



UASB

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo Gaby Dennys Gutierrez Tito C.I. 9940039 G.P.
autor/a de la tesis titulada

Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos
en la empresa familiar CENPIC S.R.L.

mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que ha sido elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título del programa:

Maestría en Administración de Empresas
Mención Emprendedurismo y Gestión del Talento Humano
Gestión del programa
2019 - 2020

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los dos ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha 30/10/2024.

Firma: 



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ACADEMICA LA PAZ

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION EMPRENDEDURISMO Y GESTION DEL TALENTO
HUMANO

**Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la
empresa familiar CENPIC S.R.L.**

**Tesis presentada para optar el Grado
Académico de Magister en
Administración de Empresas**

**MAESTRANTE: Lic. Gaby Dennys Gutiérrez
Tito**

TUTOR: Mg.Sc. José Abraham Herrera Hurtado

La Paz – Bolivia

2024

*Para
Todas las Autoridades, Docentes, Estudiantes y Administrativos,
que conforman la Universidad Andina Simón Bolívar, a la empresa
CENPIC S.R.L. y a los futuros profesionales de administración de
empresas.*

*Con la esperanza de que esta investigación sirva como aporte
para fortalecer las condiciones académicas y la formación de
profesionales competitivos en Administración de Empresas y sus
ramas afines.*

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincera gratitud a mi tutor y esposo José Abraham Herrera Hurtado y a todos los miembros de la empresa CENPIC S.R.L. sin la ayuda de los cuales no podría haber concluido con esta investigación.

Por último, a familia y amigos que de una u otra forma me brindaron su apoyo y acompañaron en el desarrollo de esta investigación.

Índice General

Introducción.....	xv
Capítulo I Problematización.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Situación problemática	4
1.3. Formulación del problema científico.....	4
1.3.1. Preguntas de investigación.....	4
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. Idea científica para defender	5
1.6. Objeto de Estudio	5
1.7. Alcances.....	5
1.7.1. Alcance Temático	5
1.7.2. Alcance Espacial	5
1.7.3. Alcance Temporal	5
1.8. Justificación	5
1.8.1. Justificación Práctica	5
1.8.2. Justificación Teórica	6
1.9. Aporte científico	6
1.9.1. Pertinencia.....	6

1.9.2. Factibilidad	6
1.9.3. Generalización	6
1.10. Equilibrio epistemológico.....	7
1.11. Categorización de variables.....	8
Capitulo II: Sustento Teórico	14
2.1. Estado del Arte.....	14
2.1.1. Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de industrias de cerámica Mattaz Zeballos sociedad de responsabilidad limitada en la ciudad de sucre.....	14
2.1.2. Proyecto de mejoramiento de recursos humanos en la empresa Consultora de Ingeniería.....	15
2.1.3. Propuesta para la creación del departamento de talento humanos en la organización Tinsa Colombia.	16
2.1.4. Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian enplyees-implication for sustainable human resource management. 17	
2.2. Marco teórico.....	19
2.2.1. La gestión de recursos humanos.....	19
2.2.2. Los subsistemas de recursos humanos	20
2.2.3. El subsistema de análisis y descripción de puestos.....	20
2.2.4. El subsistema de atracción, selección, incorporación de personas e inducción.....	22
2.2.5. El subsistema de evaluación de desempeño	25

2.2.6.	El subsistema de remuneraciones y beneficios	27
2.2.7.	El subsistema de desarrollo y planes de sucesión	29
2.2.8.	El subsistema de formación del personal.....	30
2.2.9.	Otros elementos importantes de la gestión de personal.....	32
2.3.	Marco legal	34
Capítulo III: Diseño metodológico		37
3.1.	Paradigma de investigación	37
3.2.	Enfoque de investigación	37
3.3.	Alcance o profundidad de investigación	37
3.4.	Diseño de investigación.....	37
3.5.	Métodos de investigación.....	38
3.5.1.	El método Inductivo-deductivo	38
3.5.2.	El método analítico-sintético.....	38
3.6.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	38
3.6.1.	La entrevista – Guía de entrevista.....	38
3.6.2.	El grupo focal – Guía de grupo focal.....	39
3.6.3.	La encuesta – Cuestionario de entrevista.....	39
3.6.4.	La revisión documental – Fichas bibliográficas.....	39
3.7.	Población y muestra.....	39
3.8.	Procedimiento metodológico.....	39
Capítulo IV: Marco Práctico		41

4.1.	Diagnosticar la situación interna existente en la empresa CENPIC S.R.L.	41
4.1.1.	Análisis de encuestas	41
4.1.2.	Análisis de entrevistas	61
4.1.3.	Grupo Focal.....	109
4.2.	Analizar cómo afecta la carencia de un sistema de gestión de recursos humanos a la empresa CENPIC S.R.L.	110
	Capítulo V: Propuesta.....	114
5.1.	Naturaleza de la propuesta	114
5.2.	Objetivos de la propuesta.....	114
5.3.	Propuesta de sistema de gestión de recursos humanos con base en fundamentos teórico-prácticos para la empresa CENPIC S.R.L.	115
5.3.1.	Organigrama y manuales de políticas	115
5.3.2.	Análisis y descripción de puestos.....	119
5.3.3.	Atracción selección e incorporación de personas.....	138
5.3.4.	Evaluación de desempeño.....	141
5.3.5.	Remuneración y beneficios	144
5.3.6.	Desarrollo y planes de sucesión	148
5.3.7.	Formación.....	152
	Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	154
6.1.	Conclusiones	154
6.2.	Recomendaciones	154

Bibliografía.....	155
-------------------	-----

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de categorización de variables.....	8
Tabla 2 Estado del arte fuente N°1	14
Tabla 3 Estado del arte fuente N°2	15
Tabla 4 Estado del arte fuente N°4	16
Tabla 5 Estado del arte fuente N°5	17
Tabla 6 Tipos de políticas	20
Tabla 7 Beneficios laborales	28
Tabla 8 Diagrama de reemplazo y sucesión	30
Tabla 9 Distribución de frecuencias de la pregunta N°1	42
Tabla 10 Distribución de frecuencias de la pregunta N°2.....	42
Tabla 11 Distribución de frecuencias de la pregunta N°3.....	43
Tabla 12 Distribución de frecuencias de la pregunta N°4.....	44
Tabla 13 Distribución de frecuencias de la pregunta N°5.....	45
Tabla 14 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°6.....	46
Tabla 15 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°7.....	47
Tabla 16 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°8.....	48
Tabla 17 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°9.....	49
Tabla 18 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°10	50
Tabla 19 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°11	51
Tabla 20 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°12	52
Tabla 21 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°13	53
Tabla 22 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°14	54

Tabla 23 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°15	55
Tabla 24 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°16	56
Tabla 25 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°17	57
Tabla 26 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°18	58
Tabla 27 Distribución de frecuencias de la pregunta N°19	59
Tabla 28 Distribución de frecuencias de la Pregunta N°20	60
Tabla 29 Entrevista N°1	61
Tabla 30 Entrevista N°2	64
Tabla 31 Entrevista N°3	68
Tabla 32 Entrevista N°4	75
Tabla 33 Entrevista N°5	82
Tabla 34 Entrevista N°6	86
Tabla 35 Entrevista N°7	91
Tabla 36 Entrevista N°8	94
Tabla 37 Entrevista N°9	98
Tabla 38 Entrevista N°10	102
Tabla 39 Entrevista N°11	104
Tabla 40 Guía de grupo focal	109
Tabla 41 Falencias en los subsistemas por carencia del sistema de gestión de recursos humanos	110
Tabla 42 Normas de la empresa	116
Tabla 43 Políticas de la empresa	117
Tabla 44 Descripción del primer puesto	119
Tabla 45 Descripción del segundo puesto	121
Tabla 46 Descripción del tercer puesto	123

Tabla 47 Descripción del cuarto puesto	125
Tabla 48 Descripción del quinto puesto	127
Tabla 49 Descripción del sexto puesto	129
Tabla 50 Descripción del séptimo puesto	131
Tabla 51 Descripción del octavo puesto	133
Tabla 52 Descripción del noveno puesto	134
Tabla 53 Descripción del décimo puesto	136
Tabla 54 Indicadores clave de desempeño	141
Tabla 55 Estructura de remuneraciones y beneficios	145
Tabla 56 Planes de carrera	148
Tabla 57 Criterios para la formación	152

Índice de figuras

Figura 1 Árbol de causa-efecto	4
Figura 2 Objeto de estudio	5
Figura 3 Equilibrio epistemológico	7
Figura 4 Pirámide de subsistemas de recursos humanos	21
Figura 5 Preguntas para la descripción de puestos	22
Figura 6 Pirámide de necesidades de Maslow	23
Figura 7 Proceso de reclutamiento y selección	24
Figura 8 Relaciones del subsistema de evaluación	25
Figura 9 Evaluación 360°	26
Figura 10 Aspectos a tomar en cuenta para definir la remuneración	27
Figura 11 Ciclo de la capacitación	31
Figura 12 Fuentes de satisfacción laboral	33
Figura 13 Cultura formal e informal	34

Figura 14 Pregunta N°1 de la encuesta	41
Figura 15 Pregunta N°2 de la encuesta	42
Figura 16 Pregunta N°3 de la encuesta	43
Figura 17 Pregunta N°4 de la encuesta	44
Figura 18 Pregunta N°5 de la encuesta	45
Figura 19 Pregunta N°6 de la encuesta	46
Figura 20 Pregunta N°7 de la encuesta	47
Figura 21 Pregunta N°8 de la encuesta	48
Figura 22 Pregunta N°9 de la encuesta	49
Figura 23 Pregunta N°10 de la encuesta	50
Figura 24 Pregunta N°11 de la encuesta	51
Figura 25 Pregunta N°12 de la encuesta	52
Figura 26 Pregunta N°13 de la encuesta	53
Figura 27 Pregunta N°14 de la encuesta	54
Figura 28 Pregunta N°15 de la encuesta	55
Figura 29 Pregunta N°16	56
Figura 30 Pregunta N°17 de la encuesta	57
Figura 31 Pregunta N° 18 de la encuesta	58
Figura 32 Pregunta N°19 de la encuesta	59
Figura 33 Pregunta N°20 de la encuesta	60
Figura 34 Organigrama	115
Figura 35 Proceso de reclutamiento	138
Figura 36 Proceso de selección	139
Figura 37 Proceso de inducción	140
Figura 38 Evaluación 360°	143

Figura 39 Proceso de retroalimentación.....	144
Figura 40 Diagrama de reemplazo y sucesión	151

Resumen

La presente investigación se realizó para determinar cuál es el sistema de gestión de recursos humanos adecuado para contribuir al desempeño eficaz de los trabajadores de la empresa CENPIC S.R.L., para ello se siguió el paradigma interpretativo, con una investigación de tipo descriptiva, que utilizó un enfoque mixto cuali-cuantitativo y un diseño de estudio de caso. Se utilizaron como instrumentos de relevamiento de datos la revisión documental para establecer una base teórica para la investigación, la encuesta para determinar los niveles de satisfacción de los empleados de la empresa, la entrevista a empleados para identificar los elementos de la cultura organizacional de la empresa, para diagnosticar problemas relevantes y para determinar las preferencias de planes de carrera del personal, la entrevista a los dueños y directores para determinar las posibilidades de reestructuración salarial y de beneficios para los empleados, además, se utilizó también el grupo focal, para el desarrollo de los cuadros de descripción de puestos que conformaron parte de la propuesta. No se utilizó una muestra sino un censo puesto que se incluyó a todos los miembros de la empresa. Los resultados de la investigación dieron como producto el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos, adecuado a las necesidades actuales y a los requerimientos de la empresa CENPIC S.R.L.

Palabras Clave: Sistema de gestión de recursos humanos, Empresa familiar, Empresa pequeña, Administración de recursos humanos.

Abstract

The present research was carried out to determine which is the appropriate human resources management system to contribute to the effective performance of the workers of the company CENPIC S.R.L., for this the interpretive paradigm was followed, with a descriptive type of research, which used an approach mixed qualitative-quantitative and a case study design. The documentary review was used as data collection instruments to establish a theoretical basis for the research, the survey to determine the levels of satisfaction of the company's employees, and the interview with employees to identify the elements of the company's organizational culture, to diagnose relevant problems and to determine the career plan preferences of the staff, the interview with the owners and directors to determine the possibilities of salary restructuring and benefits for employees, in addition, the focus group was also used, for the development of the job description tables that formed part of the proposal. A sample was not used but rather a census since all members of the company were included. The results of the research resulted in the development of a human resources management system, appropriate to the current needs and requirements of the company CENPIC S.R.L.

Keywords: Human resources management system, Family business, Small business, Human resources administration.

Introducción

La administración de empresas se enfrenta continuamente a problemáticas de carácter operativo en las funciones de la disciplina, sin embargo, no es posible reducir estas problemáticas a una solución genérica que sirva a su vez de “receta mágica” para la gestión empresarial, puesto que, dado que toda institución es naturalmente un ecosistema social, es necesario plantear soluciones que estén a la medida de cada una de estas condiciones sociales únicas.

Dentro de la gestión empresarial en aquella rama conocida como administración de recursos humanos, gestión del talento humano, administración del personal y etcétera la problemática no es distinta, y de hecho se enraíza, pues es justamente esta rama de la administración de empresas la que se encarga de interactuar por parte de la organización con el llamado cliente interno.

Es entonces que esta rama es la que debe encargarse en primer plano de gestionar todo proceso de transición interna de una empresa, dichos procesos se presentan múltiples veces a lo largo de su vida y corresponden al ciclo evolutivo por el que proceden según sea el contexto de estas.

Así, una empresa puede por ejemplo transformarse: A medida que incrementa el nivel de formalidad con el que opera; Al incrementarse significativamente el número de empleados que posee; Al requerir de la creación de nuevos departamentos, áreas o divisiones internas; al cambiar los miembros que conforman la alta dirección; al cambiar la conformación de servicios que ofrecen y su segmento de mercado, etc.

Este es el caso de la empresa CENPIC S.R.L. que requiere de un cambio sustancial en su estructura organizativa con el propósito de dar cabida a un número mayor de empleados, formalizar las áreas y expandir el tipo de servicios que ofrece a un nuevo nicho de mercado.

El cómo realizar esta transición adecuadamente es el motivo de esta investigación, comenzando por el Capítulo 1, en el cual se establece la problemática investigada, los objetivos que se espera alcanzar, se delimita el alcance del problema y se justifica la importancia del estudio.

En el Capítulo 2, se define un estado del arte acerca de la temática presentada, considerando otras investigaciones recientes y de alta relevancia para el estudio realizado, construyendo además un marco teórico sólido que sienta las bases científicas para cada aspecto de la investigación.

En el Capítulo 3, se define la metodología que será aplicada para llevar a cabo la investigación teniendo especial cuidado en la consistencia interna de cada elemento y con los objetivos del estudio.

En el Capítulo 4, se realiza el levantamiento de datos requeridos para establecer una base de diagnóstico acerca del objeto de estudio y se definen bases para las metas que se espera de la propuesta a desarrollarse.

En el Capítulo 5, se desarrolla una propuesta que toma en consideración el diagnóstico inicial de la empresa y las bases teóricas fundamentales que rigen una adecuada gestión empresarial, para aportar a la resolución de la problemática que atraviesa la empresa CENPIC S.R.L.

En el Capítulo 6, se reflexiona acerca de la investigación realizada través de las conclusiones y se establecen recomendaciones pertinentes en base a los hallazgos del estudio.

Capítulo I Problematicación

1.1. Antecedentes

En marzo del año 2017 nace la empresa Centro para la Investigación y la Capacitación CENPIC S.R.L. primero como una empresa unipersonal gestionada por los dos fundadores Ph.D. Félix Abraham Herrera Cárdenas y su hijo M.Sc. José Abraham Herrera Hurtado, esta empresa es creada con la intención de formalizar la atención de procesos de consultoría en diseño y rediseño curricular que ya eran llevados a cabo por los fundadores, teniendo como principal cliente a centros de educación superior de naturaleza privada.

En diciembre del mismo año, CENPIC atiende un requerimiento de un centro educativo y lleva a cabo el primer proceso de capacitación a docentes universitarios, resultado del éxito de la capacitación y la solicitud de repitencia del servicio a mayor escala, se crea una tarea adicional para los socios fundadores, quienes llegan a sufrir de exceso de carga laboral, por este motivo y con el propósito de dar adecuada gestión de este nuevo servicio se procede a la contratación de personal adicional.

Se crean dos áreas, “Capacitación” que tiene como propósito planificar y llevar a cabo los procesos de entrenamiento requeridos por clientes e “Investigación de Mercados”, que busca analizar la demanda educativa que forman parte del proceso de diseño curricular.

En abril de 2018, se crea un cargo nuevo para la administración financiera, anteriormente esta tarea realizada por el director, sin embargo, por el crecimiento de la empresa, la misma adquiere mayor importancia.

En marzo de 2019, con el propósito de otorgar más formalidad a la empresa y mejorar la imagen corporativa se crea la personería jurídica, manteniendo como únicos accionistas a los fundadores. La empresa crece en su nómina, teniendo un número de 12 dependientes, los puestos creados son; “Encargado de Recursos Humanos” quien se encarga del pago de sueldos y control de asistencias, “Encargado de Investigación de Mercados” quien se encarga de gestionar el proceso de investigación de mercados para el rediseño curricular, “Contabilidad” quien se encarga de declaración de impuestos y control de activos financieros en la empresa, “Consultoría” quien se encarga de elaborar el diseño curricular en base a la investigación de mercado, “Asesoramiento de Investigación” quien se encarga del asesoramiento de clientes que desarrollan su tesis y “Analista de Investigación de Mercados” quien se encarga del trabajo de campo para la investigación de mercado.

En 2020 a raíz de la pandemia y de la migración de los procesos educativos al ambiente virtual, la empresa se enfrenta a la suspensión de múltiples servicios ya programados, sin embargo, se genera también una demanda sustancial de servicio de capacitación a docentes en educación virtual, mismo que pasa a ser la actividad principal de la empresa hasta la gestión 2021.

En abril de 2022, los dueños ponen a consideración la expansión de servicios de capacitación docente, hacia el desarrollo de cursos para el otorgamiento de certificaciones internacionales y para llevar a cabo cursos propios abiertos al público en general en diversas áreas del conocimiento e incluso se considera la apertura de un programa de postgrado en asociación con varias universidades.

Producto de esta transición, la empresa toma la decisión de adquirir nuevos ambientes para el desarrollo de cursos, que estarán bajo la responsabilidad de la Encargada de Recursos Humanos.

La forma en la que creció la empresa dejó como legado un sistema empírico de gestión de recursos humanos con múltiples carencias y la necesidad explícita de reformas que permitan mejorar el flujo de los procesos del área.

Con este horizonte la encargada de recursos humanos en papel de investigadora se ve en la necesidad de llevar a cabo un proceso de formalización de las actividades de gestión de recursos humanos para hacer frente a los cambios que llegaran a la empresa.

1.2. Planteamiento del problema

A nivel mundial continuamente se forman nuevas empresas, estas suelen tener una estructura administrativa informal debido al tamaño de la empresa, y en muchos casos miedo a formalizar la actividad debido a una lista de regulaciones que exige el estado y los elevados impuestos, sin embargo, estas empresas incipientes a medida que atraviesan sus correspondientes etapas de crecimiento, llegan a requerir cada vez con mayor intensidad la formalización estas estructuras administrativas.

Uno de los elementos más importantes que se requiere formalizar es la gestión de los recursos humanos, ya que normalmente una empresa que nace como un emprendimiento tiene poca o inexistente necesidad de contar con procesos formales de reclutamiento, inducción, evaluación y capacitación. Debido a que este tipo de empresas cuenta con disminuidos niveles de personal y muchas veces este personal está conformado en su mayoría o totalidad por los mismos emprendedores o familiares de estos.

Esto no es raro, ya que más de dos tercios de las empresas en el mundo son propiedad de familias. El caso no es distinto en Bolivia, puesto que se estima que las empresas familiares generan alrededor del 29% del PIB nacional (Camara de Industria y Comercio, 2020).

En las empresas familiares, son usualmente miembros de la familia quienes ocupan los cargos jerárquicos dentro de la institución, sumada la característica de ser una empresa pequeña, y la carencia de un sistema formal de recursos humanos que esto supone, estos miembros trabajan de forma empírica y llegan a tener resultados cuestionables, puesto que no han pasado por un proceso de ingreso a la institución ni pasan por procesos de evaluación y formación continua.

No solo esto, puesto que si no se llega a formalizar los procesos de gestión de recursos humanos es probable que se contrate personal que no posea las competencias necesarias, que no se desempeñe adecuadamente, que tenga duplicidad de funciones con otros miembros del personal y que en general represente una pérdida económica para la empresa.

El Centro para la Investigación y Capacitación CENPIC S.R.L. no es una excepción, puesto que esta empresa fue fundada por miembros de una familia y a la fecha se encuentra aún administrada por estos miembros, en muchos casos de forma rústica.

Esta empresa comenzó como un emprendimiento entre otros tantos y debido a circunstancias específicas y diversas oportunidades presentadas por el mercado, fue creciendo hasta el punto en el cual las funciones llevadas a cabo con una naturaleza empírica son insostenibles, y emana la necesidad de contar con una estructura administrativa adecuada que permita la inclusión de profesionales idóneos para las diversas áreas administrativas que la componen.

Esta necesidad se agrava por el plan de expansión próximo que requerirá de un incremento considerable en el personal. Acentuando particularmente la necesidad de desarrollar un sistema formal de gestión de recursos humanos que permita la integración de personal idóneo en la empresa.

1.2.1. Situación problemática

Figura 1

Árbol de causa-efecto



Nota: Elaboración propia en gestión 2022

1.3. Formulación del problema científico

¿Cuál es el sistema de gestión de recursos humanos adecuado para contribuir al desempeño eficiente de los trabajadores de la empresa CENPIC S.R.L.?

1.3.1. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación interna existente en la empresa CENPIC S.R.L.?
- ¿Cómo afecta la carencia de un sistema de gestión de recursos humanos a la empresa CENPIC S.R.L.?
- ¿Cuáles son los fundamentos teórico-prácticos para diseñar el sistema de gestión de recursos humanos con base en fundamentos teórico-prácticos para la empresa CENPIC S.R.L.?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar cuál es el sistema de gestión de recursos humanos adecuado para contribuir al desempeño eficaz de los trabajadores de la empresa CENPIC S.R.L.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación interna existente en la empresa CENPIC S.R.L.

- Analizar cómo afecta la carencia de un sistema de gestión de recursos humanos a la empresa CENPIC S.R.L.
- Diseñar un sistema de gestión de recursos humanos con base en fundamentos teórico-prácticos para la empresa CENPIC S.R.L.

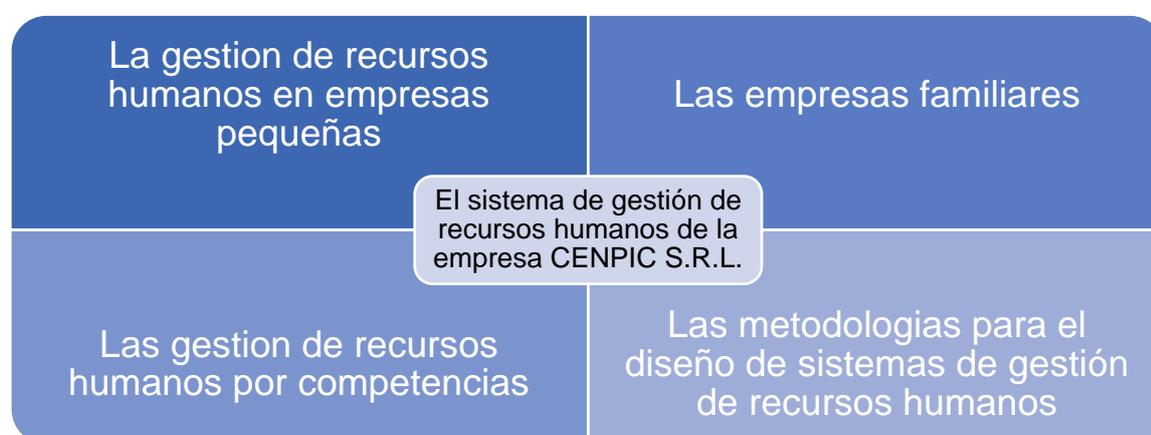
1.5. Idea científica para defender

La empresa CENPIC S.R.L. se ve afectada negativamente en su desempeño por la falta de un sistema formal de gestión de recursos humanos.

1.6. Objeto de Estudio

Figura 2

Objeto de estudio



Nota: Elaboración propia en gestión 2022

1.7. Alcances

1.7.1. Alcance Temático

La presente investigación se realizará en el ámbito de las ciencias de la Administración, más específicamente dentro del campo de Gestión de Recursos Humano.

1.7.2. Alcance Espacial

La presente investigación se desarrollará en la empresa CENPIC S.R.L. en la ciudad de La Paz Bolivia.

