacionan con el suministro de personas a la organización. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos de necesidad para su funcionamiento. Este subsistema implica todas las actividades relacionadas con planeación de manera estratégica de R.H., investigación de mercados, de reclutamiento y de selección de personal.

Los procesos de integración incluyen los primeros pasos de los nuevos miembros de la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse, así como la evaluación del mismo. En consecuencia, se busca que los nuevos miembros adopten las bases y premisas del funcionamiento organizacional, y entiendan cuál será su colaboración de este aspecto, mediante programas dirigidos para familiarizarlos con la cultura organizacional, funciones del cargo y de demás miembros de la empresa.

Los procesos de retención implican una serie de cuidados muy especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, seguridad y la higiene, relaciones laborales, y también del clima organizacional.

Los procesos de desarrollo de personal representan inversiones efectuadas en las personas y de la empresa en las actividades de capacitación, de adiestramiento, formación de personal y desarrollo organizacional. Deben de ser: Planeados estratégicamente y de basarse en una adecuada Detección de Necesidades (DNC).

El análisis de los componentes demostró que las diferentes áreas de la empresa poseen un desempeño apropiado y cumple con las normas y objetivos internos. Evaluamos que la misma tiene una debilidad en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la empresa. De igual forma, la compañía expone un ejercicio eficiente y un comportamiento positivo en relación a las variables a nivel macroeconómico. El buen desarrollo del sector a nivel regional ha logrado que la empresa se beneficie.

## **15.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **15.1.- Conclusiones**

El diagnóstico situacional que se empleó fue práctico y de gran ayuda para la realización del presente trabajo ya que nos facilitó mediante las entrevistas y el llenado de las encuestas el poder realizar el trabajo, mostrándonos cuán necesarios es la implementación, mejora y uso de los procedimientos internos, y otras que ayuden al buen desarrollo del proceso de admisión de personal. Se logró identificar los problemas por los cuales atraviesa la institución, dándonos a conocer las debilidades por las cuales pasa y no dejan que se cumpla con lo programado, según las normas que se debería de cumplir a su cabalidad.

Se identificó las líneas de direccionamiento en la empresa por encontrarse totalmente legalizada cumple con todas las obligaciones y ello brinda confianza en sus empleados, además se encuentra totalmente amparada por sus respectivas pólizas, sus empleados no han enfrentado eventos traumáticos propios de su labor, cumplen con estrictos horarios de trabajo, sin embargo éstos, son rotativos, lo cual en parte es un inconveniente para adelantar estudios o actividades de otro tipo. Otro inconveniente para llevar a cabo programas de bienestar por parte de la entidad es constituido por la ubicación de los cuerpos de vigilancia.

Se propuso una planeación estratégica de recursos humano para la empresa ya que es fundamental que este proceso inicie con un análisis objetivo y realista del escenario actual de la empresa pero siempre con miras hacia el futuro de manera ambiciosa, presentando retos y crecimiento y buscando cumplir con la misión para la cual fue creada la empresa y a su vez avanzar en el camino hacia la visión establecida. Para este trabajo implica todas las actividades relacionadas con planeación de manera estratégica de recursos humanos, investigación de mercados, de reclutamiento, de selección de personal de contratación e inducción.

Un plan estratégico es una herramienta importante para tu empresa ya que provee una visión de cómo se pueden realmente alcanzar las metas y objetivos establecidos desde un panorama general hasta uno más detallado en el que se puedan conocer las actividades que deberán realizar los miembros de tu equipo para lograr el éxito conjunto.

## **15.2.- Recomendaciones**

Se recomienda que Seguridad Nápoles se apropie del proceso de selección y reclutamiento del personal, ya que esto les permitirá tener un mayor acierto y conocimiento de su personal, mayor calidad del servicio, evitar costos por nueva selección, baja rotación y para los empleados seguridad y pertenencia hacia la empresa.

Se considera que es importante que la empresa cuando contrate a un empleado inmediatamente le brinde una inducción general de la empresa, le haga entrega del reglamento interno de trabajo y le comunique cuáles son sus derechos, deberes y obligaciones de la empresa con él y del empleado con la empresa, para lograr que el trabajador tenga un mejor conocimiento de sus funciones, aumente su productividad, se sienta parte de la organización, tenga mayor sentido de pertenencia, más tranquilidad y menos ansiedad; para que lo anterior sea posible se recomienda elaborar manuales de procedimientos y manuales de funciones.