1.7.3. Alcance Temporal

La presente investigación se desarrollará durante la gestión 2022 y 2023

1.8. Justificación

1.8.1. Justificación Práctica

La presente investigación aportará al desarrollo eficiente de las actividades de la empresa CENPIC S.R.L. al diseñar un sistema formal de gestión de recursos humanos, para facilitar el proceso de dirección en la empresa. A su vez incrementará la satisfacción del

personal de la empresa mediante la definición de sus tareas, implementación de beneficios y mitigación de conflictos.

Indirectamente existirá un beneficio para la sociedad ya que mediante el funcionamiento eficaz de la empresa se aportará al fortalecimiento de las Universidades quienes desempeñan la labor de la formación superior universitaria y a la educación en general, que es a su vez uno de los pilares del Estado Plurinacional de Bolivia y engloba en su radio de influencia al funcionamiento de toda la sociedad.

1.8.2. Justificación Teórica

La presente investigación aportará a las ciencias administrativas y en específico a la gestión de recursos humanos, al fortalecer las bases teóricas en cuanto a la implementación de los distintos subsistemas de gestión de recursos humanos en empresas pequeñas. A su vez aportará al enriquecimiento de las teorías de implementación de subsistemas de gestión de recursos humanos a empresas de naturaleza familiar.

1.9. Aporte científico

1.9.1. Pertinencia

La presente investigación es pertinente ya que la empresa CENPIC S.R.L. se encuentra en una etapa de crecimiento donde la necesidad de contar con un sistema de gestión de recursos humanos se vuelve imperativa para el desarrollo eficaz de sus actividades.

1.9.2. Factibilidad

La presente investigación es factible debido a que la organización apoya y proporciona la información necesaria y está interesada en mejorar la gestión de Recursos Humanos.

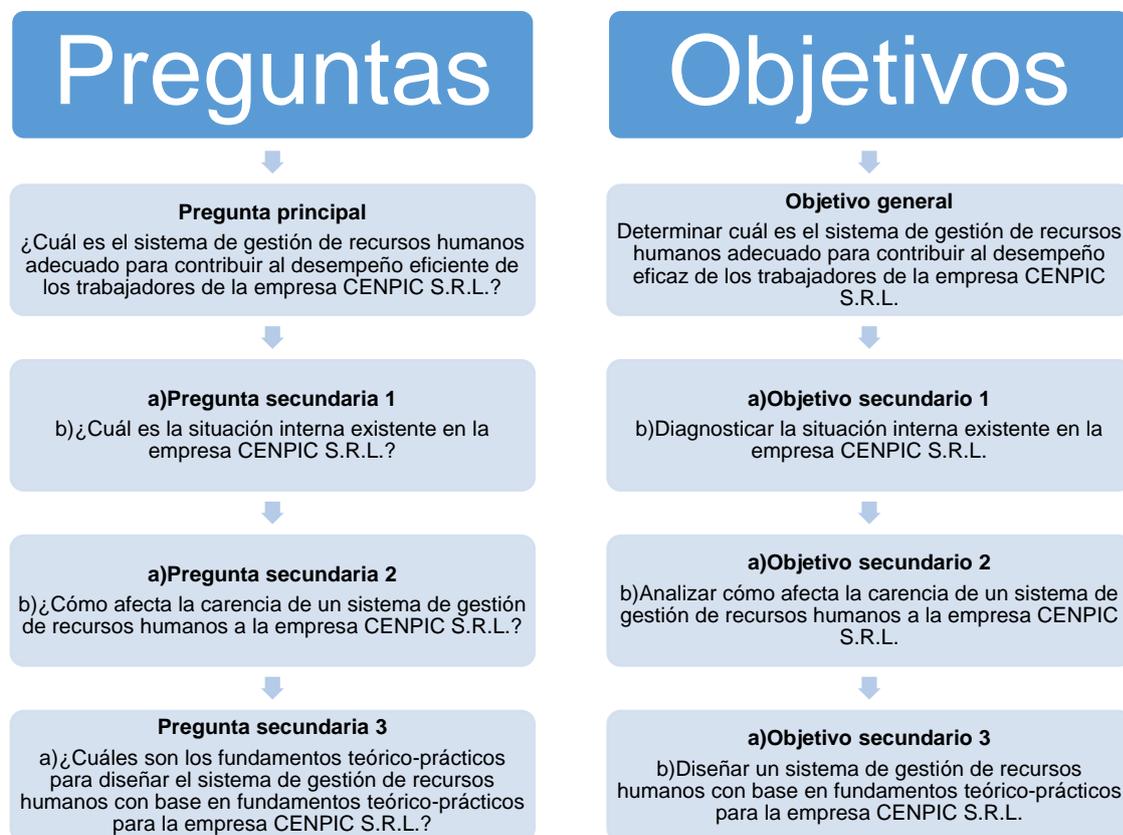
1.9.3. Generalización

Los resultados de la presente investigación son generalizables a otras organizaciones que desarrollen actividades similares en Bolivia, así también es generalizable a pequeñas empresas y familiares, bajo el mismo u otros contextos.

1.10. Equilibrio epistemológico

Figura 3

Equilibrio epistemológico



Nota: Elaboración propia en gestión 2022

1.11. Categorización de variables

Tabla 1

Cuadro de categorización de variables

Variable	Categoría	Identificadores	Técnica	Ítems
Sistema de gestión de recursos humanos	Análisis y descripción de puestos	Tareas y responsabilidades	Revisión documental y Grupo focal	<p>¿Cuáles son las tareas que cada miembro del personal debe realizar como parte de las funciones de su cargo?</p> <p>¿Cuáles son las responsabilidades que cada miembro del personal tiene con respecto a su cargo?</p> <p>¿Cuál es la técnica más adecuada para la definición de tareas y responsabilidades bajo una gestión por competencias?</p>
		Competencias y preparación académica requeridas	Revisión documental y Grupo focal	<p>¿Cuáles son las competencias requeridas para ocupar cada cargo de la empresa?</p> <p>¿Cuál es la preparación académica requerida para ocupar cada cargo de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el criterio más adecuado para definir los requisitos de un cargo de la empresa?</p>
		Interrelaciones con otros puestos	Revisión documental y Grupo Focal	<p>¿Cuáles son las interrelaciones que posee cada cargo de la empresa?</p> <p>¿Cuál es la estructura de interrelaciones más eficiente para cada cargo de la empresa?</p>
	Atracción, selección e	Elaboración de perfiles	Revisión documental	¿Cuál es el perfil adecuado para cada cargo según los requerimientos de este?

	incorporación de personas			¿Cuál es la escala de calificación más adecuada para los requisitos de cada cargo?
		Reclutamiento y selección	Revisión documental	<p>¿Cuál es la estrategia de atracción de talento humano más adecuada para los requerimientos de la empresa?</p> <p>¿Cuáles son los medios de difusión y contacto más adecuados para llevar a cabo el proceso de reclutamiento?</p> <p>¿Cuáles son las pruebas más adecuadas para la selección de personal de cada cargo?</p> <p>¿Cuáles son las características personales que se espera evidenciar en los postulantes para cada cargo?</p> <p>¿Cuál es el proceso de decisión más adecuado para la elección final de postulantes?</p>
		Inducción	Revisión documental	<p>¿Cuáles son los elementos y características de la empresa relevantes que se requiere sean comprendidos a cabalidad por el nuevo personal?</p> <p>¿Cuál es la estrategia más efectiva para la asimilación los elementos y características relevantes al nuevo personal?</p>
	Evaluación de desempeño	Definición de criterios de evaluación	Revisión documental	<p>¿Cuáles son los objetivos clave esperados de cada cargo?</p> <p>¿Cuáles son las metas realistas para cada objetivo clave de cada cargo?</p>
		Evaluación	Revisión documental	¿Cuáles son las técnicas de evaluación más adecuadas para llevar a cabo la evaluación de cada cargo?

				¿Cuáles son las escalas y criterios para medir el desempeño de cada cargo?
		Retroalimentación	Revisión documental	¿Cuáles son las vías de comunicación más adecuadas para comunicar la retroalimentación de la evaluación al personal? ¿Cuál es el procedimiento más adecuado para otorgar retroalimentación al personal?
Remuneraciones y beneficios	Remuneraciones fijas	Entrevista y revisión documental	¿Cuáles son las remuneraciones fijas aplicables de forma realista para la empresa? ¿Cuáles son las remuneraciones fijas que la empresa está dispuesta a otorgar?	
	Remuneraciones variables	Entrevista y revisión documental	¿Cuáles son las remuneraciones variables aplicables de forma realista para la empresa? ¿Cuáles son las remuneraciones variables que la empresa está dispuesta a otorgar?	
	Beneficios	Entrevista y revisión documental	¿Cuáles son los beneficios que otorgan mayor satisfacción al personal? ¿Cuáles son los beneficios aplicables de forma realista para la empresa? ¿Cuáles son los beneficios que la empresa está dispuesta a otorgar?	
Desarrollo y planes de sucesión	Planes de carrera	Revisión documental	¿Cuáles son los cargos que requieren de desarrollo de planes de carrera? ¿Cuál es la estructura básica más adecuada para la elaboración de plan de carrera de cada miembro del personal?	

		Planes de sucesión	Revisión documental	¿Cuáles son los cargos que requieren de desarrollo de planes de sucesión? ¿Cuáles son los criterios para el desarrollo de planes de sucesión?
		Diagramas de reemplazo	Revisión documental	¿Cuáles son los cargos más adecuados para encargarse temporalmente de las tareas de otro cargo? ¿Cuáles son los criterios específicos para la transferencia temporal de tareas y responsabilidades de un cargo a otro?
		Carrera gerencial y carrera como especialista	Entrevista y Revisión documental	¿Cuáles son los cargos que requieren de una planificación de desarrollo de carrera gerencial y cuáles de especialista? ¿Cuáles miembros del personal muestran interés en el desarrollo de una carrera gerencia y cuáles de especialista?
		Jefe entrenador	Revisión documental	¿Cuáles son los cargos inmediatos inferiores de cada cargo? ¿Cuáles son los criterios más adecuados para desarrollar actividades de entrenamiento de inmediato superior-inmediato inferior?
		Asignación a task forces	Revisión documental	¿Cuáles son los cargos propensos a conformar una fuerza de tarea? ¿Cuáles son los criterios más adecuados para la conformación de fuerzas de tarea?
	Formación	Capacitación	Revisión documental	¿Cuáles son los criterios adecuados para identificar las necesidades de capacitación en la empresa? ¿Cuáles son los criterios para llevar a cabo los procesos de capacitación para el personal?

		Medición del desarrollo de competencias	Revisión documental	<p>¿Cuáles son los criterios adecuados para medir el desarrollo de competencias a la conclusión de una capacitación?</p> <p>¿Cuáles son las acciones pertinentes para tomar dada una capacitación no satisfactoria?</p>
Desempeño eficiente	Satisfacción laboral	Satisfacción con las tareas	Encuesta	<p>¿Cuál es el nivel de satisfacción individual y global del personal de la empresa con respecto a las tareas que realizan?</p> <p>¿A qué se debe este nivel de satisfacción del personal?</p> <p>¿Cómo la presencia de un sistema de gestión de recursos humanos afectara este nivel de satisfacción?</p>
		Satisfacción con el personal	Encuesta	<p>¿Cuál es el nivel de satisfacción individual y global del personal de la empresa con respecto a los otros miembros del personal?</p> <p>¿A qué se debe este nivel de satisfacción?</p> <p>¿Cómo la presencia de un sistema de gestión de recursos humanos afectara este nivel de satisfacción?</p>
		Satisfacción con la remuneración	Encuesta	<p>¿Cuál es el nivel de satisfacción individual y global del personal de la empresa con respecto a la remuneración percibida?</p> <p>¿A qué se debe este nivel de satisfacción del personal?</p> <p>¿Cómo la presencia de un sistema de gestión de recursos humanos afectara este nivel de satisfacción?</p>
	Cultura organizacional	Cultura formal	Entrevista	<p>¿Cuáles son los elementos que componen la cultura formal de la empresa?</p> <p>¿Cómo se ven influenciada la cultura formal por la carencia de un sistema de gestión de recursos humanos?</p>

				¿Cómo la presencia de un sistema de gestión de recursos humanos impactara a la cultura formal de la empresa?
		Cultura informal	Entrevista	¿Cuáles son los elementos que componen la cultura informal de la empresa? ¿Cómo se ve influenciada la cultura informal por la carencia de un sistema de gestión de recursos humanos? ¿Cómo la presencia de un sistema de gestión de recursos humanos impactará a la cultura informal de la empresa?
	Idoneidad del personal para el puesto	Competencias requeridas para el cargo	Encuesta y Revisión documental	¿Cuál es la adecuación de las competencias de cada miembro del personal con los cargos que ocupan? ¿Cómo la presencia de un sistema de gestión de recursos humanos afecta la idoneidad de competencias de cada miembro del personal respecto al cargo que ocupan?
		Desempeño en las funciones	Entrevista y Revisión documental	¿Cuál es el nivel de desempeño del personal en general? ¿Cómo la presencia de un sistema de gestión de recursos humanos impactará el desempeño individual y global del personal?

Nota: Elaboración propia en gestión 2022

Capítulo II: Sustento Teórico

2.1. Estado del Arte

2.1.1. Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de industrias de cerámica Mattaz Zeballos sociedad de responsabilidad limitada en la ciudad de sucre.

Tabla 2

Estado del arte fuente N°1

Nombre del documento	Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de industria de cerámicas Mattaz Zeballos sociedad de responsabilidad limitada en la ciudad de Sucre.
Institución	Universidad Andina Simón Bolívar
Autor	(Zeballos, 2019)
Antecedentes del tema	El estudio pretende que la gestión del talento humano debe formar parte de una planificación empresarial, es así como en este sentido se pretende formalizar dicha área, ya que la empresa afronta un nuevo contexto.
Objetivo de investigación	Proponer un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre.
Conceptos abordados	Desempeño laboral, administración moderna, motivación, competencias, eficiente y eficaz.
Aporte de la investigación	La investigación evidencio que es importante la formalización del área de gestión del talento humano ya sea en una empresa unifamiliar o en una pequeña empresa.
Resultados de la investigación	La implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa INCERMAZ S.R.L. permitió mantener una relación saludable con el cliente interno de la empresa, además de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.
Análisis	

Análisis de la investigación	En esta investigación se demuestra la importancia de establecer un área de gestión del talento humano, para así lograr un sistema de recursos humanos saludable con relación al cliente interno.
Observaciones	En la investigación, la entrevista releva información insuficiente para el desarrollo de sistema de gestión de recursos humanos adecuado.

Nota: Elaboración propia en gestión 2022

2.1.2. Proyecto de mejoramiento de recursos humanos en la empresa Consultora de Ingeniería.

Tabla 3

Estado del arte fuente N°2

Nombre del documento	Proyecto de mejoramiento de recursos humanos en la empresa Consultora de Ingeniería.
Institución	Universidad de San Carlos de Guatemala
Autor	(Rios, 2005)
Antecedentes del tema	La investigación pretende demostrar que el área de recursos humanos debe tener un alto perfil dentro de la empresa, además que la misma debe de ir acoplándose a los cambios y crecimiento de la empresa.
Objetivo de investigación	Desarrollar un proyecto de mejoramiento del departamento de recursos humanos en una empresa consultora y de ingeniería, de acuerdo con las técnicas administrativas competitivas.
Conceptos abordados	Sistemas administrativos, planificación administrativa, desempeño del trabajo y parámetros
Aporte de la investigación	Resalta la importancia del departamento de recursos humanos como un elemento vital de los sistemas administrativos, también encargado y responsable de mantener al personal y mejorar los servicios a los que se dedica la empresa.

Resultados de la investigación	La mejora continua afecta a toda la empresa de forma positiva, la administración de recursos humanos debe estar en constante mejora, a través de medios y técnicas basadas en normas internacionales de estandarización para obtener niveles de calidad internacionales y eficaces.
Análisis	
Análisis de la investigación	En esta investigación se demuestra la importancia de establecer procesos de calidad en la gestión del talento humano, además de la importancia de retroalimentación entre todas las áreas con el fin de brindar mejoras y cambios de la empresa.
Observaciones	No se obtuvo información suficiente en el levantamiento de datos del estado de la empresa y del área de recursos humanos.

Nota: Elaboración propia en gestión 2022

2.1.3. Propuesta para la creación del departamento de talento humanos en la organización Tinsa Colombia.

Tabla 4

Estado del arte fuente N°4

Nombre del documento	Propuesta para la creación del departamento de talento humano en la organización Tinsa Colombia.
Institución	Universidad Cooperativa de Colombia
Autor	(Espinosa & Medina, 2015)
Antecedentes del tema	El estudio pretendió hacer un diagnóstico preciso sobre el estado actual de la empresa haciendo énfasis en el departamento de recursos humanos y en las labores que conlleva la misma además de establecer parámetros adecuados para selección adecuada del personal.
Objetivo de investigación	Diseñar una propuesta para la creación del departamento de Talento Humanos en la empresa Tinsa Colombia Ltda.

Conceptos abordados	Ventajas competitivas, procesos de gestión humana, perfil, descripciones del cargo y parámetros de selección.
Aporte de la investigación	La investigación pretende implementar un departamento de recursos humanos para que este asegure el cumplimiento de las expectativas de los clientes internos y externos de manera satisfactoria.
Resultados de la investigación	La implementación del departamento de recursos humanos ayuda a tener perfiles definidos y estructurados, para de esta manera seleccionar a personas calificadas y cumplir con los procesos de calidad que exige la empresa.
Análisis	
Análisis de la investigación	La investigación expone la importancia de contar con un área formal de recursos humanos, para que este lleve a cabo una determinada estructura para un funcionamiento eficiente del personal y desarrollo de la empresa.
Observaciones	No se tiene ninguna observación con respecto al trabajo de investigación revisado.

Nota: Elaboración propia en gestión 2022

2.1.4. Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees-implication for sustainable human resource management.

Tabla 5

Estado del arte fuente N°5

Nombre del documento	Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees-implication for sustainable human resource management.
Institución	Department of Statistics and Econometrics, Bucharest University of Economic Studies.
Autor	(Davidescu, Apostu, Paul, & Casuneanu, 2020)

Antecedentes del tema	El estudio pretendió analizar los efectos de los cambios en la administración de recursos humanos, para incluir el desarrollo a largo plazo, la regeneración y la renovación de los recursos humanos, a través de la sostenibilidad. Tomando en cuenta que en Rumania la promulgación de la ley de teletrabajo transformó la flexibilidad laboral en un tópico de vital interés y se convirtió en un requerimiento vital para la motivación de los empleados.
Objetivo de investigación	Investigar el vínculo entre el desarrollo del empleado, el tiempo de trabajo y la flexibilidad del espacio de trabajo como características relevantes de la gestión sostenible de recursos humanos.
Conceptos abordados	Desarrollo sostenible de recursos humanos, flexibilidad del trabajo, satisfacción laboral, desempeño laboral.
Aporte de la investigación	La investigación indaga acerca de cómo identificar los verdaderos factores para la satisfacción laboral, dadas las condiciones socioeconómicas vigentes.
Resultados de la investigación	El análisis empírico de regresiones indicó que la flexibilidad en cuanto al tiempo de trabajo y el espacio de trabajo tienen un impacto elevado en la satisfacción laboral de los empleados.
Análisis	
Análisis de la investigación	Esta investigación establece una metodología para el relevamiento de información fiable proveniente del empleado acerca de diversas condiciones laborales, además, profundiza la forma teórica en el concepto de desarrollo sostenible de recursos humanos.
Observaciones	La investigación tiene la marcada diferencia de contextualizarse en un país europeo, que, pese a que se encuentra entre los más subdesarrollados de ese continente, probablemente posee un contexto socioeconómico diferente al boliviano.

Nota: Elaboración propia en gestión 2022

¿Qué tanto se ha investigado?

Se han realizado trabajos relacionados con la creación de sistemas de gestión de recursos humanos en empresas incipientes y con un funcionamiento idóneo para el apoyo a las actividades de la empresa, esto es principalmente porque se considera parte de la columna vertebral de la empresa.

Sin embargo, de forma específica, existe carencia de investigación que aborden la temática de la creación de estos sistemas, en empresas familiares, considerando las características únicas que estas establecen.

¿Quiénes han Investigado?

Existen múltiples instituciones que ya han investigado con gran profundidad la importancia de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa y como desarrollar estos sistemas, se cuentan entre estas instituciones principalmente universidades, empresas y colegios de profesionales.

¿Qué vacíos existen?

Si bien se han realizado múltiples investigaciones, son pocas las que abordan el desarrollo de sistemas de gestión de recursos humanos en empresas pequeñas y/o familiares.

¿Qué logros se han conseguido?

Se concluyó que el área de recursos humanos debe ser sostenible y saludable, brindando satisfacción laboral al empleado. Como también se observó el impacto de la pandemia y el teletrabajo, este cambió el concepto de satisfacción del empleado con la empresa en cuanto a tiempo y el lugar donde se desarrolla el trabajo.

¿Desde qué dimensiones se ha investigado?

La gestión de recursos humanos se ha estudiado desde muchas dimensiones, pero las que más han indagado en esta temática son la: ingeniería industrial, ingeniería comercial, psicología, administración de empresa, sociología y antropología.

¿Qué aspectos faltan investigar?

Existen múltiples vacíos, sin embargo, de los no mencionados previamente el que más resalta es la carencia de investigaciones que aborden e indaguen acerca de los factores de motivación en el trabajo en Latinoamérica y en Bolivia.

2.2. Marco teórico

2.2.1. La gestión de recursos humanos

En nuestro medio el área de recursos humanos sin importar el nombre que desee llevar tiene usualmente a su cargo una amplia gama de tareas, desde aspectos legales e impositivos relacionados con el aspecto salarial hasta cada uno de los sistemas que componen a los recursos humanos.

En general para dirigir la forma o naturaleza de la gestión de recursos humanos que se aplicará en la empresa se utilizan las políticas de recursos humanos, estas políticas son

definidas por la alta dirección de la empresa y tienen el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

En los recursos humanos estas políticas suelen tomar la forma de normas o reglamentos internos, que tienen a su vez el propósito de regir la conducta y valores de todos los miembros de la organización, estas políticas generalmente se dividen en preventivas y correctivas. (Alles, 2015).

Tabla 6

Tipos de políticas

Políticas	
Procedimientos preventivos	Acciones que logren que los colaboradores cumplan las normas y políticas organizacionales.
Procedimientos correctivos	Acciones posteriores que se realizan cuando los colaboradores no respetan las normas y políticas organizacionales.

Nota: elaboración propia en base a (Alles, 2015)

Ahora bien, las políticas sin importar si se consideran preventivas o correctivas, interactuarán con distintos subsistemas de gestión de recursos humanos.

2.2.2. Los subsistemas de recursos humanos

Existen múltiples subsistemas que agrupan las diversas tareas de la gestión de recursos humanos, para la presente investigación se tomó en cuenta como base teórica aquellos mencionados por (Alles, 2015) con complementaciones que se consideraron como necesarias en cada punto.

2.2.3. El subsistema de análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos es una técnica utilizada en recursos humanos que reúne información de forma sistémica y estructural, recoge información básica de un puesto de trabajo de una institución u organización determinada. En el análisis del puesto es importante recabar información sobre las tareas que se realizan y los requerimientos específicos, como el grado académico, la experiencia y si requiere formación especializada de quien lo ocupa, por otra parte, la descripción de puestos implica la clasificación de estos, según su nivel jerárquico, formación requerida y objetivos específicos del puesto (Alles, 2007).

En una organización el análisis y la descripción de los puestos es la base fundamental para todo el sistema de gestión de recursos humanos, ya que es a partir de este que se construyen los otros subsistemas.

Figura 4

Pirámide de subsistemas de recursos humanos



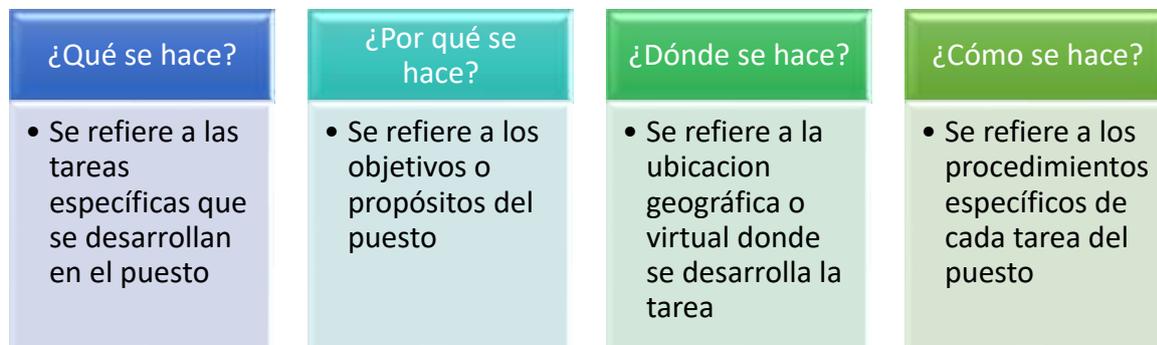
Nota: Elaboración propia en base a (Alles, 2015)

Una correcta descripción de puestos generalmente incluye tres pasos: en el primer paso se realiza una entrevista para el relevamiento de información, en el segundo momento se hace una confirmación de la información obtenida y el último paso es el resultado de la descripción del puesto (Alles, 2015).

Una técnica recurrente utilizada para la descripción adecuada de puestos es realizar cuatro preguntas específicas acerca del puesto.

Figura 5

Preguntas para la descripción de puestos



Nota: Elaboración propia en base a (Alles, 2015)

Todas las organizaciones deben contar con un manual donde se describa cada uno de los puestos que la integran, para asegurar que ninguna tarea se repita, ni quede sin asignar, que posean un responsable y que cada miembro de la organización no solo las conozca, sino que sepan las condiciones de calidad y eficiencia con las que deben ser desarrolladas.

2.2.4. El subsistema de atracción, selección, incorporación de personas e inducción

Para una organización es importante definir claramente no solo las labores que requiere del empleado, sino también identificar cual es el perfil de la persona que se desea atraer para un puesto, no es raro encontrar una situación en las que un salario mínimo da como resultado el esfuerzo mínimo del empleado (Alles, 2017).

Por esta razón es importante conocer las necesidades del empleado para cada puesto laboral y desarrollar una situación atractiva para los candidatos deseados. Generalmente las necesidades se clasifican según la pirámide de necesidades.

Figura 6*Pirámide de necesidades de Maslow*

Nota: Elaboración propia en gestión 2022

Es importante considerar también durante el proceso de selección, el tipo de información que se requerirá de los postulantes y aquella información que se otorgará desde la convocatoria, se debe otorgar suficiente información para que los postulantes puedan decidir si es el puesto que desean antes de realizar su postulación, pues si recién reciben la información durante el proceso de selección, estos podrían retirarse del proceso y se habría desperdiciado recursos de la organización (Alles, 2010)

Muchas organizaciones ven por conveniente la promoción de miembros del personal mediante procesos internos antes de considerar un reclutamiento externo, ya que un miembro del personal probablemente tendrá mejor conocimiento acerca del funcionamiento de la organización y si se realiza un ascenso vertical directo existirá una mayor conciencia de las tareas y dificultades que estas conllevan en los puestos que pasaran a supervisar. Sin embargo, es importante considerar requerimientos internos también para desarrollar estas promociones (Alles, 2021).

Cada organización desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma distinta, según sus necesidades, sin embargo, sin importar la organización, existen algunos pasos que no pueden omitirse.

Figura 7

Proceso de reclutamiento y selección



Nota: elaboración propia en gestión 2022

Etapa 1: Se debe definir de forma clara, precisa y concreta los parámetros que se utilizarán para valorar la idoneidad del candidato para el cargo requerido, una técnica utilizada es la de definir este perfil a partir de las tareas que se espera que desarrolle, pues cada tarea tendrá competencias requeridas para su desempeño eficiente (Alles, 2000).

Etapa 2. Se debe considerar los tipos de canales por los cuales se difundirá la llamada a postulantes. Es importante tener en cuenta que cada tipo de canal tendrá sus ventajas y desventajas, principalmente en temas de precio y alcance, siendo que el presupuesto que se tiene para el reclutamiento será un factor determinante, sin embargo, se debería también considerar el tipo de candidato que se atraerá de cada posible medio de difusión, así pues, si se requiere de un candidato con un nivel considerable de alfabetización digital, probablemente será preferible difundir la convocatoria solamente por medios digitales (Alles, 2020).

Etapa 3: Es importante considerar desarrollar etapas de evaluación, que permitan reducir el número de candidatos a tamaños progresivamente más pequeños, de la misma forma las primeras evaluaciones, también llamadas preevaluaciones o preselección, deberían requerir poco trabajo por parte de los reclutadores y a medida que se reduzcan los candidatos se deberían pasar a pruebas que requieran de mayor inversión de tiempo para los reclutadores y que exijan mayor habilidad técnica del postulante. Se debería comenzar entonces por pruebas automatizadas, continuar por aquellas pruebas cortas que requieren de revisión directa por parte del reclutador y posteriormente pruebas de alta exigencia que requerirán considerable tiempo del reclutador para ser revisadas (Alles, 2017)

Etapa 4: Una vez filtrada la mayor cantidad de postulantes de la tercera parte, se debería desarrollar entrevistas para identificar las características intrapersonales e interpersonales de los postulantes, esto debe hacerse posterior a las evaluaciones ya que requiere de mayor inversión de tiempo por parte del reclutador (Alles, 2021).

Etapa 5: Se eligen un número holgado de postulantes como aquellos que potencialmente ocuparan el cargo, ya que se debe prever que el principal seleccionado pueda rechazar el cargo o abandonar el puesto en las primeras semanas y se tendría opciones de respaldo para cubrir este contratiempo (Alles, 2015)

Generalmente estas deserciones ocurren por falta de un proceso de inducción estructurado, pues no basta con seleccionar un ganador, sino que se debe brindar toda la información necesaria para el desarrollo de sus actividades, así pues, se debe otorgar reglamentos y documentación asociada con el puesto, asimismo, se debe presentar formalmente el candidato seleccionado a todos los colegas con los que tendrá algún tipo de interacción, de igual forma dar a conocer las instalaciones, las políticas de la organización y especialmente elementos no formales de la cultura organizacional de la empresa.

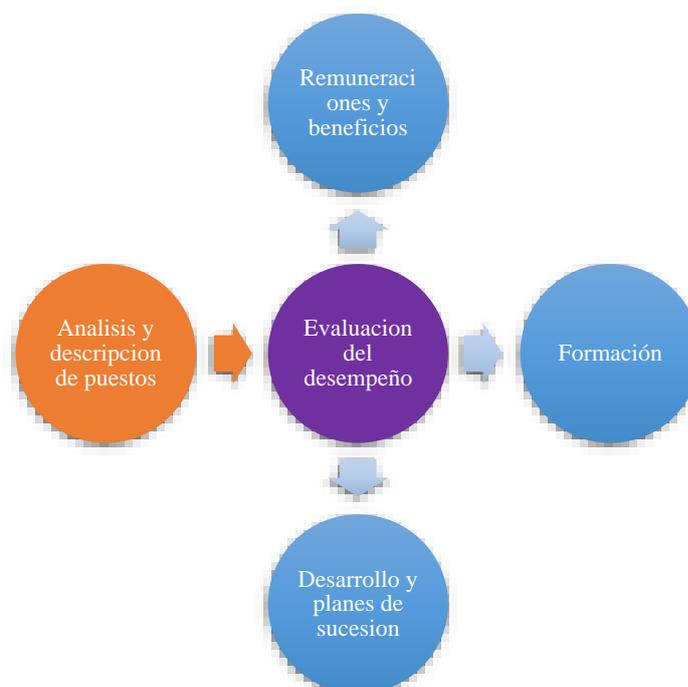
2.2.5. El subsistema de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un subsistema clave ya que ejerce el rol de control de las actividades y productividad del personal de la empresa, como todos, este subsistema tiene relación estrecha con algunos otros, siendo que la propia evaluación depende del análisis y descripción de puestos que en primer lugar definirán las funciones y por lo tanto los indicadores de desempeño de cada puesto (Alles, 2015).

En muchas empresas, además, el desempeño es un factor que también es tomado en cuenta en el cálculo de remuneraciones y otros beneficios adicionales para el empleado como bonificaciones adicionales a la remuneración básica, emisión de días libres adicionales a los regulares y otros como la consideración para que estos trabajadores de alto desempeño reciban futuras promociones dentro de la empresa.

Figura 8

Relaciones del subsistema de evaluación



Nota: Elaboración propia en gestión 2022

Existen muchas técnicas de evaluación, sin embargo, la más utilizada es la evaluación de 360°

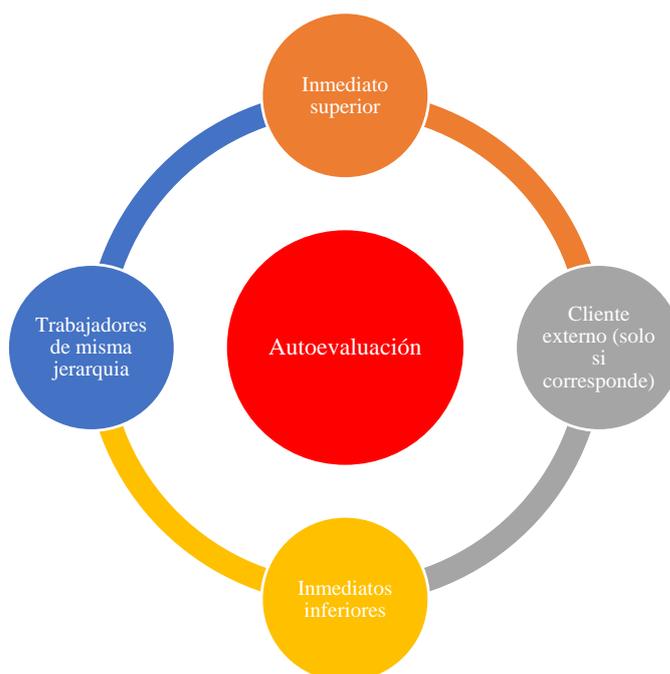
2.2.5.1. Evaluación 360°

Esta técnica parte de la premisa de que para lograr una evaluación efectiva e integral se debe tomar todas las perspectivas posibles en la evaluación del desempeño y siguiendo este principio implica el desarrollo del proceso evaluativo tomando el enfoque del inmediato superior, de los inmediatos inferiores y de aquellos que ocupan la misma escala jerárquica, siempre y cuando cumplan tareas en conjunto con el cargo evaluado. Es común también que se considere la autoevaluación como parte del proceso (Alles, 2002).

En determinados casos en los que el cargo tiene un contacto con el cliente externo de la organización también puede considerarse la evaluación por parte de este

Figura 9

Evaluación 360°



Nota: Elaboración propia en gestión 2022

Más allá de la técnica de evaluación utilizada es de gran importancia la definición clara de los parámetros que serán utilizados para evaluar al trabajador, existen muchos criterios que se pueden utilizar, sin embargo, actualmente el más común es el uso de indicadores clave de desempeño (KPI's).

El principio básico de un KPI es que para cada puesto debe establecerse un número reducido de indicadores de mayor relevancia que sean reflectivos de las tareas más importantes relacionadas con el cargo, ahora bien, aunque normalmente pensados para

medirse cuantitativamente, es posible la medición cualitativa generando indicadores de desempeño a través de rubricas (Alles, 2022).

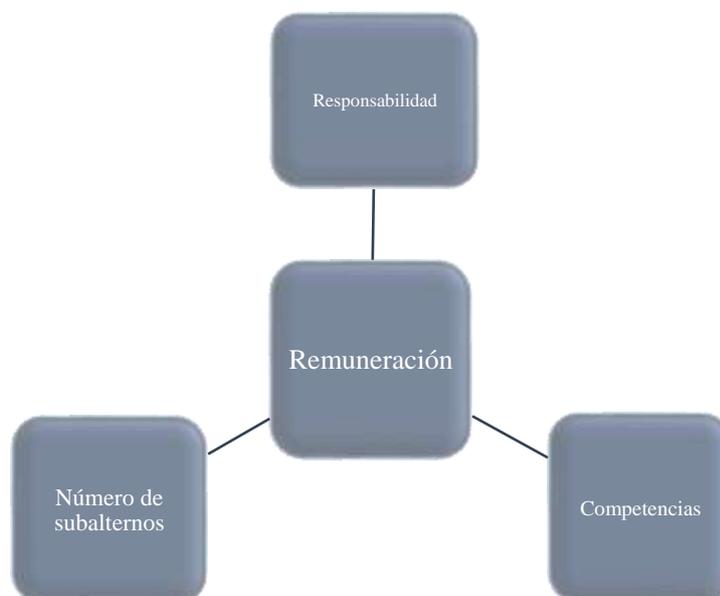
2.2.6. El subsistema de remuneraciones y beneficios

La remuneración es un aspecto clave que define entre otras cosas la motivación de determinados empleados y la atraktividad del puesto para los candidatos deseados, por lo que siempre debe dársele su respectiva importancia.

Para definir una escala salarial adecuada se debe tomar en cuenta múltiples aspectos, de los cuales los más importantes vienen a ser la responsabilidad inherente que la persona adquiere al asumir el cargo, el número de subalternos de los que se hará cargo y las competencias que requiere el puesto (Alles, 2010)

Figura 10

Aspectos para tomar en cuenta para definir la remuneración



Nota: Elaboración propia en gestión 2022.

La remuneración, además, debe tomar en cuenta los objetivos de la empresa en cuanto al personal que desean atraer, en relación con las otras empresas de la competencia, es decir, que, si se desea contar con los mejores empleados del medio, la atraktividad del puesto también debería ser la mejor del mercado, y por lo tanto probablemente la remuneración.

La empresa también puede desarrollar una mejor retención y compromiso por parte del personal al establecer un impacto directo del desempeño de la empresa en la remuneración de los empleados, generalmente mediante la introducción de una prima anual (Alles, 2014).

Entonces se puede afirmar que una adecuada remuneración estará compuesta tanto de una parte fija como de una parte variable, esto generalmente relacionado a la pirámide de Maslow, pues la parte fija deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad del empleado, y la parte variable se convierte en un elemento de motivación a la productividad del empleado.

El otro elemento importante para gestionar son los beneficios no monetarios de los puestos. Estos componen un elemento importante de atraktividad de un puesto, sin embargo, pierden importancia si lo único que se hace es otorgar aquellos obligatorios por ley (Alles, 2010).

Es recomendable establecer beneficios que vayan acorde a los cargos que se ocupan, así, por ejemplo:

- Seguro de viaje: Protege al trabajador si realiza viajes permanentes a nombre de la empresa.
- Viáticos, desplazamientos en vehículos de la empresa: Ante la necesidad de viajes continuos es importante definir una política de viáticos o entrega de vehículo para movilizarse.
- Seguro de Salud: Demostrar al trabajador que su salud es importante para la empresa, por lo que se puede pagar un seguro de salud privado.

Algunos de los beneficios más comunes otorgados son los siguientes.

Tabla 7

Beneficios laborales

Beneficios

<i>Vacaciones pagadas</i>
<i>Cobertura medica</i>
<i>Licencia por funeral</i>
<i>Licencia por enfermedad</i>
<i>Seguro de vida</i>
<i>Plan de retiro</i>
<i>Asistencia educacional</i>
<i>Seguro de discapacidad</i>
<i>Cobertura dental</i>
<i>Beneficios para familiares</i>
<i>Licencias no justificadas</i>
<i>Licencia por paternidad</i>

Nota: Elaboración propia en gestión 2022

La otra tarea clave del subsistema de remuneraciones es el pago operativo de los salarios, que a su vez implica el control de desempeño desde múltiples perspectivas, considerando, a parte de la evaluación del desempeño aspectos, como los retrasos y las faltas, así como las horas extra y el cumplimiento de objetivos.

2.2.7. El subsistema de desarrollo y planes de sucesión

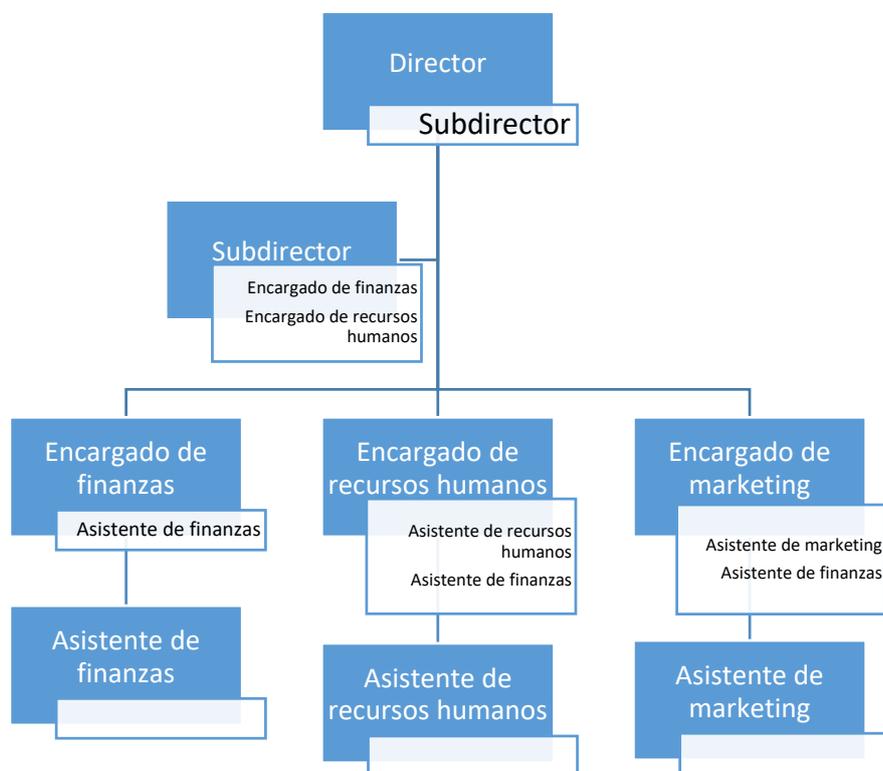
Los recursos humanos deben considerarse como una inversión, ya que mediante la experiencia y la formación se puede mejorar considerablemente las capacidades y la productividad del empleado, es importante considerar formar a aquellos para cargos futuros, pero también se los debe formar para los cargos actuales que ocupan, esto en realidad dependerá de las perspectivas del empleado, ya que contrario a lo que usualmente se espera, no todos los empleados desea ocupar cargos más altos, siempre y cuando vean sus necesidades cubiertas en el cargo en el que se encuentran (Alles, 2007).

Es trabajo de este subsistema recabar información de la visión futura del empleado y otorgar planes a la medida de cada uno de estos, para que eventualmente estos posean la mejor formación y competencias para el cargo que desean ocupar, beneficiando de forma directa a la institución (Alles, 2016).

Es importante contar con un plan definido para las posibles sucesiones y también para los reemplazos temporales que se necesitaran eventualmente dentro de la organización. Es probable que, en algún punto por una eventualidad o un proceso regular como las vacaciones, un cargo quede acéfalo y se requiera que otro empleado lo cubra temporalmente, esta cobertura además permitirá al empleado familiarizarse con dicho cargo, por lo que también es aconsejable que este tenga prospecto de ascenso futuro a ese cargo. Los planes de este tipo generalmente se representan mediante un esquema jerárquico.

Tabla 8

Diagrama de reemplazo y sucesión



Nota: Elaboración propia en gestión 2022

Sin embargo, los planes de sucesión que involucren formación y desarrollo solo deberían considerarse si existe una atractividad suficiente en la empresa y por lo tanto una baja rotación, pues si tenemos una organización que constantemente cambia el personal de los distintos puestos, esta inversión se convierte en un simple gasto irrecuperable.

2.2.8. El subsistema de formación del personal

Como subsistema la formación, debe encargarse de identificar las brechas de cada miembro o grupo de miembros del personal con sus puestos de trabajo, y así establecer las que se tomaran para cerrar esta diferencia.

Estas medidas pueden tomar la forma de una capacitación interna o de una capacitación externa. Para definir cuál de las dos utilizar, es necesario considerar la situación específica, si la carencia o necesidad que da lugar a la capacitación es amplia, pero corresponde a un solo miembro del personal, es probable que la opción más correcta sea la de acudir a una capacitación externa mediante programas de formación que se ofertan abiertamente en el mercado (Alles, 2009).

Por otra parte, si existe una falencia compartida por múltiples miembros y que además es específica en una habilidad bien delimitada, probablemente será más aconsejable el desarrollo de una capacitación interna enfocada en esta habilidad específica.

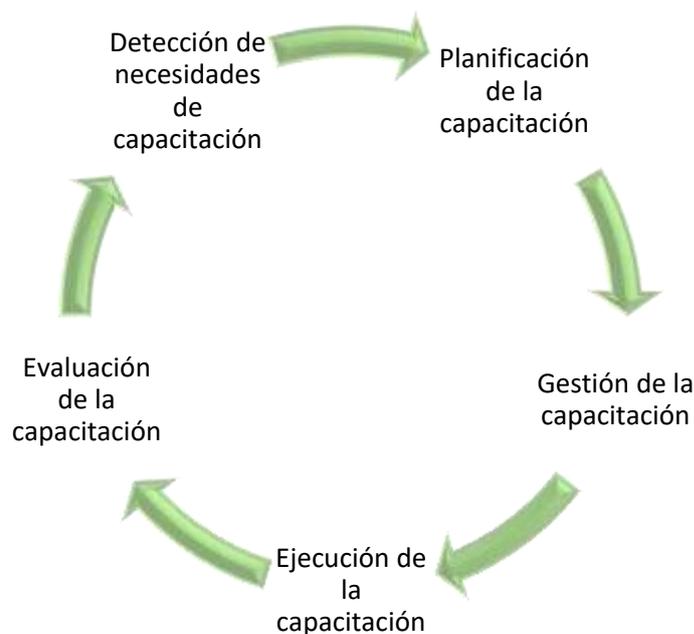
Esta decisión es influenciada, por el costo de la capacitación, por el tiempo que tomara la capacitación y la modalidad de la capacitación, siendo que esta podría desarrollarse como un taller o curso adicional a llevarse a cabo en horario laboral o fuera del horario laboral (Alles, 2016).

Es adecuado tomar en cuenta al pensar en la formación del personal la interacción que se tiene con el subsistema de desarrollo, ya que muchos empleados podrán tomar capacitaciones por su cuenta en su tiempo personal de forma autónoma y si estas capacitaciones compatibilizan con el plan de desarrollo que se ha establecido para el empleado, es conveniente para la empresa otorgar facilidades de horarios o hasta compensación económica para fomentar el desarrollo del empleado.

Sin importar el tipo de capacitación, estas deben seguir un proceso dentro de la organización, este generalmente consta de 4 etapas.

Figura 11

Ciclo de la capacitación



Nota: Elaboración propia en gestión 2022

El primer paso para toda capacitación implica el detectar la necesidad de formación, puesto que, si no existe una necesidad real, la capacitación no tendría razón de realizarse y sería solo un gasto irrecuperable para la organización.

El segundo paso es la planificación de la capacitación, una vez detectada la necesidad de capacitar se debe definir como se debería desarrollar, definiendo en primer lugar si será interna o externa y analizar tentativamente las necesidades económicas y de tiempo que requerirá la capacitación (Alles, 2010).

El tercer paso es la gestión de la capacitación, habiendo definido las necesidades de recursos para la capacitación se deben gestionar estos recursos para poder llevar a cabo la capacitación, esto implica realizar los egresos correspondientes de dinero en el caso de una capacitación externa o probablemente contratar un capacitador para llevar a cabo una capacitación interna.

El cuarto paso es la ejecución de la capacitación, el cual implica llevar a cabo la capacitación, lo que se desarrollará con bajo control y de forma autónoma por el empleado en caso de ser externa o se realizará con alto control y guía del área de recursos humanos en caso de ser interna (Alles, 1999).

El quinto paso implica la evaluación de la capacitación, en la cual se procederá a evaluar el desarrollo de las competencias y habilidades que se pretendían por parte de los empleados, esto generalmente se puede desarrollar a través de evaluaciones internas.

2.2.9. Otros elementos importantes de la gestión de personal

2.2.9.1. El compromiso con la empresa

El compromiso del personal con la empresa es un elemento importante para considerar, pues si bien no es un subsistema de recursos humanos, es clave para lograr alta efectividad en muchas de las funciones de los subsistemas, pues si no existe en los miembros del personal un deseo interno de mantenerse dentro de la empresa a lo largo de su vida laboral, esta tarde o temprano abandonara la organización llevándose toda la inversión realizada en su formación y desarrollo.