La empresa ARMUS Ltda. Puede mejorar su comunicación interna por medio de plegables y la intranet, para que el personal este informado de lo que está haciendo y hará la empresa, equilibrar la relación trabajador empresa, hacer más amable el sitio de trabajo con el fin de lograr un clima favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa.

Se encontró que la empresa Seguridad ARMUS Ltda. no cuenta con una unidad de recursos humanos establecida, sin embargo, su tamaño y condición financiera precisan y permiten su creación, se sugiere la creación de la Unidad o Jefatura de Talento Humano para integrar a la organización, canalizando el potencial humano a fin de conseguir los objetivos esperados, mayores niveles de efectividad en un entorno cada vez más competitivo y valor agregado para la empresa, sus socios y cliente

## 16.- BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2009), *Administración de Recursos Humanos*. (7° Edición). México: Editorial Mac Graw Hill

Chiavenato, I. (2011), *Administración de Recursos Humanos*. (5° Edición). México: Editorial Mac Graw Hill

Chiavenato, I. (2007), *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8° Edición). México: Editorial: McGraw Hill

Gómez Ceja. G. (2002), *Planeación y organización de empresas*. (8° Edición). México: Editorial: McGraw Hill

Mondy, R. (2005), *Administración de recursos humanos*. (9° Edición). México.

Puchol, L. (2007) *Dirección y Gestión De Recursos Humanos*. (6° Edición). Madrid, Buenos Aires: Editorial: McGraw Hill

Puchol, L. (2007) *Dirección y Gestión De Recursos Humanos*. (7° Edición). Madrid México: Editorial: McGraw Hill

Pinto Villatoro, R. (2005), *Planeación estratégica de capacitación*. (6° Edición). México: Editorial: McGraw Hill

Peter, L. (2007), *Administración de Recursos Humanos*. (8° Edición). México: Editorial: McGraw-Hill

William, B. (2008), *Administración de Recursos Humanos*. (6° Edición). México: Editorial: McGraw-Hill

# **APENDICE**

## **APENDICE A**

### **GUIA DE ENTREVISTA**

Muy buenos días, necesito unos minutos de su tiempo para completar la presente entrevista, para conocer recabar información de la empresa, esta información será utilizada para la recolección de información.

**1. ¿En qué fecha inicio sus actividades la empresa?**

R.

**2. ¿Desde la fecha de inicio hasta la actualidad cual fue la historia de la empresa?**

R.

**3. ¿De qué forma se encuentra organizada su empresa?**

R.

**4. ¿Cuál es el proceso que sigue la empresa para la contratación del personal?**

R.

**5.- ¿Utilizan formato de guía de entrevista?**

R.

**6.- ¿Han aplicado algún manual administrativo en la empresa?**

R.

**7.- ¿En cuales departamentos la aplican?**

R.

**8. ¿La empresa realiza capacitaciones contantes al persona?**

R.

**9.- ¿Tiene la empresa salón de conferencias o reuniones?**

R.

**10.- ¿Tiene la empresa algún documento donde se registren las capacitaciones al personal?**

R.

**11.- ¿Siendo la persona de mayor jerarquía en la empresa, le beneficiaría una diseño de planificación estratégica de recursos humanos, que, dentro de sus actividades, se encargue de desarrollar cambios en las actitudes de los empleados?**

R.

Muchas gracias.

## APENDICE B

### GUIA DE ENTREVISTA

Muy buenos días, necesito unos minutos de su tiempo para completar la presente entrevista, para conocer recabar información de la empresa, esta información será utilizada para la recolección de información.

#### **1. ¿En qué fecha inicio sus actividades la empresa?**

La empresa se fundó el 01 de marzo del 2014, bajo la iniciativa de 4 Comandantes de la marina, y la misma fecha inicio sus actividades como empresa de seguridad y vigilancia privada.

#### **2. ¿Desde la fecha de inicio hasta la actualidad cual fue la historia de la empresa?**

R. Antes de entrar al mercado se realizó un estudio de mercado lo cual se obtuvo un cien por ciento de demanda y posteriormente se entró con tan solo ocho personales operativos los cuales pertenecían a la empresa, hoy en día la empresa se encuentra con 27 personal activo trabajando en diferentes puestos de trabajo.