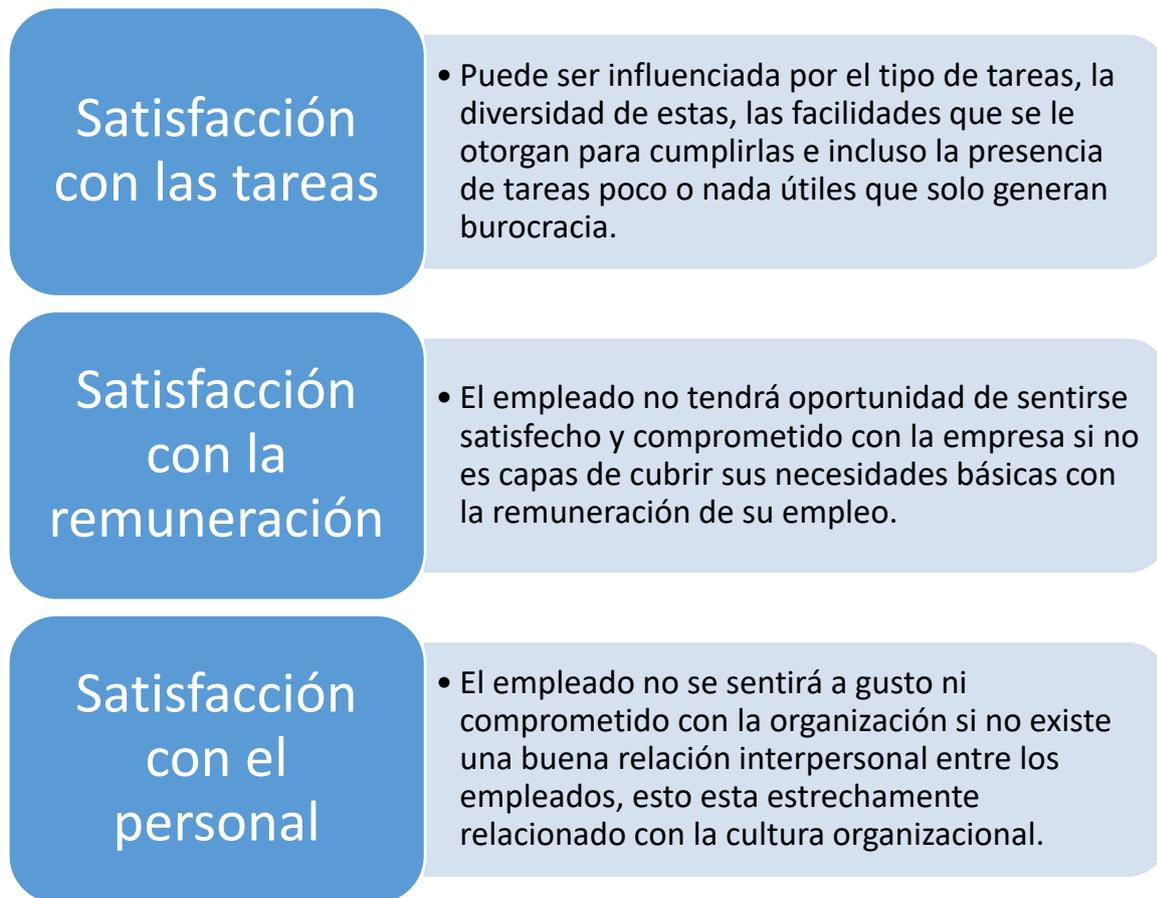
Por este motivo, el compromiso tiene una relación directa con el índice de rotación de personal de la empresa y se deben desarrollar todas las medidas necesarias para incrementar el compromiso con la empresa y reducir la rotación del personal al mínimo.

2.2.9.2. La satisfacción laboral

Ligada a la anterior, la satisfacción laboral es un elemento clave para incrementar el compromiso con la empresa, siendo que se debería enfocar desde varios puntos de vista.

Figura 12

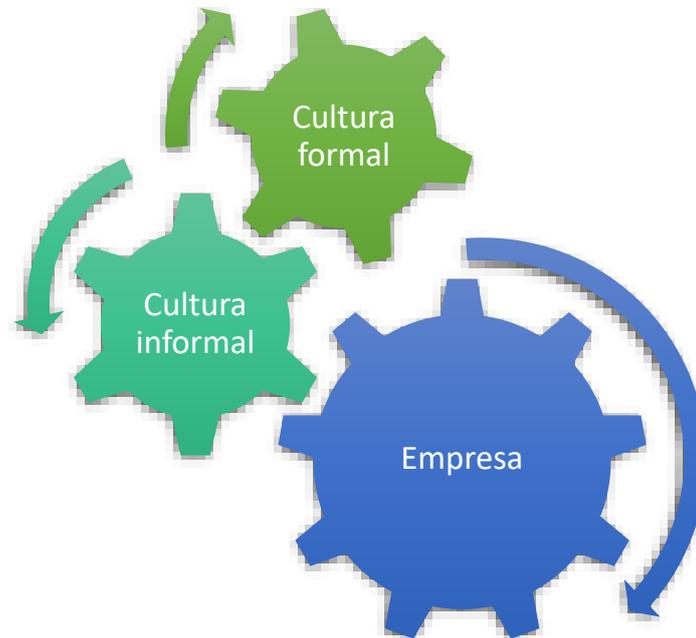
Fuentes de satisfacción laboral



Nota: Elaboración propia en gestión 2022

2.2.9.3. Cultura organizacional

Para asegurar un adecuado ambiente laboral se debe tomar en cuenta la cultura organizacional y gestionar a través de las políticas y normas la cultura formal de la empresa. Por otra parte, la cultura informal se debería gestionar a través de incentivos al comportamiento y relación adecuada, además del desarrollo de eventos de fraternización que sean motivadores para el personal.

Figura 13*Cultura formal e informal*

Nota: elaboración propia en gestión 2022

2.2.9.4. Idoneidad del personal para el puesto

En un proceso de transformación organizacional, es importante considerar la reasignación de miembros del personal según la idoneidad que estos poseen para determinados puestos, así pues, no es aconsejable otorgar el cargo de encargado de marketing a un empleado que se especializa en la gestión financiera, pues sus competencias y experticia se estarían desperdiciando a detrimento de la organización. Resultante de una reingeniería de esta magnitud se debería de tener un desempeño superior de aquellos miembros del personal que se encuentren ahora en tareas más relacionadas con su experticia, reduciendo también la incertidumbre al realizar sus tareas y por lo tanto incrementando su satisfacción laboral.

2.3. Marco legal

La normativa específica que se relaciona estrechamente con esta investigación es aquella establecida por la Ley General del Trabajo de Bolivia.

En específico existe relación con los siguientes artículos:

Los Artículos 41 y 55 de la Ley General del Trabajo (Estado Plurinacional de Bolivia, 1939) establecen correspondientemente:

“Son días hábiles para el trabajo todos los del año con excepción de los feriados, considerándose tales todos los domingos, los feriados civiles y los que así fueren declarados ocasionalmente, por leyes y decretos especiales.”

“Las horas extraordinarias y los días feriados se pagarán con el 100 % de recargo; y el trabajo nocturno realizado en las mismas condiciones que diurno con el 25 al 50 % según los casos.”

Considerando estos artículos no se planificarán como parte de la propuesta ningún tipo de actividades los domingos ni feriados, pues se incurriría en gastos adicionales para la institución.

El Artículos 44 de la Ley General del Trabajo (Estado Plurinacional de Bolivia, 1939)establecen correspondientemente:

“De 1 a 5 años de trabajo 15 días hábiles; De 5 años a 10 años de trabajo, 20 días hábiles; de 10 años adelante de trabajo, 30 días hábiles.”

“Durante el tiempo que duren las vacaciones, los empleados y trabajadores percibirán el cien por ciento de sus sueldos y salarios”

“Los trabajadores de empresas que, por su naturaleza, suspenden el trabajo en ciertas épocas del año, no gozarán de vacaciones, siempre que la interrupción no sea menos de 15 días y que durante ella perciban normalmente sus salarios.”

En consideración de estos artículos y dada la naturaleza propia de las actividades de la empresa CENPIC S.R.L., se procederá a establecer un descanso anual para todo el personal entre fechas de diciembre y enero, que será considerado como un periodo de suspensión de trabajo.

Los Artículos 46, 49 y 55 de la Ley General del Trabajo (Estado Plurinacional de Bolivia, 1939) establecen correspondientemente:

“La jornada efectiva de trabajo no excederá de 8 horas por día y de 48 por semana... de trabajo nocturno no excederá de 7 horas, entendiéndose por trabajo nocturno el que se practica entre horas 20 y 6 de la mañana...”

“La jornada ordinaria de trabajo deberá interrumpirse con uno o más descansos, cuya duración no sea inferior a 2 horas en total, sin que pueda trabajarse más de 5 horas continuas, en cada período”

“Las horas extraordinarias y los días feriados se pagarán con el 100 % de recargo; y el trabajo nocturno realizado en las mismas condiciones que diurno con el 25 al 50 % según los casos.”

Tomando en cuenta estas disposiciones, el personal general tendrá una jornada de trabajo discontinua en horario de oficina, sin embargo, el personal que tendrá como tarea el control de las actividades académicas y el apoyo tecnológico de estas estará sujeto a una jornada que involucrara el uso de horas nocturnas regularmente y por lo tanto se realizaran los ajustes salariales correspondientes.

El Artículos 57 de la Ley General del Trabajo (Estado Plurinacional de Bolivia, 1939) establece:

Los patronos de empresas que hubieren obtenido utilidades al final del año otorgarán a sus empleados y obreros una prima anual no inferior a un mes y a quince días del salario respectivamente, de acuerdo con el sistema que establezca el Reglamento General del Trabajo

En medida de lo dispuesto se considerará dentro de la estructura de remuneraciones la presencia de la prima anual conocida en el medio regularmente como aguinaldo.

El Artículo 65 de la Ley General del Trabajo (Estado Plurinacional de Bolivia, 1939) establece:

“La vacancia producida en cualquier cargo será provista con el empleado u obrero inmediato inferior, siempre que reúna honorabilidad, competencia y antigüedad en el servicio. Esta disposición se aplicará sin distinción de sexos.”

Este aspecto se deberá tomar en cuenta al momento de desarrollar los mapas de sucesión y reemplazo que formaran parte de la propuesta de la investigación.

El Artículo 67 de la Ley General del Trabajo (Estado Plurinacional de Bolivia, 1939) establece:

El patrono está obligado a adoptar todas las precauciones necesarias para proteger la vida, salud y moralidad de sus trabajadores. A este fin, tomará medidas para evitar los accidentes y enfermedades profesionales, para asegurar la comodidad y ventilación de los locales de trabajo; instalará servicios sanitarios adecuados y en general, cumplirá las prescripciones del Reglamento que se dicte, sobre el asunto. Cada empresa industrial o comercial tendrá un Reglamento Interno legalmente aprobado.

Considerando esta disposición la empresa invertirá en infraestructura equipos, señalética y manuales de reglamentos ligados a capacitaciones para prevenir los detrimentos a la salud más comunes que se puedan desarrollar como consecuencia del trabajo de oficina en la empresa CENPIC S.R.L.

El Artículo 74 de la Ley General del Trabajo (Estado Plurinacional de Bolivia, 1939) establece:

“En caso de fallecimiento, el patrono abonará los gastos de entierro, independientemente de la indemnización, siempre que aquel se hubiera producido por accidente o enfermedad profesional.”

Tomando en cuenta esta disposición la empresa mitigará el riesgo proveniente del fallecimiento y la incapacidad de los empleados a través de la adquisición de seguros completos de salud, fallecimiento e incapacidad para el total del personal.

Capítulo III: Diseño metodológico

3.1. Paradigma de investigación

El paradigma que utilizó la investigación es el interpretativo.

Este paradigma denominado también cualitativo, naturalista o humanista, engloba un conjunto de corrientes cuyo interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social... enfatiza la comprensión e interpretación de la realidad... desde los significados de las personas implicadas en los contextos... y estudia sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características... no observables directamente ni susceptibles de experimentación. (Albert, 2007, págs. 24-25).

Se aplicó este paradigma puesto que se interpreta las características y la realidad de la empresa CENPIC S.R.L. así como de quienes la conforman considerando el contexto situacional de transición en el que se encuentra.

3.2. Enfoque de investigación

La investigación utilizó un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, con énfasis en el primero.

El enfoque cualitativo según (Strauss & Corbin, 1998) es cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Puede referirse a investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos y también al funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados pero el análisis en sí mismo es cualitativo.

El enfoque cuantitativo hace referencia al conjunto de métodos cuya lógica se apoya en los principios de objetividad enfatizando la evidencia empírica y la cuantificación. (Albert, 2007).

Se utilizó ambos enfoques puesto que se aplicaron técnicas de recolección y análisis de datos que consideran tanto elementos cuantitativos como cualitativos, pero el análisis de los datos se realizó principalmente desde un enfoque cualitativo.

3.3. Alcance o profundidad de investigación

El alcance de la investigación es descriptivo

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se someta un análisis. (Morán & Alvarado, 2010)

La investigación tiene un alcance descriptivo ya que pretende describir las características propias de quienes conforman la empresa CENPIC S.R.L. así como los elementos sociales que se desarrollan en esta empresa.

3.4. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es el estudio de caso. Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) los estudios de caso son investigaciones que tienen como características el estudio en profundidad de una unidad de observación, teniendo en cuenta características y procesos específicos o el comportamiento total de esa unidad en su ciclo de vida total o un segmento de ella.

La investigación siguió un diseño de estudio de caso puesto que se partió de las características, procesos y comportamientos específicos observadas en la empresa CENPIC S.R.L. dado el segmento de su ciclo de vida el cual se encuentran atravesando.

3.5. Métodos de investigación

3.5.1. El método Inductivo-deductivo

Es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en un sentido contrario. (Morán & Alvarado, 2010).

Así pues, la investigación se compuso de esta dicotomía al tomar la situación particular de esta empresa y analizarla en relación con las experiencias científicas que se han desarrollado en esta área del conocimiento, coadyuvando al desarrollo de la propuesta para resolver la problemática de la empresa CENPIC S.R.L. y posteriormente a través de esta propuesta llegar a enriquecer a través de esta experiencia particular al área del conocimiento que se aborda.

3.5.2. El método analítico-sintético

El método analítico-sintético según (Morán & Alvarado, 2010) Estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral.

Se aplicó el método analítico-sintético al dividir la problemática a través del abordaje por tareas específicas de los subsistemas de gestión de recursos humanos, analizando cada uno y estableciendo propuestas individuales, para luego desarrollar sistematizar estos elementos en una propuesta general sinérgica.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación son:

3.6.1. La entrevista – Guía de entrevista

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

La guía de entrevista es una herramienta estructurada que permite la recogida rápida y abundante de información mediante una serie de preguntas orales o escritas que debe responder el entrevistado con respecto a una o más variables a medir (Albert, 2007).

3.6.2. El grupo focal – Guía de grupo focal

El grupo focal es una técnica de investigación social que pretende recuperar nociones colectivas a través de sujetos participantes en un grupo de discusión de tratamiento de temas específicos (Quiroz, 2019).

Para la aplicación de esta técnica se utilizó la guía de grupo focal que consiste en una guía detallada por el moderador, que permita profundizar en ideas importantes al reducir los problemas de confiabilidad inherentes de este tipo de sesiones (Malhotra, 2008).

3.6.3. La encuesta – Cuestionario de entrevista

Consiste en la interrogación sistémica de individuos a fin de generalizar. Se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas respecto de un tema que define el investigador (Morán & Alvarado, 2010).

Para la aplicación de esta técnica se utilizó el cuestionario el cual es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

3.6.4. La revisión documental – Fichas bibliográficas

La revisión documental consiste en la inspección de documentos, materiales y artefactos como fuente de datos cualitativos que facilitan una mayor comprensión del fenómeno estudiado (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

Para la aplicación de esta técnica se utilizó el fichaje la cual es una técnica utilizada para recolectar y almacenar información, cada ficha contiene una serie de datos de extensión variable pero todos referidos a un mismo tema, lo cual el confiere unidad y valor propio. (Tenorio, 1998)

3.7. Población y muestra

La población está conformada por las personas que trabajan en la empresa CENPIC S.R.L.

No se utilizará una muestra ya que se relevará información de todos los miembros del personal, por lo que se puede considerar todas las muestras como un censo.

3.8. Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico siguió 3 etapas.

En la primera etapa se identificó las características de las tareas inherentes a la gestión de recursos humanos en la empresa CENPIC S.R.L.

En la segunda etapa se analizó el impacto de la ausencia de un sistema de gestión de recursos humanos en las actividades de la empresa CENPIC S.R.L.

En la tercera etapa se diseñó un sistema de gestión de recursos humanos adecuado para la empresa CENPIC S.R.L.

Capítulo IV: Marco Práctico

4.1. Diagnosticar la situación interna existente en la empresa CENPIC S.R.L.

Para diagnosticar la situación interna existente en la empresa CENPIC S.R.L. se procedió en primer lugar a desarrollar una encuesta que identifique la percepción del personal en cuanto a características específicas de la empresa que guardan relación con la gestión de recursos humanos.

4.1.1. Análisis de encuestas

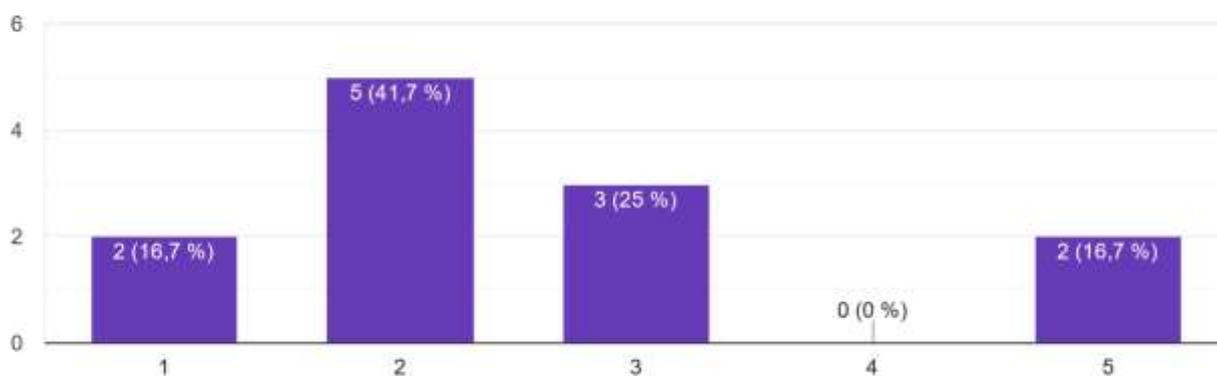
La encuesta se aplicó a los 12 miembros que componen la empresa, considerándose de esta forma un censo, pues se consideró al total de la población estudiada y por lo tanto no hubo necesidad de aplicar una técnica de muestreo. La encuesta se desarrolló a través de "Google Forms" según las preguntas presentes en el Anexo 1, de dicha encuesta se pudo relevar la siguiente información:

Figura 14

Pregunta N°1 de la encuesta

1. ¿Que tan claras diría que son las tareas que usted desarrolla en la empresa?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 9

Distribución de frecuencias de la pregunta N°1

x_i	f_i	h_i
1	2	16.67%
2	5	41.67%
3	3	25%
4	0	0%
5	2	16.67%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

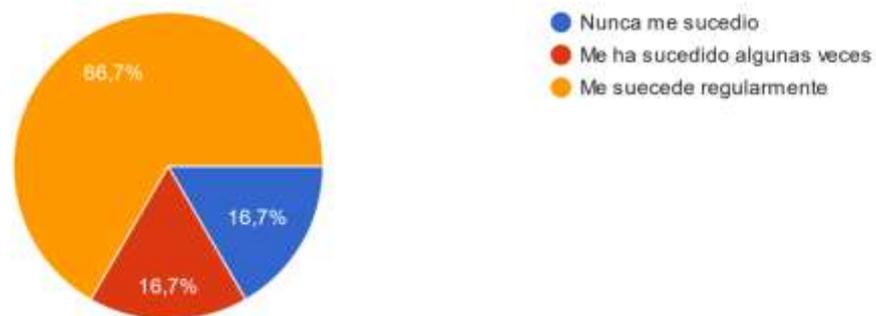
Vemos que, de acuerdo con la percepción del personal, la mayoría de estos poseen tareas que no les han quedado del todo claras, lo que se puede considerar un indicio de que la falta de un sistema de gestión de recursos humanos ha generado debilidad en el conocimiento del propio cargo y lo que se espera de él, en los miembros del personal.

Figura 15

Pregunta N°2 de la encuesta

2. ¿Le ha sucedido que usted debió realizar una tarea que no era parte de sus funciones, porque no había nadie que se haga cargo de ella?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 10

Distribución de frecuencias de la pregunta N°2

x_i	f_i	h_i
NUNCA ME SUCEDIO	2	16.7%

ME HA SUCEDIDO ALGUNAS VECES	2	16.7%
ME SUCEDE REGULARMENTE	8	66.7%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

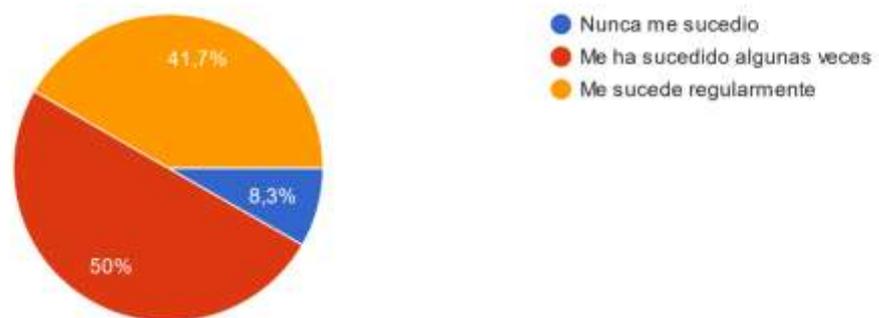
Se observa en la anterior grafica que la mayoría de los empleados han realizado tareas que no están dentro de sus funciones, esto puede deberse a que estas tareas no están asignadas de forma clara para un cargo específico.

Figura 16

Pregunta N°3 de la encuesta

3. ¿Le ha sucedido que al intentar desarrollar una tarea esta también tenía que ser realizada por otro miembro del personal?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 11

Distribución de frecuencias de la pregunta N°3

x_i	f_i	h_i
NUNCA ME SUCEDIO	1	8.3%
ME HA SUCEDIDO ALGUNAS VECES	6	50%
ME SUCEDE REGULARMENTE	5	41.7%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

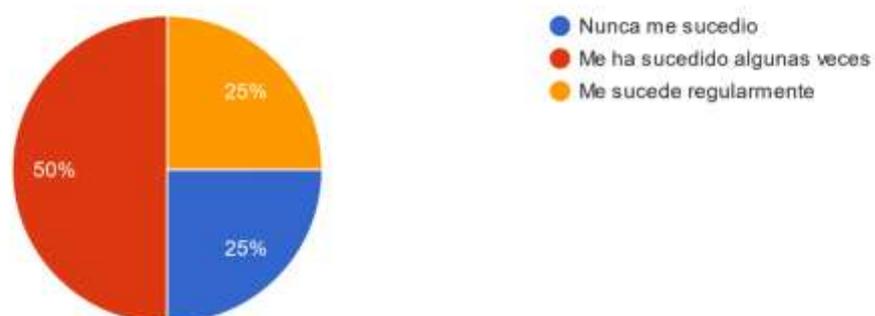
Observamos que a la mayoría del personal le ha sucedido que al desarrollar una tarea esta también tenía ser realizada por otro miembro del personal. Esto puede que se deba a duplicidad de tareas entre miembros del personal.

Figura 17

Pregunta N°4 de la encuesta

4. ¿Le ha sucedido que se le pide desarrollar tareas que en su opinión no tienen relación con el cargo que desarrolla?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 12

Distribución de frecuencias de la pregunta N°4

x_i	f_i	h_i
NUNCA ME SUCEDIO	3	25%
ME HA SUCEDIDO ALGUNAS VECES	6	50%
ME SUCEDE REGULARMENTE	3	25%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

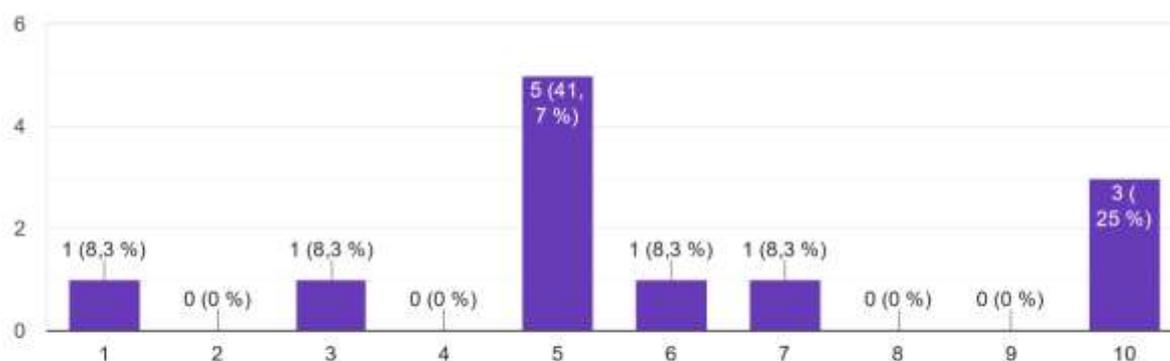
Vemos que la mayoría del personal a realizado en algún momento tareas que no corresponden con sus funciones. Esto puede deberse a que existen tareas asignadas a cargos con poca o nula relación con dicha tarea.

Figura 18

Pregunta N°5 de la encuesta

5. ¿En general cual diría usted que es su grado de satisfacción con las tareas que desarrolla en la empresa?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 13

Distribución de frecuencias de la pregunta N°5

x_i	f_i	h_i
1	1	8.3%
2	0	0%
3	1	8.3%
4	0	0%
5	5	41.7%
6	1	8.3%
7	1	8.3%
8	0	0%
9	0	0%
10	3	25%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

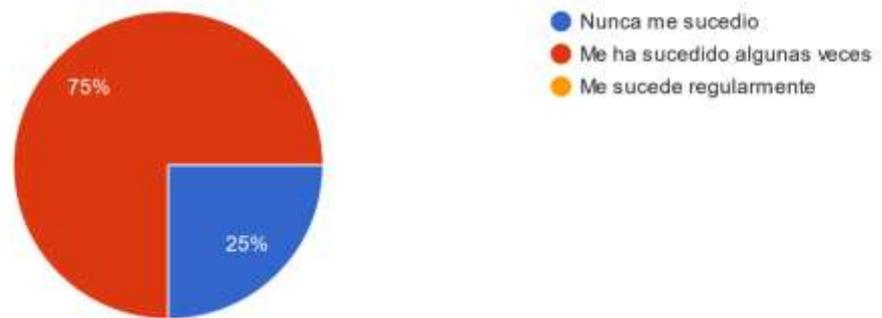
Se observa que la satisfacción entre los empleados es inconsistente, pues existen empleados que se sienten más satisfechos que otros. Esto puede deberse a las tareas asignadas y al salario percibido.

Figura 19

Pregunta N°6 de la encuesta

6. ¿Le ha sucedido que un miembro del personal actúa de una forma que usted no considera correcta socialmente?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 14

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°6

x_i	f_i	h_i
NUNCA ME SUCEDIO	3	25%
ME HA SUCEDIDO ALGUNAS VECES	9	75%
ME SUCEDE REGULARMENTE	0	0%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

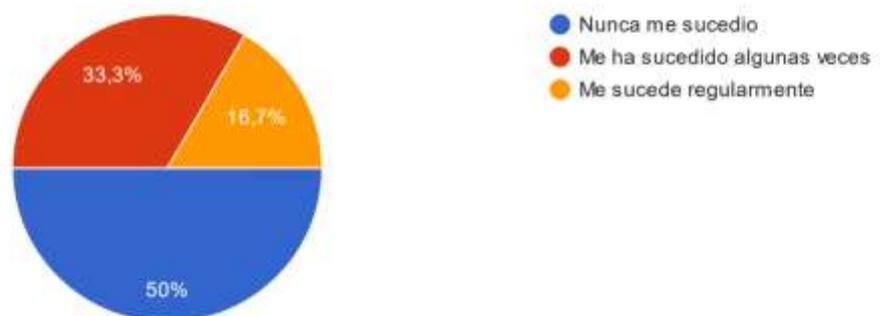
A la mayoría de los encuestados les ha sucedido que en algún momento un colega actuó de forma inadecuada, esto puede deberse a que no todos comparten las mismas normas de etiqueta social, las cuales deberían ser definidas por un manual de la empresa.

Figura 20

Pregunta N°7 de la encuesta

7. ¿Le ha sucedido que un miembro del personal actúa de una forma que usted no considera correcta profesionalmente?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 15

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°7

x_i	f_i	h_i
NUNCA ME SUCEDIO	6	50%
ME HA SUCEDIDO ALGUNAS VECES	4	33.3%
ME SUCEDE REGULARMENTE	2	16.7%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

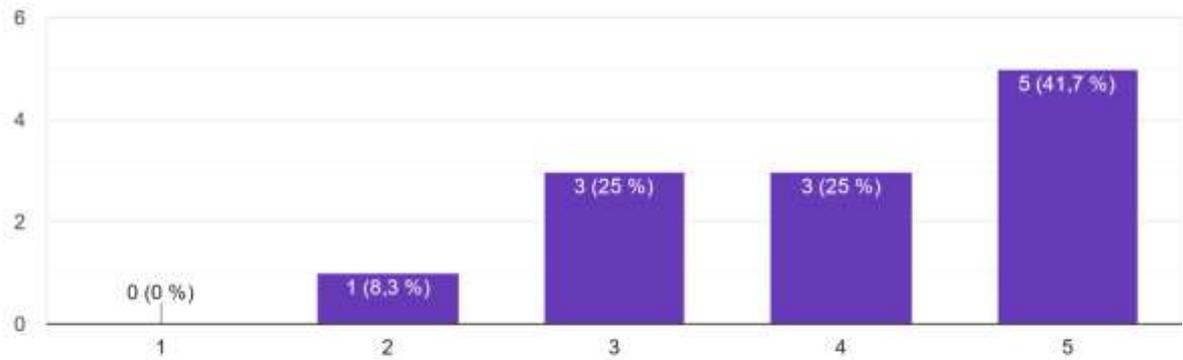
Se observa que la mayoría de los empleados a percibido que ciertos compañeros no muestran un comportamiento profesional adecuado. Esto puede deberse a que se sienten perjudicados por los retrasos en la entrega de trabajos, por sus llegadas tarde al trabajo o que falten al trabajo.

Figura 21

Pregunta N°8 de la encuesta

8. ¿Que tan estrecha diría que es su relación con el resto del personal de la empresa?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 16

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°8

x_i	f_i	h_i
1	0	0%
2	1	8.3%
3	3	25%
4	3	25%
5	5	41.7%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

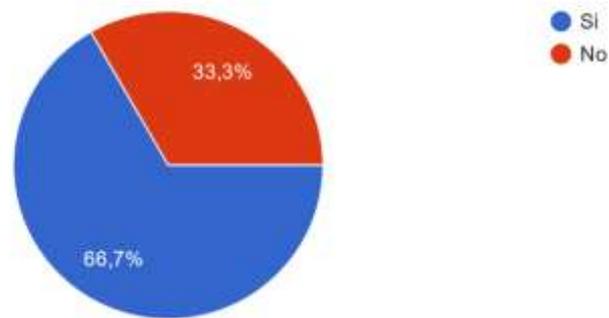
La mayoría de los empleados considera que el comportamiento entre compañeros es muy fraternal, porque aparentemente existe un buen clima laboral.

Figura 22

Pregunta N°9 de la encuesta

9. ¿Considera que la relación en la empresa es distinta con y entre miembros de la familia propietaria de la empresa?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 17

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°9

x_i	f_i	h_i
SI	8	66.7%
NO	4	33.3%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

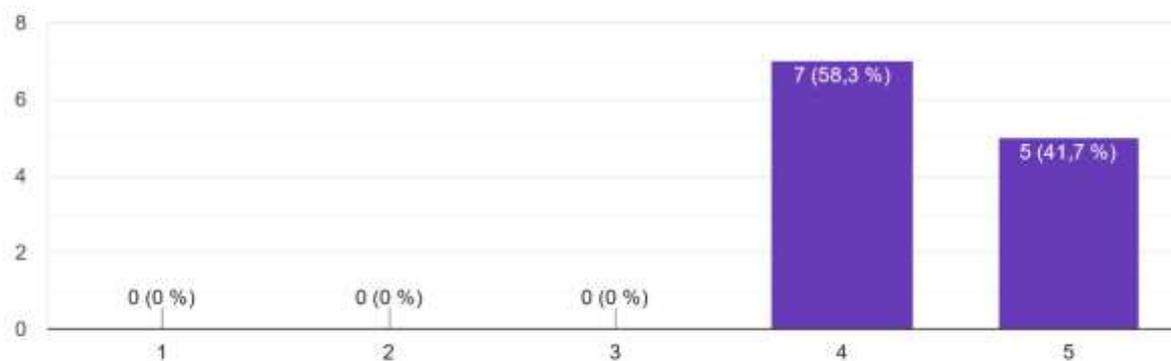
Existe la percepción en algunos miembros del personal que hay un trato diferenciado hacia miembros del personal que pertenecen y que no pertenecen a la familia del propietario.

Figura 23

Pregunta N°10 de la encuesta

10. ¿Como calificaría la relación general del personal de la empresa entre sí?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 18

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°10

x_i	f_i	h_i
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	7	58.3%
5	5	41.7%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

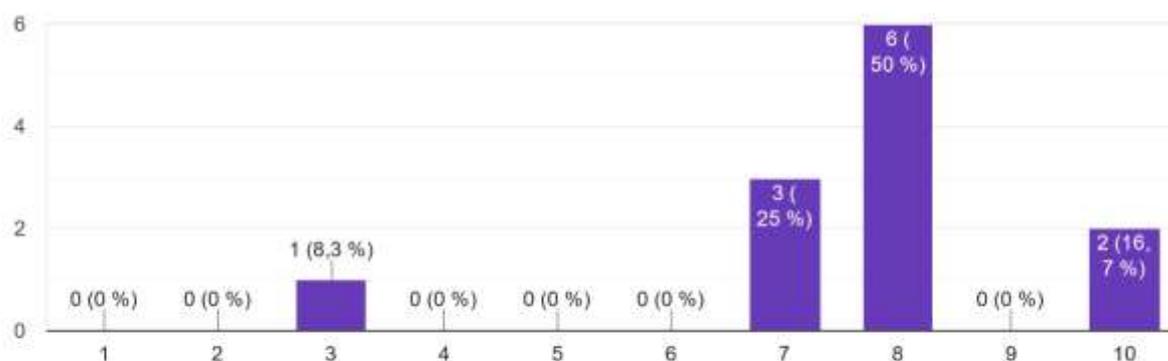
Se percibe que existe una adecuada relación entre los empleados de la empresa. Lo que permite inferir de que si hay un buen clima organizacional.

Figura 24

Pregunta N°11 de la encuesta

11. ¿En general cual diría usted que es su grado de satisfacción con los otros miembros del personal de la empresa?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 19

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°11

x_i	f_i	h_i
1	0	0%
2	0	0%
3	1	8.3%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	3	25%
8	6	50%
9	0	0%
10	2	16.7%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

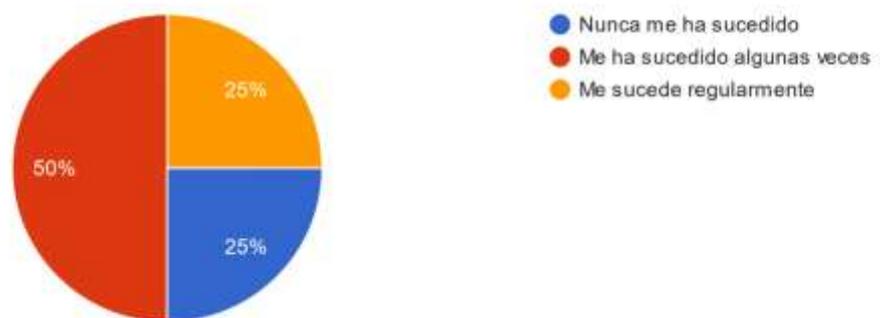
Se observa que los empleados de la empresa en su gran mayoría se consideran satisfechos con el personal con el que trabajan dentro de la empresa. Otorgando evidencia de que existe un adecuado clima organizacional.

Figura 25

Pregunta N°12 de la encuesta

12. ¿Le ha sucedido que el pago que recibe no es suficiente para cubrir lo que usted considera sus necesidades básicas?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 20

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°12

x_i	f_i	h_i
NUNCA ME SUCEDIO	3	25%
ME HA SUCEDIDO ALGUNAS VECES	6	50%
ME SUCEDE REGULARMENTE	3	25%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

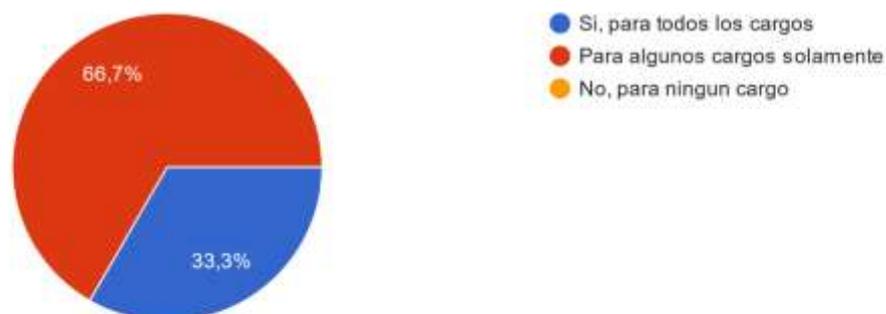
Se observa que una parte significativa de los empleados consideran que su salario no es suficiente siquiera para cubrir sus necesidades básicas. Esto puede deberse a que la empresa no hizo un adecuado ajuste salarial desde su fundación.

Figura 26

Pregunta N°13 de la encuesta

13. ¿Cree que la remuneración dentro de la empresa es justa para cada puesto de la empresa?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 21

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°13

x_i	f_i	h_i
SI, PARA TODOS LOS CARGOS	4	33.3%
PARA ALGUNOS CARGOS SOLAMENTE	8	66.7%
NO, PARA NINGUN CARGO	0	0%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

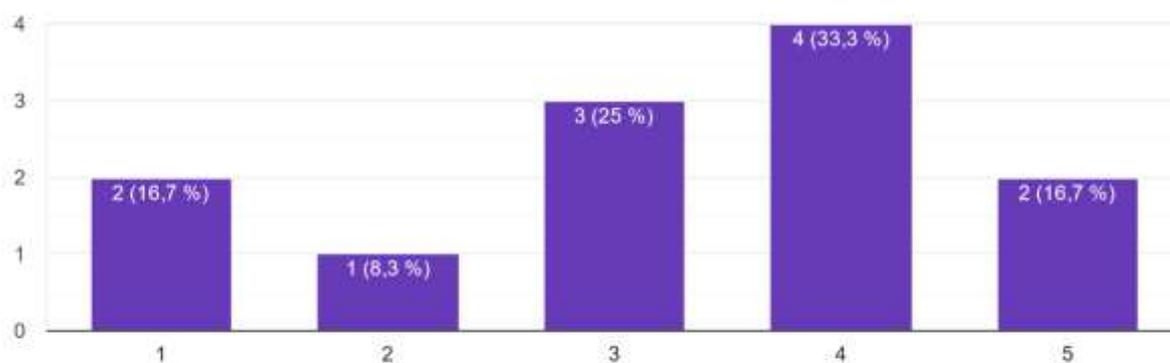
Se observa que la mayoría de los empleados consideran que la remuneración no es equitativa para todos los miembros de la empresa.

Figura 27

Pregunta N°14 de la encuesta

14. ¿Ha considerado la búsqueda de otras oportunidades laborales por motivos exclusivamente monetarios?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 22

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°14

x_i	f_i	h_i
1	2	16.7%
2	1	8.3%
3	3	25%
4	4	33.3%
5	2	16.7%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

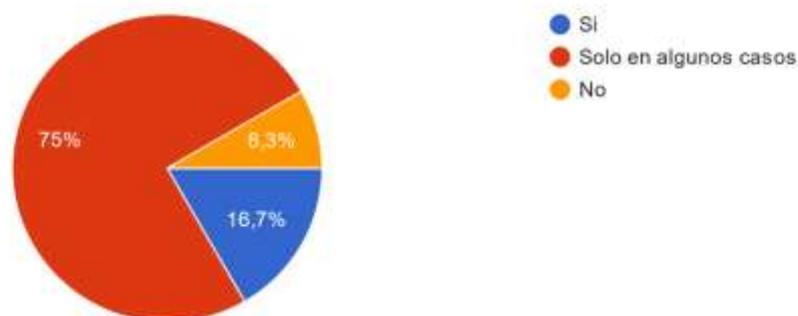
Se observa que un número considerable de empleados ha pensado en buscar otras oportunidades laborales. Debido a que considera percibe una baja remuneración, en comparación al trabajo que desarrolla y a otras oportunidades del mercado laboral.

Figura 28

Pregunta N°15 de la encuesta

15. ¿Considera usted que existe diferencia en la remuneración, entre quienes son miembros de la familia propietaria de la empresa y el resto del personal?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 23

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°15

x_i	f_i	h_i
SI	2	16.7%
SOLO EN ALGUNOS CASOS	9	75%
NO	1	16.7%
	12	100%

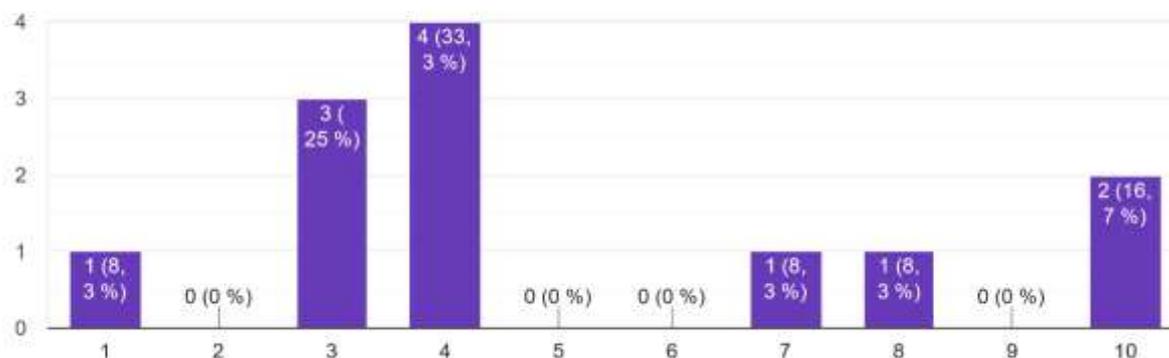
Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Se observa que el personal percibe que algunos miembros de la familia propietaria de la empresa reciben una remuneración no adecuada para su función o su cargo.

Figura 29**Pregunta N°16**

16. ¿En general cual diría usted que es su grado de satisfacción con la política salarial de la empresa del personal de la empresa?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 24

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°16

x_i	f_i	h_i
1	1	8.3%
2	0	0%
3	3	25%
4	4	33.3%
5	0	0%
6	0	0%
7	1	8.3%
8	1	8.3%
9	0	0%
10	2	16.7%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

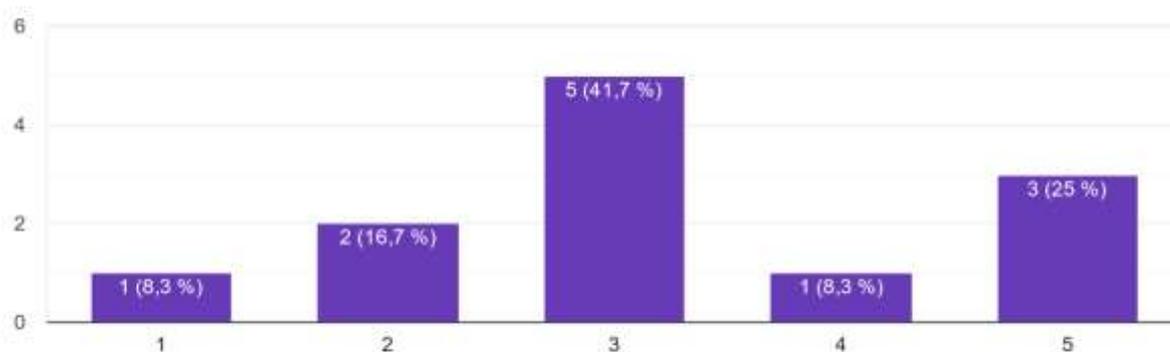
Se observa que la mayoría de los empleados no están satisfechos con las políticas salariales de la empresa.

Figura 30

Pregunta N°17 de la encuesta

17. Considerando sus conocimientos y habilidades ¿Que tan preparado(a) considera que esta para el cargo que ocupa?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 25

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°17

x_i	f_i	h_i
1	1	8.3%
2	2	16.7%
3	5	41.7%
4	1	8.3%
5	3	25%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

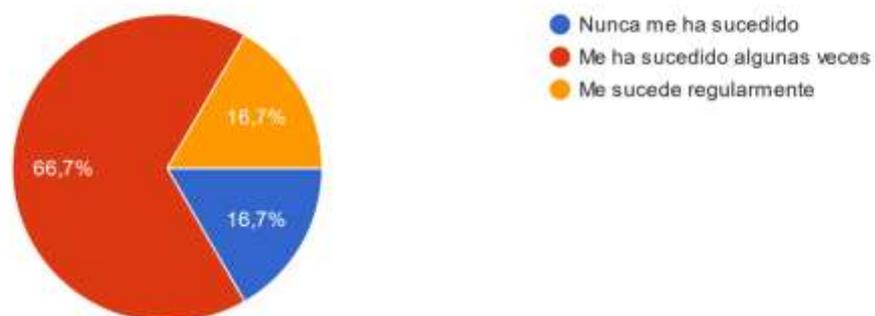
Se observa que la mayoría de los empleados no consideran que cuenten con los conocimientos y habilidades suficientes para desempeñar las tareas del cargo. Esto puede deberse a la falta de formación especializada o a que ocupan un cargo no adecuado para su perfil.

Figura 31

Pregunta N° 18 de la encuesta

18. ¿Le ha sucedido que se considera incapaz de desarrollar una tarea que se le a encomendado como parte de su cargo?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 26

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°18

x_i	f_i	h_i
NUNCA ME SUCEDIO	2	16.7%
ME HA SUCEDIDO ALGUNAS VECES	8	66.7%
ME SUCEDE REGULARMENTE	2	16.7%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

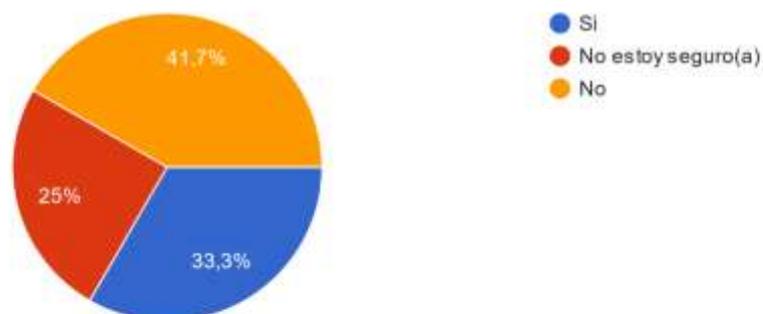
Se observa que la mayoría de los empleados no se sienten capaces de desarrollar algunas tareas de su cargo, esto podría indicar que no están preparados para el cargo o que su perfil profesional no está orientado a su cargo.

Figura 32

Pregunta N°19 de la encuesta

19. ¿Considera usted que esta mejor preparado(a) para un cargo distinto al que ocupa?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 27

Distribución de frecuencias de la pregunta N°19

x_i	f_i	h_i
SI	4	33.3%
NO ESTOY SEGURA	3	25%
NO	5	41.7%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

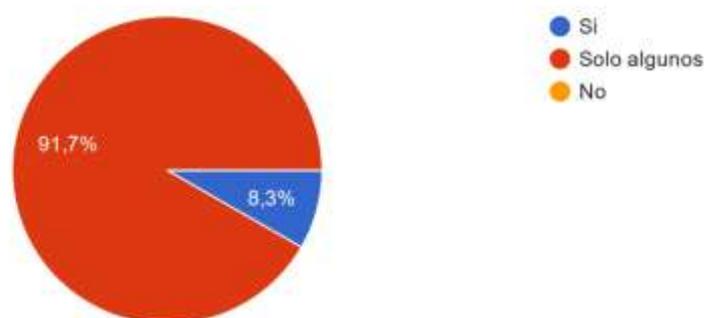
Se observa que existen algunos empleados que consideran que no se encuentran en el cargo correcto para ellos. Esto se debe a que están mejor preparados para otros cargos o a que no tienen las competencias necesarias para el cargo que ocupan.

Figura 33

Pregunta N°20 de la encuesta

20. En general ¿Diría usted que dentro de la empresa cada cargo esta ocupado por la persona mas calificada para este?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 28

Distribución de frecuencias de la Pregunta N°20

x_i	f_i	h_i
SI	1	8.3%
SOLO ALGUNOS	11	91.7%
NO	0	0%
	12	100%

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Se observa que la mayoría de los empleados piensa que existen miembros del personal que ocupan un cargo para el cual no están debidamente calificados.

En general como resultado de la aplicación de la encuesta se observa que el personal percibe que existen múltiples falencias en la empresa CENPIC S.R.L., la mayoría de las cuales pueden ser subsanadas mediante la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos.

4.1.2. Análisis de entrevistas

En complementación a la información obtenida de la encuesta, utilizada para en primer lugar para otorgar una visión global de la empresa, se desarrollaron entrevistas que tienen el propósito de establecer visiones particulares de los empleados y de los directores, con el objetivo de relevar información que resulte relevante para el desarrollo de la propuesta.