#### **3. ¿De qué forma se encuentra organizada su empresa?**

R. La empresa se encuentra organizada de forma jerárquica como ser de mi persona que es el jefe regional, el contador, coordinador de operaciones, supervisores, y agentes de seguridad.

#### **4. ¿Cuál es el proceso que sigue la empresa para la contratación del personal?**

R. los procesos que la empresa se rigen es un en reglamento interno los cuales se realizan una pequeña entrevista y una evaluación según el puesto de trabajo que se ejecutara.

#### **5.- ¿Utilizan formato de guía de entrevista?**

R. Si utiliza un formato que es sobre seguridad física

#### **6.- ¿Han aplicado algún manual administrativo en la empresa?**

R. si se aplica un manual interno dentro la empresa donde el trabajador pueda orientarle las actividades y labores que realizaran dentro la empresa

**7.- ¿En cuales departamentos la aplican?**

R. Se la aplica en la parte administrativa y muy poco en la parte operativa donde el trabajador tiene que cumplir con su funciones designadas.

**8. ¿La empresa realiza capacitaciones contantes al persona?**

R. La empresa realiza capacitaciones muy pocas veces esto es debido a que el trabajador se retira al segundo o tercer mes de trabajo lo cual esto trae perjuicios a la empresa.

**9.- ¿Tiene la empresa salón de conferencias o reuniones?**

R. Si contamos con salón mediano donde se realizan las reuniones y capacitaciones a los trabajadores de la empresa.

**10.- ¿Tiene la empresa algún documento donde se registren las capacitaciones al personal?**

R. La empresa no cuenta con registros de capacitación al personal es debido a la inexistencia del área de recursos humanos dentro de la empresa.

**11.- ¿Siendo la persona de mayor jerarquía en la empresa, le beneficiaria una diseño de planificación estratégica de recursos humanos, que, dentro de sus actividades, se encargue de desarrollar cambios en las actitudes de los empleados?**

R. Como empresa si necesita un plan estratégico de recursos humanos lo cual nos beneficiaria mucho en el área administrativa como en la parte operativa que son los trabajadores.

Muchas gracias.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### FICHA DE OBSERVACION

Tabla 6

Ficha de observación

DATOS GENERALES				
Nombre de la empresa	ARMUS LTDA.			
actividad	Seguridad física y vigilancia			
Área inspeccionada	Administrativa y operativa			
Tarea a desarrollar	Observación			
N°	Aspecto observado	SI	NO	MAS O MENOS
1	El tamaño del área de trabajo es suficiente			x
2	La iluminación y ventilación es adecuada			x
3	Es correcta la ubicación de las áreas de trabajo		x	
4	Se realiza capacitación constante		x	
5	Existe orden y limpieza en el área de trabajo			x
6	Se aplican normas de seguridad y salud en el área de trabajo			x
7	Se trabaja en equipo en la Empresa			x
8	Se observa que los trabajadores hacen bien su trabajo			x
9	Se aprecia satisfacción laboral de los trabajadores		x	
10	Hay Interrupciones por parte de los otros trabajadores	x		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2

### Fichas Bibliográficas

<p><b>Autor:</b> Chiavenato Idalberto</p> <p><b>Fecha:</b> 2011</p> <p><b>Título del artículo o capítulo:</b> Administración de recursos humanos</p> <p><b>Edición:</b> 5ª edición</p> <p><b>Editorial:</b> : Mcgraw-hill</p> <p><b>Página:</b> 386</p>
---

Figura 13

Fuente Elaboración Propia

<p><b>Autor:</b> William, B.</p> <p><b>Año:</b> 2008</p> <p><b>Título del artículo o capítulo:</b> Administración de recursos humanos</p> <p><b>Edición:</b> 6ta Edición</p> <p><b>Editorial:</b> Mc.Graw-Hill</p> <p><b>Pag.</b> 104</p>
---

Figura 14

Fuente Elaboración Propia

### ANEXO 3

#### Fotografías del trabajo de investigación.



*Figura 15.* Ingresando a la institución de Armus Ltda. Para levantar datos  
Fuente Elaboración Propia



*Figura 16.* Entrevista, recolección y levantamiento de información  
Fuente Elaboración Propia



Figura 17. Elaboración de la investigación  
Fuente Elaboración Propia



Figura 18. Elaboración de la investigación en la of. Armus Ltda.  
Fuente Elaboración Propia