Tabla 29

Entrevista N°1

Guía de entrevista no estructurada N°1					
Investigación		Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.			
Entrevistadora		Gaby Dennys Gutiérrez Tito			
Objetivo de la entrevista		Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.			
Lugar de la entrevista		Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.			
Fecha de realización		Martes 7 de febrero			
Nombre del entrevistado		Anónimo (Por criterio de la investigadora)			
Actividad		Empleado de la empresa CENPIC S.R.L.			
Preguntas		Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría
1	¿Cuáles son las normas que se aplican dentro de la empresa de	Son pocas, no llegar tarde, no faltarse, cumplir los plazos y no tratar mal al cliente	“no llegar tarde, no faltarse, cumplir los plazos y no tratar mal al cliente”	Sigue algunas normas genéricas, pero como no están definidas formalmente, son más	Cultura organizacional

	forma general para todos?			normas personales que de la empresa.	
2	¿Cuál es su opinión de dichas normas?	Son las normas que se esperarían en cualquier empresa	“Son las normas que se esperarían en cualquier empresa”	Las normas se consideran necesarias	Cultura organizacional
3	¿Cuáles son las costumbres llevadas a cabo de forma general por todos dentro de la empresa?	Celebramos los cumpleaños de cada miembro del personal con pizza, torta y chocolatada que trae el jefe, esa es la única que recuerdo.	“Celebramos los cumpleaños de cada miembro del personal con pizza, torta y chocolatada que trae el jefe”	Existen al menos dos elementos de cultura informal que son percibidos.	Cultura organizacional
4	¿Cómo valora usted las mencionadas costumbres?	Distrae un poco del trabajo, pero a veces sirve para desestresarse porque rompe la rutina.	“Distrae un poco del trabajo, pero a veces sirve para desestresarse porque rompe la rutina.”	Existe una percepción positiva de los elementos de la cultura informal de la empresa.	Cultura organizacional
5	De existir la posibilidad de contar con beneficios laborales adicionales no asociados a la	Me gustaría tener un seguro de salud que no sea en la caja, cuando uno se pone mal es imposible sacar ficha para que lo atiendan. Eso sería lo que se me ocurre ahora.	“Me gustaría tener un seguro de salud que no sea en la caja”	Considera como prioridad contar con un mejor seguro de salud	Remuneraciones y beneficios

	remuneración, ¿Cual o cuales le parecen de mayor prioridad para su persona?				
6	A futuro si se mantiene dentro de la empresa ¿Le gustaría llegar a ocupar algún otro puesto de mayor jerarquía? ¿Cuál? ¿Por qué?	Me gusta el puesto en el que estoy, si me fuera a otra empresa donde me paguen más sería al mismo puesto.	“Me gusta el puesto en el que estoy”	Desea seguir una carrera como especialista y no así una carrera gerencial	Desarrollo y planes de sucesión
7	Desde su ingreso a la empresa ¿A tenido problemas o desacuerdos relacionados con deficiencias en el desempeño de uno o más de sus compañeros?	Constantemente tenemos discusiones cuando no se logra cumplir una meta y nadie se quiere hacer responsable, otra cosa es que la Encargada de finanzas suele salir temprano o viajar y luego nos atrasamos todos porque no nos desembolsan lo que necesitamos para trabajar.	“Constantemente tenemos discusiones cuando no se logra cumplir una meta y nadie se quiere hacer responsable” “la Encargada de finanzas suele salir temprano o viajar y luego nos atrasamos	Existen problemas de desempeño al interior de la empresa, que afectan la productividad.	Idoneidad del personal para el puesto

			todos porque no nos desembolsan lo que necesitamos para trabajar.”		
--	--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 30

Entrevista N°2

Guía de entrevista no estructurada N°2					
Investigación		Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.			
Entrevistadora		Gaby Dennys Gutiérrez Tito			
Objetivo de la entrevista		Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.			
Lugar de la entrevista		Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.			
Fecha de realización		Martes 7 de febrero			
Nombre del entrevistado		Anónimo (Por criterio de la investigadora)			
Actividad		Empleado de la empresa CENPIC S.R.L.			
Preguntas	Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría	
1	¿Cuáles son las normas que se aplican dentro de la empresa de	Las normas serian creo, llegar todos a las 8 am a la oficina y solo irnos antes de las 6 si ya hemos terminado con todo el	“llegar todos a las 8 am a la oficina y solo irnos antes de las 6 si ya hemos terminado	Sigue algunas normas genéricas, pero como no están definidas formalmente, son más	Cultura organizacional

	forma general para todos?	trabajo del día y preguntando antes de irnos si alguien nos necesitara en el día. Después ehm creo que sería llamar al director para avisar si uno se atrasara o si debe faltar por una situación de fuerza mayor.	con todo el trabajo del día y preguntando antes de irnos si alguien nos necesitara en el día” “llamar al director para avisar si uno se atrasara o si debe faltar por una situación de fuerza mayor”	normas personales que de la empresa.	
2	¿Cuál es su opinión de dichas normas?	Creo que están bien, son flexibles en mi opinión, aunque creo que algunos no saben, porque a veces la busco a la de Finanzas en su oficina y me dicen que se fue sin avisar.	“Creo que están bien, son flexibles en mi opinión”	Las normas se consideran necesarias	Cultura organizacional
3	¿Cuáles son las costumbres llevadas a cabo de forma general por todos dentro de la empresa?	Pues tenemos los cumpleaños que siempre se celebran en la oficina y el jefe invita. Después solemos celebrar el aniversario de la empresa donde igual el jefe jr. nos lleva a todos a	“Pues tenemos los cumpleaños que siempre se celebran” “Después solemos celebrar el aniversario de la empresa”	Existen al menos dos elementos de cultura informal que son percibidos.	Cultura organizacional

		cenar. Eso me acuerdo ahorita tendría que pensar con calma.			
4	¿Cómo valora usted las mencionadas costumbres?	Me gustan mucho, a mí no me cuesta nada y siempre es algo rico.	“Me gustan mucho”	Existe una percepción positiva de los elementos de la cultura informal de la empresa.	Cultura organizacional
5	De existir la posibilidad de contar con beneficios laborales adicionales no asociados a la remuneración, ¿Cual o cuales le parecen de mayor prioridad para su persona?	No se la verdad yo creo que con una buena paga yo me podría cubrir todo lo que quiera, en realidad solo preferiría la paga más alta, porque creo que gano poco.	“en realidad solo preferiría la paga más alta”	No prioriza ningún beneficio laboral adicional	Remuneraciones y beneficios
6	A futuro si se mantiene dentro de la empresa ¿Le gustaría llegar a	Me gustaría ser el jefe, ósea el director, pero creo que solo se podría si se jubilan o se aburren los jefes y la verdad si no están,	“me gustaría que me cambien a contabilidad”	Desea seguir una carrera como especialista y no así una carrera gerencial	Desarrollo y planes de sucesión

	<p>ocupar algún otro puesto de mayor jerarquía? ¿Cuál? ¿Por qué?</p>	<p>no sé si me gustaría trabajar aquí, siempre mantienen la oficina relajada.</p> <p>Después, no la verdad si me gustaría que me cambien a contabilidad porque eso es lo que estudie y no me gusta mucho hacer tesis</p>			
7	<p>Desde su ingreso a la empresa ¿A tenido problemas o desacuerdos relacionados con deficiencias en el desempeño de uno o más de sus compañeros?</p>	<p>Creo que no la verdad, es que yo en lo que hago en la empresa trabajo prácticamente solo, solo a veces necesito de la de finanzas para que de dinero para material de oficina y a veces no la encuentro en su oficina, creo que eso serio todo lo que yo se.</p>	<p>“a veces necesito de la de finanzas para que de dinero para material de oficina y a veces no la encuentro en su oficina”</p>	<p>Existen problemas de desempeño al interior de la empresa, que afectan la productividad.</p>	<p>Idoneidad del personal para el puesto</p>

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 31

Entrevista N°3

Guía de entrevista no estructurada N°3					
Investigación		Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.			
Entrevistadora		Gaby Dennys Gutiérrez Tito			
Objetivo de la entrevista		Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.			
Lugar de la entrevista		Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.			
Fecha de realización		Martes 7 de febrero			
Nombre del entrevistado		Anónimo (Por criterio de la investigadora)			
Actividad		Empleado de la empresa CENPIC S.R.L.			
Preguntas		Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría
1	¿Cuáles son las normas que se aplican dentro de la empresa de forma general para todos?	Normas no tenemos que nos hayan dicho para seguir, pero por conciencia todos sabemos algunas que son obvias, como cumplir el horario, tratar bien a los clientes , especialmente a los grandes de las universidades, tenemos que tratarlos como estrellas de cine	“cumplir el horario, tratar bien a los clientes” “tenemos que pedir permiso con días de anticipación para poder llegar tarde o faltar”	Sigue algunas normas genéricas, pero como no están definidas formalmente, son más normas personales que de la empresa.	Cultura organizacional

	<p>para que sigan contratando la empresa dice el director, aunque al subdirector eso no le gusta y prefiere ir al punto porque dice que son gente ocupada y no tenemos que hacerles perder el tiempo en tonterías.</p> <p>Cierto de lo que me preguntaste creo que también otra norma seria que tenemos que pedir permiso con días de anticipación para poder llegar tarde o faltar y siempre tenemos que justificar bien, pero la verdad creo que algunos se faltan nomas o se atrasan y no les dicen nada, no se me parece injusto, yo tengo que hasta programar mis resfriados, pero otros se van temprano diciendo que van a recoger a sus hijos del colegio</p>			
--	---	--	--	--

		y luego ni vuelven, ni que tomara toda la tarde recogerlos y llevarlos a su casa, una época hasta niñera teníamos para que se deje de salir la de Finanzas.			
2	¿Cuál es su opinión de dichas normas?	Me parece bien son justas en esencia, pero de que sirve si solo algunos tienen que seguirlas, no me parece que una empresa las reglas sean solo para unos y no para todos, al final todos estamos aquí ayudando a que crezca y otros pareciera que vienen obligados y sin ganas de trabajar, hacen renegar.	“Me parece bien son justas en esencia” “de que sirve si solo algunos tienen que seguirlas	Las normas se consideran necesarias, pero existe susceptibilidad por el cumplimiento general de estas	Cultura organizacional
3	¿Cuáles son las costumbres llevadas a cabo de forma general por todos dentro de la empresa?	Celebramos los cumpleaños siempre bien bonito a cada uno de la oficina le toca por turnos planear un cumpleaños así no se hacen monótonos y siempre vemos actividades divertidas, a veces hasta nos vamos jugar	“Celebramos los cumpleaños” “hace dos años que vamos celebrando el aniversario de la empresa”	Existen al menos dos elementos de cultura informal que son percibidos.	Cultura organizacional

		<p>wally y suele ser todo bien divertido, lo que siempre es igual pero, es la comida que el director trae una torta grande para compartir y el subdirector como no le gusta trae más bien una piza interminable de Elis.</p> <p>Después no es desde siempre, pero hace dos años que vamos celebrando el aniversario de la empresa y el subdirector nos lleva a comer a algún restaurante que le guste y claro el director también viene, pero no es una actividad que organiza el.</p> <p>Después también tenemos la costumbre de adornar un poquito la oficina para que se vea más jovial, aunque creo que de eso solo participamos mi oficina y la de capacitación.</p>			
--	--	---	--	--	--

4	<p>¿Cómo valora usted las mencionadas costumbres?</p>	<p>Me gustan mucho creo que todos esperamos con ansias el siguiente cumpleaños y la cena de la empresa, porque como en la oficina nadie toma, o al menos creo que nadie toma, se celebra bien tranquilo las actividades.</p> <p>No es como en otra oficina donde trabajaba antes que todo era excusa para ir a tomar y los viernes el jefe y toda venia oficina por oficina a recogernos para ir a tomar y no me gustaba nada ese tipo de diversión por eso me fui.</p>	<p>“Me gustan mucho”</p>	<p>Existe una percepción positiva de los elementos de la cultura informal de la empresa.</p>	<p>Cultura organizacional</p>
5	<p>De existir la posibilidad de contar con beneficios laborales adicionales no asociados a la</p>	<p>Me gustaría que nos den un mejor seguro de salud, estar en la caja es como no estar asegurado me acuerdo de cuando tuve a mi hijo me programaron la ecografía para dos meses después de lo que</p>	<p>“Me gustaría que nos den un mejor seguro de salud”</p>	<p>Considera como prioridad contar con un mejor seguro de salud</p>	<p>Remuneraciones y beneficios</p>

	remuneración, ¿Cual o cuales le parecen de mayor prioridad para su persona?	iba a nacer mi hijo y no nació ni prematuro, pero igual fui a mi ecografía por molestarlos, porque me hacen renegar que sean así si la salud es un derecho.			
6	A futuro si se mantiene dentro de la empresa ¿Le gustaría llegar a ocupar algún otro puesto de mayor jerarquía? ¿Cuál? ¿Por qué?	No quisiera cambiar de puesto la verdad estoy ya acostumbrada a lo que hago y creo que cada vez lo hago mejor, si me gustaría, pero, que la empresa crezca y así también mi área, para tener más wawitas a mi cargo y también que así suba mi salario, además de hacer otros estudios interesantes que no sean solo investigaciones de demanda de una carrera.	“No quisiera cambiar de puesto la verdad”	Desea seguir una carrera como especialista y no así una carrera gerencial	Desarrollo y planes de sucesión
7	Desde su ingreso a la empresa ¿A tenido problemas o desacuerdos	Si anteriormente e discutido con los de diseño curricular porque siempre me dicen que les hago atrasar con su trabajo,	“Si anteriormente e discutido con los de diseño curricular porque siempre me	Existen problemas de desempeño al interior de la empresa, que	Idoneidad del personal para el puesto

	<p>relacionados con deficiencias en el desempeño de uno o más de sus compañeros?</p>	<p>pero quisiera verlos yo haciendo lo que yo hago y tratar de hacerlo más rápido, mi trabajo no es sentarme en el escritorio todo el día, yo tengo que salir a la calle a hacer las encuestas y no es como ellos dicen ir a pararme afuera de la umsa una tarde y ya, ni siquiera entienden que los de la umsa ya son estudiantes, como les voy a preguntar si quisiera una carrera si ya están estudiando ellos otra carrera, a donde tengo que ir es a los colegios, y para que no me confundan con robachicos tengo hasta que mandar carta y pedir permiso a los directores y a veces ni me dan, aunque el del americano del centro es muy bueno siempre me ayuda y sus chicos siempre hacen bien felices mis</p>	<p>dicen que les hago atrasar con su trabajo”</p>	<p>afectan la productividad.</p>	
--	---	---	---	----------------------------------	--

		encuestas y luego hasta me preguntan dónde se va a abrir esa carrera porque les parecen interesantes algunas.			
--	--	---	--	--	--

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 32

Entrevista N°4

Guía de entrevista no estructurada N°4					
Investigación		Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.			
Entrevistadora		Gaby Dennys Gutiérrez Tito			
Objetivo de la entrevista		Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.			
Lugar de la entrevista		Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.			
Fecha de realización		Martes 7 de febrero			
Nombre del entrevistado		Anónimo (Por criterio de la investigadora)			
Actividad		Empleado de la empresa CENPIC S.R.L.			
Preguntas	Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría	
1	¿Cuáles son las normas que se aplican dentro de la empresa de	Mi jefa dice que es importante que el director quiere que siempre estemos puntuales y que no nos vayamos antes si	“estemos puntuales y que no nos vayamos antes si no es bien importante”	Sigue algunas normas genéricas, pero como no están definidas formalmente, son más	Cultura organizacional

	<p>forma general para todos?</p>	<p>no es bien importante, además, también siempre me dice que tenemos que hacerles sentir bienvenidos a los clientes que nos visitan en la oficina, así que cuando vienen dejamos de hacer todo para recibirlos, pero no de todas las oficinas solo de nosotros y un par más. Después también me han dicho que venga con barbijo si me enfermo y que no le diga a los jefes cuando se falta o se va la de finanzas porque luego se arma la gorda en la oficina entre el director y el subdirector, porque al sub no le gusta que sea así y hace tiempo que la quiere cambiar, aunque es su hermana, pero creo que le entiendo, yo no tengo hermanas, pero creo que me costaría botarla de mi</p>	<p>“hacerles sentir bienvenidos a los clientes” “venga con barbijo si me enfermo”</p>	<p>normas personales que de la empresa.</p>	
--	---	--	---	---	--

		<p>empresa aunque trabaje mal. Pero no digo que no le apoye al sub, la verdad si es bien difícil trabajar con la encargada de finanzas, porque necesitamos que nos desembolse constantemente para materiales y a veces cuando necesitamos para pagar a los encuestadores que contratamos por día, que son estudiantes de mi carrera y les pagamos jornada, pero luego no está la de finanzas y no sabemos de dónde sacar para pagarles el día porque ellos no son de planilla, a veces hemos tenido que poner de nuestro bolsillo yo y mi jefa porque nos dan pena los chicos que nos ayudan y ni siquiera nos ha querido devolver la encargada</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>porque dice que no pedimos permiso primero.</p> <p>Entonces cuando nos quejamos de ella el director siempre le defiende y el subdirector reniega, como estamos al lado, en mi oficina se escucha lo que se gritan, luego a veces el sub le dice que se va y deja la empresa, pero siempre le convencemos entre todos para que se quede porque es nuestro mejor jefe y la verdad si se fuera mi jefa o el yo renunciaría porque siempre me defienden de los de diseño curricular cuando me requieren reñir por lo que tardamos a veces en las encuestas aunque no sea nuestra culpa.</p>			
2	¿Cuál es su opinión de dichas normas?	Me han enseñado en la universidad que toda empresa debe tener normas y a veces	“toda empresa debe tener normas”	Las normas se consideran necesarias	Cultura organizacional

		<p>hasta código de conducta, pero aquí no tenemos y creo que por eso no funciona muy bien porque solo algunos hacemos caso a los que nos dicen los jefes.</p>			
3	<p>¿Cuáles son las costumbres llevadas a cabo de forma general por todos dentro de la empresa?</p>	<p>Tenemos una costumbre que es celebrar los cumpleaños de todos los compañeros de trabajo en la oficina y siempre comemos bien ese día y no suele haber peleas creo que a pesar de todo nos queremos aquí en la oficina y se siente como familia, aunque no sea yo parte de la familia de los dueños siempre me hacen sentir como si lo fuera en la oficina, hasta me ha ayudado el sub como mi tutor de tesis para graduarme de la U y eso que ni pagaba mi universidad ese servicio.</p>	<p>“celebrar los cumpleaños” “cena que tenemos en el aniversario”</p>	<p>Existen al menos dos elementos de cultura informal que son percibidos.</p>	<p>Cultura organizacional</p>

4	<p>¿Cómo valora usted las mencionadas costumbres?</p>	<p>Creo que es bonito los de los cumpleaños y también eso que me había olvidado la cena que tenemos en el aniversario, aunque creo que a los demás no les gustaría tanto a mi si me gustaría que tuviéremos más actividades así.</p>	<p>“Creo que es bonito”</p>	<p>Existe una percepción positiva de los elementos de la cultura informal de la empresa.</p>	<p>Cultura organizacional</p>
5	<p>De existir la posibilidad de contar con beneficios laborales adicionales no asociados a la remuneración, ¿Cual o cuales le parecen de mayor prioridad para su persona?</p>	<p>Quisiera que nos dieran capacitación en varias cosas, por ejemplo con mi jefa que trabaja con encuestas usamos SPSS, pero tenemos que aprender de mirar en youtube y me gustaría poder hacer un curso más largo para hacer bien mi trabajo, además quisiera hacer algunos diplomados en mi área pero ahorita creo que son un poco caros para mí con lo que gano así que me gustaría que la empresa nos pudiera ayudar</p>	<p>“Quisiera que nos dieran capacitación en varias cosas” “dándonos los cursos o, aunque sea con una partecita del costo”</p>	<p>Considera como prioridad el apoyo a su formación.</p>	<p>Remuneraciones y beneficios</p>

		con eso, dándonos los cursos o aunque sea con una partecita del costo, para incentivarnos a estudiar más.			
6	A futuro si se mantiene dentro de la empresa ¿Le gustaría llegar a ocupar algún otro puesto de mayor jerarquía? ¿Cuál? ¿Por qué?	Creo que el único puesto que me gustaría ocupar es el de mi jefa, pero no quisiera porque la perdería a mi jefa y me gusta trabajar con ella siempre me enseña todo, así que no se quizás si se crece la empresa y contratan más gente para mi área yo podría ser su supervisor o algo porque si me gusta lo que hago y enseñarles a otros como hacerlo bien.	“sí se crece la empresa y contratan más gente para mi área yo podría ser su supervisor”	Desea seguir una carrera como especialista y no así una carrera gerencial	Desarrollo y planes de sucesión
7	Desde su ingreso a la empresa ¿A tenido problemas o desacuerdos relacionados con deficiencias en el desempeño de	Yo no he tenido problemas con nadie, pero si ya te mencioné el tema de la encargada de finanzas y los problemas de siempre con los de diseño curricular que si son feos a ratos.	“si ya te mencioné el tema de la encargada de finanzas y los problemas de siempre con los de diseño curricular que si son feos a ratos.”	Existen problemas de desempeño al interior de la empresa, que afectan la productividad.	Idoneidad del personal para el puesto

	uno o más de sus compañeros?				
--	------------------------------	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 33

Entrevista N°5

Guía de entrevista no estructurada N°5					
Investigación		Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.			
Entrevistadora		Gaby Dennys Gutiérrez Tito			
Objetivo de la entrevista		Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.			
Lugar de la entrevista		Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.			
Fecha de realización		Martes 7 de febrero			
Nombre del entrevistado		Anónimo (Por criterio de la investigadora)			
Actividad		Empleado de la empresa CENPIC S.R.L.			
Preguntas	Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría	
1 ¿Cuáles son las normas que se aplican dentro de la empresa de	Para todos creo que no se aplica nada cada uno parece que tuviera sus normas propias, pero para la mayoría es no atrasarnos al trabajo y en	“no atrasarnos al trabajo y en el trabajo que tenemos que hacer”	Sigue algunas normas genéricas, pero como no están definidas formalmente, son más	Cultura organizacional	

	forma general para todos?	el trabajo que tenemos que hacer		normas personales que de la empresa.	
2	¿Cuál es su opinión de dichas normas?	Son importantes porque hay que cumplir los plazos con los clientes si no estos se enojan y ya no van a querer trabajar con nosotros, a mi es al que siempre me llega las reñidas de los clientes porque soy yo el que tengo que ir a entregarles a sus oficinas y creo que los demás no me entiende que se enoja el cliente con la empresa si nos atrasamos.	“Son importantes”	Las normas se consideran necesarias	Cultura organizacional
3	¿Cuáles son las costumbres llevadas a cabo de forma general por todos dentro de la empresa?	Hacemos días de cumpleaños y una vez al año vamos a cenar para celebrar la empresa, después creo que no hacemos nada más.	“días de cumpleaños” “a cenar para celebrar la empresa”	Existen al menos dos elementos de cultura informal que son percibidos.	Cultura organizacional
4	¿Cómo valora usted las	Creo que está bien, siempre hay que hacer alguna actividad para confraternizar, pero a	“Creo que está bien”	Existe una percepción positiva de los elementos de la	Cultura organizacional

	mencionadas costumbres?	veces me quita tiempo del trabajo y nos hace atrasar.		cultura informal de la empresa.	
5	De existir la posibilidad de contar con beneficios laborales adicionales no asociados a la remuneración, ¿Cual o cuales le parecen de mayor prioridad para su persona?	Me gustaría tener otro seguro de salud, uno mejor, que también incluya un buen servicio de dentista, porque como tengo mordida invertida sufro bastante y quisiera hacerme tratar, pero es muy caro.	“Me gustaría tener otro seguro de salud”	Considera como prioridad contar con un mejor seguro de salud	Remuneraciones y beneficios
6	A futuro si se mantiene dentro de la empresa ¿Le gustaría llegar a ocupar algún otro puesto de mayor jerarquía? ¿Cuál? ¿Por qué?	Mi especialidad es diseño curricular, aunque no estudie ciencias de la educación, si es lo que mejor se hacer, no soy tan bueno como el subdirector, pero si hice ya varios cursos antes de entrar a la empresa y hasta doy clases de diseño curricular, es lo que me gusta y	“Mi especialidad es diseño curricular” “es lo que me gusta y lo que quiero seguir haciendo”	Desea seguir una carrera como especialista y no así una carrera gerencial	Desarrollo y planes de sucesión

		<p>lo que quiero seguir haciendo, la verdad es por eso que sigo en la empresa porque no e llegado a ver otra empresa con un cargo que sea especifico hacer diseños curriculares.</p>			
7	<p>Desde su ingreso a la empresa ¿A tenido problemas o desacuerdos relacionados con deficiencias en el desempeño de uno o más de sus compañeros?</p>	<p>Si, los dos de investigación de mercados siempre me hacen atrasar, les digo que necesito para tal fecha y ya desde comenzar me dicen que se van a atrasar, como pues ni siquiera hacen el intento y luego de lo que me dan un plazo siempre se atrasan más todavía, luego el cliente me riñe a mí y al subdirector cuando nos atrasamos, aunque el sub me dice que no es culpa de los de mercados, sino es que a veces los plazos que nos dan no son muy realistas y que a veces nos perjudica la de finanzas aunque</p>	<p>“Si, los dos de investigación de mercados siempre me hacen atrasar”</p>	<p>Existen problemas de desempeño al interior de la empresa, que afectan la productividad.</p>	<p>Idoneidad del personal para el puesto</p>

		eso la verdad no sé muy bien, porque yo nunca tengo que pedirle nada.			
--	--	---	--	--	--

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 34

Entrevista N°6

Guía de entrevista no estructurada N°6					
Investigación		Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.			
Entrevistadora		Gaby Dennys Gutiérrez Tito			
Objetivo de la entrevista		Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.			
Lugar de la entrevista		Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.			
Fecha de realización		Martes 7 de febrero			
Nombre del entrevistado		Anónimo (Por criterio de la investigadora)			
Actividad		Empleado de la empresa CENPIC S.R.L.			
Preguntas	Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría	
1 ¿Cuáles son las normas que se aplican dentro de la empresa de	No tenemos manuales de políticas y normas, pero como profesionales todos sabemos que tenemos que cumplir los horarios, tenemos que cumplir	“tenemos que cumplir los horarios, tenemos que cumplir nuestro trabajo sin perjudicar el de los demás y que	Sigue algunas normas genéricas, pero como no están definidas formalmente, son más	Cultura organizacional	

	forma general para todos?	nuestro trabajo sin perjudicar el de los demás y que tenemos que tener orientación a dar un servicio de calidad para diferenciarnos de otras empresas.	tenemos que tener orientación a dar un servicio de calidad”	normas personales que de la empresa.	
2	¿Cuál es su opinión de dichas normas?	No sé qué opinión podría tener, creo que son obligatorias para cualquier profesional, sino para que hemos estudiado tanto, pero sí creo que deberían estar por escrito para que todos sepan claramente lo que se debe hacer.	“creo que son obligatorias para cualquier profesional”	Las normas se consideran necesarias	Cultura organizacional
3	¿Cuáles son las costumbres llevadas a cabo de forma general por todos dentro de la empresa?	Hacemos dos actividades regulares: Uno celebramos cumpleaños de cada miembro del equipo en la oficina Dos vamos a cenar una vez al año con todo el equipo para celebrar el aniversario de la empresa.	“celebramos cumpleaños” “vamos a cenar una vez al año”	Existen al menos dos elementos de cultura informal que son percibidos.	Cultura organizacional

4	<p>¿Cómo valora usted las mencionadas costumbres?</p>	<p>Está muy bien, pero creo que le falta actividades a la cena, podrían dar reconocimiento al mejor empleado, o podrían darnos algún recuerdo o hacer algo más para motivar al personal.</p>	<p>“Está muy bien”</p>	<p>Existe una percepción positiva de los elementos de la cultura informal de la empresa.</p>	<p>Cultura organizacional</p>
5	<p>De existir la posibilidad de contar con beneficios laborales adicionales no asociados a la remuneración, ¿Cual o cuales le parecen de mayor prioridad para su persona?</p>	<p>Me gustaría tener muchos, quisiera que nos aseguren en otra caja, una que si sea buena como la petrolera me han dicho que es, también quisiera que nos den ayuda para poder continuar nuestra formación y también me gustaría que la empresa pudiera, darnos algún beneficio de acuerdos con otras empresas, como un gimnasio o un supermercado o algo, pero si me gustaría, además ayudaría a que siempre estemos felices de los que nos da la empresa.</p>	<p>“quisiera que nos aseguren en otra caja” “den ayuda para poder continuar nuestra formación” “beneficio de acuerdos con otras empresas”</p>	<p>Considera como prioridad contar con un mejor seguro de salud, contar con apoyo a la formación y contratos preferenciales con comercios específicos.</p>	<p>Remuneraciones y beneficios</p>

6	<p>A futuro si se mantiene dentro de la empresa ¿Le gustaría llegar a ocupar algún otro puesto de mayor jerarquía? ¿Cuál? ¿Por qué?</p>	<p>Quisiera primero ser la encargada de diseño curricular para terminar de aprender sobre eso, pero en realidad me estoy formando también para lo que es marketing digital y manejo de business intelligence, si la empresa comenzara a otorgar servicios de este tipo, que creo que podríamos si comenzamos a registrar la información que obtenemos, pues siempre hacemos investigaciones de mercado y tenemos información de muchas universidades. Así que me gustaría ocupar un cargo relacionado a eso en la empresa.</p>	<p>“me estoy formando también para lo que es marketing digital”</p>	<p>Desea seguir una carrera como especialista y no así una carrera gerencial</p>	<p>Desarrollo y planes de sucesión</p>
7	<p>Desde su ingreso a la empresa ¿A tenido problemas</p>	<p>Si siempre tengo que ir a hablar con los de mercados para que nos entreguen sus datos para</p>	<p>“Si siempre tengo que ir a hablar con los de mercados para que</p>	<p>Existen problemas de desempeño al interior de la empresa, que</p>	<p>Idoneidad del personal para el puesto</p>

	<p>o desacuerdos relacionados con deficiencias en el desempeño de uno o más de sus compañeros?</p>	<p>terminar nosotros el diseño curricular, siempre me manda mi jefe, pero siempre se atrasan yo sé que es porque les falta personal para las encuestas y he visto que desde una vez que creo que ellos de sueldo pagaron a los encuestadores ya no quieren usarlos, entonces eso les hace atrasar más.</p> <p>Pero además en específicos y sobre eso, creo que la encargada de finanzas tiene un pésimo desempeño siempre perjudica a todos en su trabajo y los demás siempre damos lo mejor de nosotros, aunque no nos dan los bonos que ella y los demás de la familia del dueño creo que reciben del director.</p>	<p>nos entreguen sus datos”</p> <p>“creo que la encargada de finanzas tiene un pésimo desempeño siempre perjudica a todos en su trabajo”</p>	<p>afectan la productividad.</p>	
--	---	--	--	----------------------------------	--

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 35

Entrevista N°7

Guía de entrevista no estructurada N°7					
Investigación		Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.			
Entrevistadora		Gaby Dennys Gutiérrez Tito			
Objetivo de la entrevista		Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.			
Lugar de la entrevista		Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.			
Fecha de realización		Martes 7 de febrero			
Nombre del entrevistado		Anónimo (Por criterio de la investigadora)			
Actividad		Empleado de la empresa CENPIC S.R.L.			
Preguntas	Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría	
1	¿Cuáles son las normas que se aplican dentro de la empresa de forma general para todos?	Tenemos que cumplir nuestro trabajo y eso es todo.	“cumplir nuestro trabajo”	Sigue algunas normas genéricas, pero como no están definidas formalmente, son más normas personales que de la empresa.	Cultura organizacional
2	¿Cuál es su opinión de dichas normas?	Tienen que existir sino no funcionaría la empresa	“Tienen que existir”	Las normas se consideran necesarias	Cultura organizacional

3	<p>¿Cuáles son las costumbres llevadas a cabo de forma general por todos dentro de la empresa?</p>	<p>Celebramos los cumpleaños y tenemos una cena anual para todos.</p>	<p>“Celebramos los cumpleaños” “tenemos una cena anual para todos”</p>	<p>Existen al menos dos elementos de cultura informal que son percibidos.</p>	<p>Cultura organizacional</p>
4	<p>¿Cómo valora usted las mencionadas costumbres?</p>	<p>Creo que esta bien yo creo que si estuviera encargada no las haría, pero bueno eso deciden el direc y el sub</p>	<p>“Creo que está bien”</p>	<p>Existe una percepción positiva de los elementos de la cultura informal de la empresa.</p>	<p>Cultura organizacional</p>
5	<p>De existir la posibilidad de contar con beneficios laborales adicionales no asociados a la remuneración, ¿Cual o cuales le parecen de mayor prioridad para su persona?</p>	<p>Quisiera un mejor seguro de salud porque mis hijos siempre están necesitando cuidados médicos y en la caja pierdo a veces todo el día hasta por un resfriado.</p>	<p>“Quisiera un mejor seguro de salud”</p>	<p>Considera como prioridad contar con un mejor seguro de salud</p>	<p>Remuneraciones y beneficios</p>

6	A futuro si se mantiene dentro de la empresa ¿Le gustaría llegar a ocupar algún otro puesto de mayor jerarquía? ¿Cuál? ¿Por qué?	No, me gusta mi cargo, aquí me quiero quedar.	“No, me gusta mi cargo”	Desea seguir una carrera como especialista y no así una carrera gerencial	Desarrollo y planes de sucesión
7	Desde su ingreso a la empresa ¿A tenido problemas o desacuerdos relacionados con deficiencias en el desempeño de uno o más de sus compañeros?	Si, siempre tengo que discutir con otros empleados porque tengo que salir pues y ellos quieren que este todo el día en la oficina y yo tengo otras cosas que hacer también, no se puede estar todo el día aquí.	“Si, siempre tengo que discutir con otros empleados”	Existen problemas de desempeño al interior de la empresa, que afectan la productividad.	Idoneidad del personal para el puesto

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 36

Entrevista N°8

Guía de entrevista no estructurada N°8					
Investigación		Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.			
Entrevistadora		Gaby Dennys Gutiérrez Tito			
Objetivo de la entrevista		Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.			
Lugar de la entrevista		Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.			
Fecha de realización		Martes 7 de febrero			
Nombre del entrevistado		Anónimo (Por criterio de la investigadora)			
Actividad		Empleado de la empresa CENPIC S.R.L.			
Preguntas		Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría
1	¿Cuáles son las normas que se aplican dentro de la empresa de forma general para todos?	No es para todos, pero siempre recalca el sub que tenemos que ser puntuales y cumplir el horario laboral, en especial siempre entra a mi oficina a decir eso, aunque creo que es para mí jefa que es la única de la empresa que no cumple.	“ser puntuales y cumplir el horario laboral”	Sigue algunas normas genéricas, pero como no están definidas formalmente, son más normas personales que de la empresa.	Cultura organizacional

2	<p>¿Cuál es su opinión de dichas normas?</p>	<p>Es necesario para funcionar, pero es mas importante que se cumplan, yo siempre tengo que estar cargándome el trabajo y siempre tengo que estar haciéndome reñir con mi jefa porque hago cosas que se necesitan cuando no esta y me dice que no puedo hacer sin su permiso.</p>	<p>“Es necesario para funcionar, pero es más importante que se cumplan”</p>	<p>Las normas se consideran necesarias, pero existe susceptibilidad por el cumplimiento general de estas</p>	<p>Cultura organizacional</p>
3	<p>¿Cuáles son las costumbres llevadas a cabo de forma general por todos dentro de la empresa?</p>	<p>Hacemos fiestas de cumpleaños y vamos a cenar a veces, eso es lo que hacemos nomas, aunque dentro de la empresa tenemos la costumbre de jugar damas chinas dando un movimiento a la vez cada que vamos al baño, con otros miembros del personal, tenemos unas tarjetitas para marcar a quien le toca, pero no es todos, solo algunos participamos.</p>	<p>“fiestas de cumpleaños” “vamos a cenar”</p>	<p>Existen al menos dos elementos de cultura informal que son percibidos.</p>	<p>Cultura organizacional</p>

4	¿Cómo valora usted las mencionadas costumbres?	Me parecen bien, gracias a eso conozco a mis compañeros y creo también gracias a lo que charlamos ahí, no me odian a mi más por lo que perjudica mi área al trabajo de todos.	"Me parecen bien"	Existe una percepción positiva de los elementos de la cultura informal de la empresa.	Cultura organizacional
5	De existir la posibilidad de contar con beneficios laborales adicionales no asociados a la remuneración, ¿Cual o cuales le parecen de mayor prioridad para su persona?	Quisiera que la empresa nos pudiera ayudar de alguna forma para que hagamos postgrados y saquemos certificaciones, yo no quiero quedarme en el mismo puesto toda la vida.	"Quisiera que la empresa nos pudiera ayudar de alguna forma para que hagamos postgrados"	Considera como prioridad el apoyo a la formación.	Remuneraciones y beneficios
6	A futuro si se mantiene dentro de la empresa ¿Le gustaría llegar a ocupar algún otro	Si justamente como te decía yo quiero trabajar en marketing, aunque ahorita no temeo, lo más cercano es investigación de mercado, pero no es lo	"yo quiero trabajar en marketing"	Desea seguir una carrera como gerencial y no así una carrera como especialista.	Desarrollo y planes de sucesión

	<p>puesto de mayor jerarquía? ¿Cuál? ¿Por qué?</p>	<p>mismo, entonces si quisiera que tengamos marketing y trabajar ahí porque es lo que se hacer mejor y creo que podría ayudar mucho a la empresa aunque el director me dice que como los clientes son de contacto directo ahorita no nos sirve de nada la publicidad, pero marketing no es solo publicidad también es crear una imagen empresarial y a veces nuestros clientes no se recuerdan ni siquiera el nombre de nuestra empresa después de que les damos un servicio.</p>			
7	<p>Desde su ingreso a la empresa ¿A tenido problemas o desacuerdos relacionados con deficiencias en el desempeño de</p>	<p>Si, cuando comencé siempre me reñían todos a mi porque necesitan que haga algo y yo no podía sin mi jefa entonces todos creían que era flojo o algo así, ya me iba a ir, pero el sub hablo conmigo porque se</p>	<p>“Si, cuando comencé siempre me reñían todos a mi porque necesitan que haga algo”</p>	<p>Existen problemas de desempeño al interior de la empresa, que afectan la productividad.</p>	<p>Idoneidad del personal para el puesto</p>

	uno o más de sus compañeros?	quejaban de mí y le explique, entonces el hablo con todos los demás y ya no me reñían a mi más bien siempre me daban las gracias cuando lograba ayudarles.			
--	-------------------------------------	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 37

Entrevista N°9

Guía de entrevista no estructurada N°9					
Investigación	Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.				
Entrevistadora	Gaby Dennys Gutiérrez Tito				
Objetivo de la entrevista	Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.				
Lugar de la entrevista	Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.				
Fecha de realización	Martes 7 de febrero				
Nombre del entrevistado	Anónimo (Por criterio de la investigadora)				
Actividad	Empleado de la empresa CENPIC S.R.L.				
Preguntas	Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría	
1	¿Cuáles son las normas que se	Tú me has dicho antes, me he anotado que es bien importante	“que lleguemos a tiempo, que estemos	Sigue algunas normas genéricas, pero como	Cultura organizacional

	aplican dentro de la empresa de forma general para todos?	que lleguemos a tiempo, que estemos bien presentables con ropa formal, que tratemos a los clientes de usted y que cumplamos rápido con todas las tareas que nos den, entonces esas son creo yo.	bien presentables con ropa formal, que tratemos a los clientes de usted y que cumplamos rápido con todas las tareas que nos den”	no están definidas formalmente, son más normas personales que de la empresa.	
2	¿Cuál es su opinión de dichas normas?	Son buenas, pero creo que no todos conocen y hay que hacerles recuerdo porque a veces los veo venir con jean y tennis, aunque yo siempre vengo con traje y tacones para estar presentable, hasta me maquillo.	“Son buenas, pero creo que no todos conocen”	Las normas se consideran necesarias, pero existe susceptibilidad por el cumplimiento general de estas	Cultura organizacional
3	¿Cuáles son las costumbres llevadas a cabo de forma general por todos dentro de la empresa?	Siempre nos acordamos de los cumpleaños son aquí bien importantes, porque a los jefes les gusta que socialicemos, aunque creo que tratan de competir por quien le cae mejor al personal.	“nos acordamos de los cumpleaños” “cuando nos llevan a comer a un restaurante”	Existen al menos dos elementos de cultura informal que son percibidos.	Cultura organizacional

4	¿Cómo valora usted las mencionadas costumbres?	Me gusta y además igual cuando nos llevan a comer a un restaurante de los finos, cuando es cumpleaños de la empresa.	"Me gusta"	Existe una percepción positiva de los elementos de la cultura informal de la empresa.	Cultura organizacional
5	De existir la posibilidad de contar con beneficios laborales adicionales no asociados a la remuneración, ¿Cual o cuales le parecen de mayor prioridad para su persona?	Quisiera que nos pongan modista o nos hagan contrato con una buena y también con una tienda de zapatos, porque siempre es difícil poder estar así bien formal como se debe y es caro gastar en eso. También quisiera que me den membresía de un gimnasio o piscina para hacer ejercicio y también tal vez poder contratar algún servicio de catering saludable para todos.	"Quisiera que nos pongan modista" "también con una tienda de zapatos" "membresía de un gimnasio" "contratar algún servicio de catering"	Considera como prioridad contar con varios acuerdos con comercios específicos.	Remuneraciones y beneficios
6	A futuro si se mantiene dentro de la empresa ¿Le gustaría llegar a ocupar algún otro	Me gustaría quedarme aquí donde estoy, hasta estoy buscando qué más puedo estudiar para hacer mejor mi trabajo, siempre quise desde la	"Me gustaría quedarme aquí donde estoy"	Desea seguir una carrera como especialista y no así una carrera gerencial	Desarrollo y planes de sucesión

	<p>puesto de mayor jerarquía? ¿Cuál? ¿Por qué?</p>	<p>U trabajar en capacitación y no lo cambiaria, pero es bien raro trabajar yo sola ahí y no tener jefe u otra persona con quien trabajar, entonces si se contrata más personas para eso si me gustaría ser su jefe.</p>			
7	<p>Desde su ingreso a la empresa ¿A tenido problemas o desacuerdos relacionados con deficiencias en el desempeño de uno o más de sus compañeros?</p>	<p>No, como yo siempre trabajo sola, no he tenido problemas con nadie, entonces no sé, pero una vez no me han dado la plata a tiempo para comprar material para mi capacitación y he tenido que improvisar colándole tarjetas de presentación recortadas con el logo de la empresa a folders cremas porque era para lo que me alcanzaba con el dinero que tenía y no me quería devolver la de finanzas, pero más bien el sub le ha reñido y me ha devuelto.</p>	<p>“una vez no me han dado la plata a tiempo para comprar material para mi capacitación y he tenido que improvisar”</p>	<p>Existen problemas de desempeño al interior de la empresa, que afectan la productividad.</p>	<p>Idoneidad del personal para el puesto</p>

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 38

Entrevista N°10

Guía de entrevista no estructurada N°10				
Investigación		Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.		
Entrevistadora		Gaby Dennys Gutiérrez Tito		
Objetivo de la entrevista		Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.		
Lugar de la entrevista		Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.		
Fecha de realización		Martes 7 de febrero		
Nombre del entrevistado		Félix Abraham Herrera Cardenas		
Actividad		Director de la empresa CENPIC S.R.L.		
Preguntas	Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría
1 (Exposición de los resultados de la encuesta) Dada la insatisfacción del personal con su remuneración ¿Es posible realizar	Creo que lo que me has mostrado es grave, no pensé que tuviéramos ese problema, quisiera reñirles a todos por no haberme puesto en atención del problema antes. Siendo que existe tanta susceptibilidad por el asunto creo que mas que pensar si es	“más que pensar si es posible, es necesario pensar como lo vamos a hacer”	Existe las condiciones y la disposición necesarias para realizar ajustes salariales	Remuneraciones y beneficios

	ajustes salariales en la empresa?	posible, es necesario pensar como lo vamos a hacer porque si no lo hacemos vamos a perder el personal que además de que hacen bien su trabajo se irían llevándose nuestro know how y no quisiera que le pase lo que a hamburguesas iglú.			
2	¿Es posible otorgar una remuneración variable al personal en base porcentual a las utilidades de la empresa?	Creo que, si se puede, la verdad es que la empresa ha crecido bastante y me parece que hay ganancias suficientes cada año como para repartir un regalo adicional para nuestros empleados, pero hay que planear pensando también primero en cuanto les vamos a subir los sueldos mensuales. Porque también podemos terminar podríamos terminar a pérdida.	“Creo que, si se puede” “hay que planear pensando también primero en cuanto les vamos a subir los sueldos mensuales”	Existe disposición para aplicar una remuneración variable, y reduce la incertidumbre por los cambios en las remuneraciones.	Remuneraciones y beneficios

3	(Exposición de los resultados de la entrevista a trabajadores en cuanto a beneficios laborales) ¿Es factible para la empresa otorgar alguno de estos beneficios a los trabajadores?	Si, en realidad ya habíamos pensado en uno de esos, porque siempre nos llaman los empleados para decirnos que van a tener retrasos o faltas por causa de atención médica. Entonces ya e investigado y cotizado varios seguros para ver cuál es el mejor y el que asegura que no los va a hacer retrasar a mis empleados.	“Si, en realidad ya habíamos pensado en uno de esos”	Existe disposición para ofrecer varios de los beneficios no monetarios a los trabajadores.	Remuneraciones y beneficios
---	--	--	--	--	------------------------------------

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 39

Entrevista N°11

Guía de entrevista no estructurada N°11	
Investigación	Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos en la empresa familiar CENPIC S.R.L.
Entrevistadora	Gaby Dennys Gutiérrez Tito
Objetivo de la entrevista	Relevar información para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos.
Lugar de la entrevista	Oficinas de la empresa CENPIC S.R.L.
Fecha de realización	Martes 7 de febrero

Nombre del entrevistado	José Abraham Herrera Hurtado			
Actividad	Subdirector de la empresa CENPIC S.R.L.			
Preguntas	Respuestas	Identificador	Indicador	Categoría
1 (Exposición de los resultados de la encuesta) Dada la insatisfacción del personal con su remuneración ¿Es posible realizar ajustes salariales en la empresa?	Si en realidad yo personalmente ya quería realizar un aumento de sueldos justo antes de la pandemia, pero la incertidumbre de la pandemia nos detuvo porque no sabíamos que iba a ser de la empresa, pensamos entonces que probablemente hasta íbamos a cerrar. Pero ahora todo está más estable y con la inyección de capital que está prevista y las nuevas actividades que vamos a iniciar pronto, considero que podemos hasta duplicar los sueldos, o al menos eso es lo que yo quisiera.	“Si en realidad yo personalmente ya quería realizar un aumento de sueldos justo antes de la pandemia”	Existe las condiciones y la disposición necesarias para realizar ajustes salariales	Remuneraciones y beneficios
2 ¿Es posible otorgar una	Si, en realidad, esta es la alternativa que yo le había	“Si, en realidad, esta es la alternativa que	Existe disposición para aplicar una	Remuneraciones y beneficios

	<p>remuneración variable al personal en base porcentual a las utilidades de la empresa?</p>	<p>propuesto al director que no desea subir tanto los sueldos porque si algo sucede no podríamos pagar. Entonces es más segura esta alternativa para la empresa, ya que esta remuneración depende de cuanto ganemos, entonces no se convertirá en una carga si nos va mal.</p> <p>Además, creo que ayudaría a motivar al personal a buscar como generar más ganancias para la empresa pues ellos serán directos beneficiarios de las ganancias. Incluso te adelanto que estamos pensando con el director que sea 10% o 20% de las ganancias este bono, para que sea algo realmente significativo para los empleados y así además poder anunciar</p>	<p>yo le había propuesto al director”</p> <p>“Entonces es más segura esta alternativa para la empresa”</p>	<p>remuneración variable, y reduce la incertidumbre por los cambios en las remuneraciones.</p>	
--	--	---	--	--	--

		este bono en nuestra cena anual.			
3	<p>(Exposición de los resultados de la entrevista a trabajadores en cuanto a beneficios laborales)</p> <p>¿Es factible para la empresa otorgar alguno de estos beneficios a los trabajadores?</p>	<p>En realidad, lo del seguro médico ya prácticamente está gestionado, creo que, a partir del próximo año con la reestructuración, estaríamos ya con el nuevo seguro.</p> <p>Los otros puntos que piden no lo sé, tendríamos que examinar con calma y tendrías además que encargarte tú de ver ese costeo y de hacer los contactos, porque por ejemplo creo que los supermercados ya no hacen ese tipo de acuerdos y otros negocios hacen solo con empresas grandes que tienen cientos de empleados, entonces va a estar muy difícil cumplirlos.</p> <p>Pero otras cosas como la modista y membresía al gimnasio y hasta lo del catering</p>	<p>“En realidad, lo del seguro médico ya prácticamente está gestionado”</p> <p>“Los otros puntos que piden no lo sé, tendríamos que examinar con calma”</p> <p>“Pero otras cosas como la modista y membresía al gimnasio y hasta lo del catering creo que podemos estar gestionando con alguna empresa”</p>	Existe disposición para ofrecer varios de los beneficios no monetarios a los trabajadores.	Remuneraciones y beneficios

		creo que podemos estar gestionando con alguna empresa, sin muchos problemas, pero habría que preguntar a todo el personal si van a utilizar estos servicios.			
--	--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Respecto a la cultura organizacional se concluye que si bien existe la conciencia de la necesidad de contar con normas escritas que establezcan una cultura formal en la empresa, estas aun no existen y la falta de estas, causa que cada miembro del personal termine creando sus propias normas personales. Con respecto a la cultura informal se determina que existe un impacto positivo en las actividades que se desarrollan para fortalecerla las relaciones interpersonales, sin embargo, se deben hacer mayores esfuerzos para mejorar el impacto de estas.

Respecto a los beneficios no monetarios existe una marcada necesidad de contar con un seguro médico de calidad por parte de los empleados de la empresa, sin embargo, también existen otros tipos de beneficios deseados, siendo el principal de estos, contar con acuerdos específicos con comercios para un trato preferencial a los empleados.

Respecto al desarrollo profesional se concluye que la mayoría de los empleados desea optar por una carrera de especialista por lo que se deben enfocar los planes de estos, entorno a la especialización de sus habilidades específicas y no así a la formación de competencias gerenciales genéricas. Y se debe hacer lo opuesto para el resto de los miembros que desean seguir una carrera gerencial.

Se concluye que existen problemas en el desempeño de los empleados de la empresa y que en considerable proporción estos se deben a la falta de elementos específicos del sistema de gestión de recursos humanos, como la definición de cargos, la definición de normas, políticas y de diagramas de sucesión.

Se concluye, por último, que existe una marcada disposición por parte de la alta dirección de la empresa a realizar ajustes de beneficios para los empleados tanto en la remuneración fija como en las variables y además en los beneficios no monetarios.

4.1.3. Grupo Focal

Para obtener información que ayude al análisis y descripción de puestos de forma adecuada para todo el personal se procedió a desarrollar un grupo focal que incluye a todos los miembros de la organización, menos el director y el subdirector quienes en realidad realizan labores dispersas y reactivas que no serán establecidas como parte de un perfil de cargo en la presente investigación.

Tabla 40

Guía de grupo focal

Actividad del grupo focal	Tiempo para cada actividad	Pautas para el desarrollo del grupo focal
Introducción	10 min	<ul style="list-style-type: none"> • Saludar a los presentes • Agradecer por brindar su tiempo • Explicar las reglas de comportamiento para la dinámica de discusión • Explicar la importancia del resultado de la dinámica para el desarrollo de sus futuras actividades en la empresa
Breve capacitación sobre cargos	15 min	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el concepto de cargo • Definir el concepto de tarea • Definir el concepto de responsable de tarea y explicar cómo debería definirse
Definición de tareas y responsabilidades	45 min	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar que se defina las tareas de cada cargo de los participantes uno por uno • Pedir opiniones a los demás empleados sobre las tareas de cada cargo que se vaya definiendo • Pedir aclaraciones sobre los responsables de cada tarea específica
Breve capacitación sobre competencias y requerimientos académicos	15 min	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar que es una competencia profesional • Explicar cómo se definen las competencias de un cargo • Explicar cómo los distintos tipos de formación profesional contribuyen al desarrollo de competencias de diferentes formas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Explicar la relación entre competencias y formación • Solicitar que se defina las competencias y requerimientos de académicos de cada cargo de la empresa uno por uno. • Evitar que se definan como competencias elementos que no son en sí mismos competencias • Realizar aclaraciones de forma oportuna sobre competencias planteadas y sobre detalles de los requerimientos académicos del cargo.
Cierre y despedida	10 min	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer a los presentes nuevamente por su tiempo • Otorgar palabras de despedida y explicar nuevamente de forma breve como esta dinámica beneficiara al desarrollo de sus funciones.

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Como resultado de la aplicación del grupo focal, se desarrollaron borradores en coordinación con todo el personal de la empresa excepto el director y el subdirector, los borradores de la descripción de cada puesto de la empresa presentes en el Anexo 2., que permitan especificar las tareas de cada cargo y evitar tanto la existencia de tareas no asignadas como la duplicidad, además de establecer responsables para las tareas.

4.2. Analizar cómo afecta la carencia de un sistema de gestión de recursos humanos a la empresa CENPIC S.R.L.

Como resultado de todos los instrumentos aplicados, se identificaron las siguientes falencias en cada uno de los subsistemas de recursos humanos.

Tabla 41

Falencias en los subsistemas por carencia del sistema de gestión de recursos humanos

Subsistema	Falencias identificadas	Situación esperada con la presencia de un sistema formal de gestión de recursos humanos.
Análisis y descripción de puestos	Existe en la empresa, duplicidad de tareas, tareas no asignadas a ningún miembro	Con un sistema formal, se espera tener descripciones de puesto detalladas para cada cargo que no

	del personal, tareas no correspondientes con los cargos que las desarrollan y tareas que no cuentan con responsables, lo que genera susceptibilidad entre los empleados a la hora de desarrollar sus tareas.	dejen lugar a la existencia de ninguno de los anteriores mencionados.
Atracción, selección e incorporación de personas	No se cuenta con ningún procedimiento definido para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal, ni la inducción. Lo que es causante de que existan personas que están en cargos no adecuados para sus competencias y que muchos empleados no conozcan elementos básicos sobre el funcionamiento de la empresa, como las normativas.	Con un sistema formal se tendrá un procedimiento definido y claro para atraer y reclutar personal, para seleccionar al más apto para cada cargo y ofrecer una introducción completa a la empresa para quien se integra al equipo que evite susceptibilidades por desconocimiento de elementos específicos de la empresa.
Evaluación del desempeño	No se cuenta con ningún protocolo para llevar a cabo una evaluación de cada miembro del personal, lo que ha causado que miembros del personal tengan un desempeño menos que óptimo en repetidas gestiones sin recibir retroalimentación clave para mejorar su desempeño.	Con un sistema formal, se tendrá evaluaciones adecuadas y completas anualmente, que permitan al personal, conocer sus falencias, para llevar a cabo mejoras personales y profesionales que incrementen su desempeño.
Remuneraciones y beneficios	No se cuentan con políticas de remuneraciones más allá del sueldo básico y lo mínimo requerido por ley, lo que ha causado que se posean salarios poco competitivos	Con una estructura formal de remuneraciones dirigida a motivar al empleado a desarrollar un trabajo mejor, se tendrá cambios efectivos en la motivación del personal, al cubrir el principal problema que

	<p>respecto al mercado y que el personal se sienta insatisfecho, además de estar en riesgo de abandonar la empresa.</p>	<p>actualmente poseen con su trabajo en la empresa, evitando que estos dejen la empresa e incrementando la satisfacción laboral significativamente.</p>
<p>Desarrollo y planes de sucesión</p>	<p>No existe en la empresa planes de desarrollo para los empleados, esto ha llevado a que algunos empleados cuestionen su futuro al interior de la empresa y no persiguen el mejoramiento continuo de sus habilidades. Por otra parte, la falta de planes de sucesión ha causado que exista total paralización de ciertas actividades en la empresa cuando existe ausencia de un miembro del personal.</p>	<p>Con un sistema formal, se tendrán planes de desarrollo enfocados en las necesidades y preferencias de cada miembro del personal, que además permitirán elevar la productividad de la empresa e incrementar la motivación del personal.</p> <p>Con planes de sucesión adecuados, se tendrá acciones y condiciones claras a realizar cuando existe ausencia temporal de un miembro del personal, evitando susceptibilidad en las funciones de los demás trabajadores.</p>
<p>Formación</p>	<p>No existe políticas para la formación continua del personal en la empresa, lo que evita que exista un desarrollo de nuestro capital humano y que la empresa incremente su productividad a causa de esto.</p>	<p>Con un sistema formal, se realizarán constantemente monitoreos de necesidades de capacitación en el personal, para que estas se puedan brindar de forma efectiva y pertinente a favor tanto de los empleados como de la empresa.</p>
<p>Organización general de la empresa</p>	<p>Si bien no está relacionado directamente a ningún subsistema, la carencia en la empresa de elementos centrales de la organización central, como un organigrama y manuales de políticas y normas. Esto ha causado problemas en cuanto a relaciones de jerarquía</p>	<p>Con la formalización de estos elementos se clarificará las normas y políticas que deben ser seguidas por todo el personal en todo momento. Y se especificara las relaciones jerárquicas de los cargos que prevendrán desacuerdos por desconocimiento de estas.</p>

	de los cargos y que exista una presencia de normas y políticas individuales dentro de la empresa que no permiten el funcionamiento adecuado de esta.	
--	--	--

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Capítulo V: Propuesta

5.1. Naturaleza de la propuesta

La presente propuesta se enfoca en el desarrollo de un sistema formal de gestión de recursos humanos para la empresa CENPIC S.R.L., que permita mejorar múltiples aspectos del funcionamiento de esta, al eliminar falencias que se han identificado previamente como parte de la investigación.

5.2. Objetivos de la propuesta

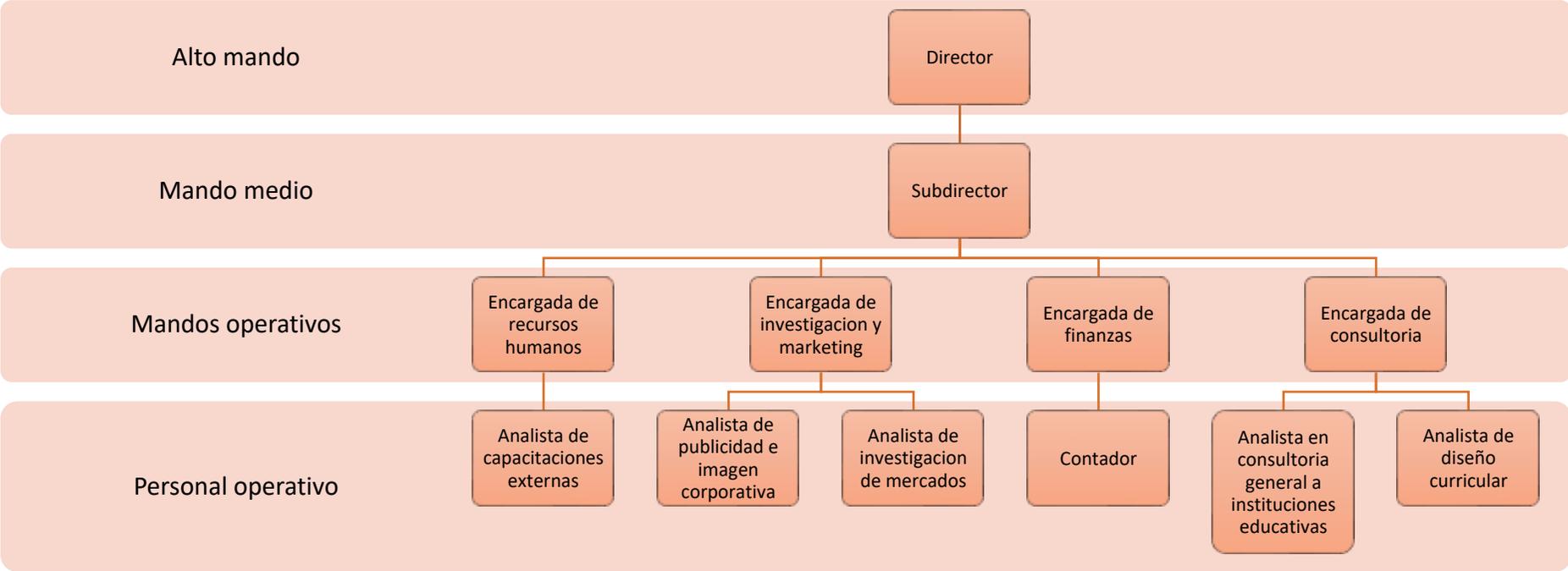
- Desarrollar el organigrama de la empresa y los manuales de políticas y normas.
- Desarrollar cuadros de descripción de puestos que especifiquen todos los elementos inherentes a cada cargo existente.
- Estructurar un procedimiento adecuado para reclutar, seleccionar e incorporar personal a la empresa.
- Establecer un procedimiento y criterios específicos para llevar a cabo procesos efectivos de evaluación del desempeño al interior de la empresa.
- Crear una estructura adecuada de remuneraciones y beneficios que permitan retener al personal y motivarlo en el desarrollo de sus funciones.
- Diseñar un diagrama de sucesión para la empresa, que permita hacer frente a afecciones temporales, y planes de desarrollo profesional para cada miembro operativo de la organización.
- Especificar políticas para el desarrollo de capacitaciones pertinentes en la empresa.

5.3. Propuesta de sistema de gestión de recursos humanos con base en fundamentos teórico-prácticos para la empresa CENPIC S.R.L.

5.3.1. Organigrama del personal, manuales de políticas y normas

Figura 34

Organigrama



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 42*Normas de la empresa*

N° De norma	Norma	Descripción de la norma
1	Puntualidad	Se debe de ingresar a los predios de la empresa antes del inicio del turno laboral, tanto al ingreso en la mañana, como al regreso del descanso del medio día. De requerir un permiso especial para ingresar al predio laboral en un horario diferente en determinado día, deberá de coordinar con el subdirector y con la encargada de recursos humanos. Estos retrasos deberán de estar debidamente justificados, según condiciones definidas por la encargada de recursos humanos.
2	Asistencia	Se debe de asistir al predio para el cumplimiento de funciones todos los días indicados en el contrato, según corresponde con el cargo que ocupa.
3	Ausencias	De requerir un permiso especial para ausentarse un día de trabajo, deberá de coordinar con el subdirector y con la encargada de recursos humanos. Estas ausencias deberán de estar debidamente justificadas, según condiciones definidas por la encargada de recursos humanos.
4	Salidas temprano	En caso de requerir dejar el predio laboral antes de cumplir el turno de trabajo del día, se deberá de coordinar dicho permiso con el subdirector y la encargada de recursos humanos, además se deberá previamente consultar a todos los cargos relacionados con su trabajo, si requerirán de sus funciones el resto del día, en cuyo caso solo se otorgará el permiso si no es el caso.
5	Cuidado del material de oficina	Todo ensere, equipamiento, infraestructura y material de uso de oficina, debe ser interactuado con el máximo del cuidado posible para asegurar su continuidad e integridad.

		En caso de existir daños por descuido o mala intención a uno de los anteriores la empresa podrá hacer cargo de los costos de reparación o reemplazo al empleado responsable, según informe previo al ministerio de trabajo.
6	Confidencialidad del trabajo para el cliente	Todo empleado, sin importar el caso, tiene la obligación de mantener confidencialidad de todo trabajo realizado para los clientes de la empresa, a menos que estos den autorización explícita y por escrito de lo contrario. Esto incluyendo el uso de forma académica e investigativa.
7	Respeto de la cadena jerárquica	Todo empleado deberá de realizar sus funciones considerando la jerarquía en las situaciones de toma de decisiones y resolución de conflictos, respetando la autoridad y poder decisonal de quien se encuentra en funciones de responsabilidad y jerarquía sobre la tarea.

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 43

Políticas de la empresa

N° De norma	Políticas	Descripción de la norma
1	Trato al cliente	Todo empleado deberá de realizar toda acción a su alcance para asegurar un servicio efectivo y de calidad, con trato cortés y adecuado durante el desarrollo de las funciones. De existir un desacuerdo o problema con el cliente y de no encontrarse en condiciones de resolver dicho problema por sí mismo, el empleado debe de recurrir a su inmediato superior para que se haga cargo del problema con el cliente.
2	Vestimenta e higiene	Se debe seguir de forma general el código de vestimenta de la empresa que implica el uso de vestimenta formal los días, lunes a jueves y el uso de vestimenta semi formal los días, viernes.

		<p>La definición de vestimenta formal y semi formal estará a cargo de la encargada de recursos humanos.</p> <p>Se debe de asistir al predio laboral y a cualquier evento con los clientes, precautelando higiene básica que evite el despedir malos olores corporales, mantener limpia la vestimenta y otros que defina la encargada de recurso humanos.</p>
3	Respeto a los demás	Las relaciones laborales y sociales que se lleven a cabo dentro de los predios de la empresa o en horario laboral, se deben mantener en el máximo del respeto y la cordialidad, evitando conflictos de naturaleza personal.
4	Uso de celular	<p>Dentro del predio de la empresa y durante los horarios de trabajo, todos los empleados deben de limitar el uso del celular a llamadas y mensajes de naturaleza laboral o de naturaleza urgente para el empleado.</p> <p>La urgencia de la situación puede ser cuestionada por la encargada de recursos humanos según considere adecuado.</p>
5	Modales en la comunicación	<p>En toda situación de trato con el cliente, los empleados deben mantener una comunicación que este definida por un trato de “usted” hacia el cliente sin jamás incurrir en un trato de confianza de “tu” al cliente.</p> <p>Dentro de los predios laborales y en cualquier evento con los clientes los empleados deben evitar el uso de palabras groseras y/o lenguaje corporal que pueda tener este tipo de connotación.</p>
6	Alimentos en la oficina	Todos los empleados de la empresa deben de limitar el consumo de alimentos a la sala de alimentación de la empresa, evitando siempre el consumo de alimentos que produzcan olores intensos.
7	Eventos de la empresa	Durante los eventos de la empresa, todos los empleados deberán seguir las mismas políticas y normas como si estuvieran en los predios de la empresa.

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

5.3.2. Análisis y descripción de puestos

Para la descripción de puestos se utilizó y realizó mejoras en aquellas descripciones que fueron definidas previamente durante la aplicación del grupo focal con los miembros del personal de la empresa (ver anexo 2).

Tabla 44

Descripción del primer puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
RESUMEN GENERAL			
CARGO:	Encarga de recursos humanos		
JEFE INMEDIATO:	Subdirector	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Anual
SEDE DE TRABAJO	La Paz		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Gestión de todos los elementos referentes al área de recursos humanos.		
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos		
Detalles			
Tipo de horario:	Jornada completa	Modalidad:	Presencial
Horas por semana:	40 horas		
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Administración de personal; Análisis y descripción de puestos; Reclutamiento y selección de personas; Evaluación del desempeño; Gestión de capacitaciones		
EXPERIENCIA	Al menos 1 año de experiencia en cargos con funciones similares Al menos 2 años de experiencia profesional general		
FORMACION	Licenciatura en Administración de Empresas o afines Diplomado en Gestión de recursos humanos Diplomado en Educación superior Maestría en Gestión de recursos humanos Cursos de capacitación o actualización en derecho laboral		
ATRIBUTOS PERSONALES	Elevada inteligencia emocional Facilidad de comunicación y de palabra Capacidad de resolución de problemas y conflictos		
Nivel	COMPETENCIAS TÉCNICAS		

Alto	Gestión de manuales de descripción de cargos	
Alto	Gestión de procesos de reclutamiento y selección	
Alto	Gestión de procesos de evaluación del desempeño	
Experto	Gestión de procesos de capacitación	
Nivel	COMPETENCIAS PERSONALES Y RELACIONALES	
Experto	Resolución de conflictos	
Alto	Comunicación efectiva	
Bueno	Capacidad de organización y autogestión	
Alto	Capacidad de manejo del estrés emocional	
FUNCIONES Y TAREAS PERIODICAS		
	FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Actualización de los manuales de descripción de cargos	Anual	Subdirector
Evaluar el desempeño del personal de la empresa	Anual	Subdirector
Identificar y gestionar necesidades de capacitación	Trimestral	Subdirector
Actualizar los diagramas de sucesión de la empresa	Trimestral	Subdirector
Gestionar los planes de carrera de los empleados de la empresa	Semestral	Subdirector
FUNCIONES Y TAREAS ESPORADICAS		
	FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Creación de nuevos manuales de descripción de cargos	Cuando se requiera	Subdirector
Reclutar y seleccionar personal para la empresa	Cuando se requiera	Subdirector
Apoyar con los procesos de capacitación a encargo de clientes	Cuando se requiera	Subdirector
Apoyar con los procesos de consultoría	Cuando se requiera	Encargado de consultoría
RESPONSABILIDADES CON LA EMPRESA		
Cumplimiento del manual de normas		
Cumplimiento del manual de políticas		
REVISADO POR:	X. _____	
APROBADOR POR:	X. _____	
COMENTARIOS ADICIONALES		

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 45

Descripción del segundo puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
RESUMEN GENERAL			
CARGO:	Analista de capacitaciones externas		
JEFE INMEDIATO:	Encargada de recursos humanos	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Anual
SEDE DE TRABAJO	La Paz		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Desarrollo de procesos de capacitación a favor de clientes según requerimiento		
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos		
Detalles			
Tipo de horario:	Jornada completa	Modalidad:	Presencial
Horas por semana:	40 horas		
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Gestión de procesos de capacitación, Conocer el funcionamiento de instituciones en Educación, Conocimiento en gestión de recursos humanos		
EXPERIENCIA	Al menos 1 año de experiencia en cargos con funciones similares (deseable) Al menos 2 años de experiencia profesional general (deseable)		
FORMACION	Licenciatura en Administración de Empresas o afines Diplomado en Gestión de procesos de capacitación Diplomado en Educación superior Maestría en Gestión de recursos humanos (deseable) Maestría en Educación superior (deseable)		
ATRIBUTOS PERSONALES	Elevada inteligencia emocional Facilidad de comunicación y de palabra Capacidad de resolución de problemas y conflictos		
Nivel	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Alto	Planificación de procesos de capacitación		
Alto	Organización de procesos de capacitación		
Alto	Ejecución y dirección de procesos de capacitación		
Alto	Control y monitoreo de procesos de capacitación		

Nivel	COMPETENCIAS PERSONALES Y RELACIONALES		
Alto	Resolución de conflictos		
Bueno	Comunicación efectiva		
Bueno	Capacidad de organización y autogestión		
Alto	Capacidad de manejo del estrés emocional		
FUNCIONES Y TAREAS PERIODICAS		FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Desarrollo de propuestas de capacitación para clientes externos		Bimestral	Encargada de recursos humanos
Desarrollo de propuestas de capacitación para la empresa		Bimestral	Encargada de recursos humanos
Análisis de la demanda de procesos de capacitación		Trimestral	Encarga de investigación y marketing
FUNCIONES Y TAREAS ESPORADICAS		FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Planificar procesos de capacitación		Cuando se requiera	Encargada de recursos humanos
Organizar procesos de capacitación		Cuando se requiera	Encargada de recursos humanos
Llevar a cabo procesos de capacitación		Cuando se requiera	Encargada de recursos humanos
Monitorear procesos de capacitación		Cuando se requiera	Encargada de recursos humanos
Apoyar con procesos de consultoría		Cuando se requiera	Encargado de consultoría
RESPONSABILIDADES CON LA EMPRESA			
Cumplimiento del manual de normas			
Cumplimiento del manual de políticas			
REVISADO POR:	X. _____		
APROBADOR POR:	X. _____		
COMENTARIOS ADICIONALES			

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 46

Descripción del tercer puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
RESUMEN GENERAL			
CARGO:	Encargada de investigación y marketing		
JEFE INMEDIATO:	Subdirector	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Anual
SEDE DE TRABAJO	La Paz		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Supervisar y apoyar a la gestión de la imagen corporativa, publicidad y a los procesos de investigación de mercado		
DEPARTAMENTO:	Investigación y marketing		
Detalles			
Tipo de horario:	Jornada completa	Modalidad:	Presencial
Horas por semana:	40 horas		
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Gestión de procesos de investigación de mercados; Gestión de la imagen corporativa; Manejo de herramientas de marketing; Aplicación de marketing estratégico; Gestión de la publicidad.		
EXPERIENCIA	Al menos 1 año de experiencia en cargos con funciones similares Al menos 2 años de experiencia profesional general		
FORMACION	Licenciatura en Administración de Empresas, Marketing o afines Diplomado en Marketing Diplomado en Investigación Diplomado en Educación superior Maestría en Marketing o Investigación		
ATRIBUTOS PERSONALES	Elevada inteligencia emocional Facilidad de comunicación y de palabra Capacidad de resolución de problemas y conflictos Creatividad		
Nivel	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Experto	Gestión de procesos de investigación de mercado		

Alto	Análisis estratégico situacional	
Alto	Gestión de la imagen corporativa	
Experto	Gestión de equipos de trabajo	
Nivel	COMPETENCIAS PERSONALES Y RELACIONALES	
Alto	Resolución de conflictos	
Alto	Comunicación efectiva	
Alto	Capacidad de organización y autogestión	
Experto	Capacidad de manejo del estrés emocional	
FUNCIONES Y TAREAS PERIODICAS		FRECUENCIA
CLIENTE INTERNO		
Desarrollo del plan estratégico de marketing		Cada 4 años
Desarrollo del plan operativo de marketing		Anual
Revisión de los planes de publicidad		Bimestral
FUNCIONES Y TAREAS ESPORADICAS		FRECUENCIA
CLIENTE INTERNO		
Desarrollo de procesos de investigación de mercado		Cuando se requiera
Reclutamiento de encuestadores eventuales		Cuando se requiera
Desarrollo de eventos de publicidad e imagen		Cuando se requiera
RESPONSABILIDADES CON LA EMPRESA		
Cumplimiento del manual de normas		
Cumplimiento del manual de políticas		
REVISADO POR:	X. _____	
APROBADOR POR:	X. _____	
COMENTARIOS ADICIONALES		

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 47

Descripción del cuarto puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
RESUMEN GENERAL			
CARGO:	Analista de publicidad e imagen corporativa		
JEFE INMEDIATO:	Encargada de investigación y marketing	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Anual
SEDE DE TRABAJO	La Paz		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Gestionar todas las acciones publicitarias de la empresa y la imagen corporativa		
DEPARTAMENTO:	Investigación y marketing		
Detalles			
Tipo de horario:	Jornada completa	Modalidad:	Presencial
Horas por semana:	40 horas		
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Gestión de procesos de publicidad; Gestión de la imagen corporativa; Manejo de herramientas de marketing; Aplicación de marketing estratégico		
EXPERIENCIA	Al menos 1 año de experiencia en cargos con funciones similares (deseable) Al menos 2 años de experiencia profesional general (deseable)		
FORMACION	Licenciatura en Administración de Empresas, Marketing, Diseño gráfico o afines Diplomado en marketing Diplomado en investigación Diplomado en educación superior Maestría en marketing o investigación (deseable)		
ATRIBUTOS PERSONALES	Elevada inteligencia emocional Facilidad de comunicación y de palabra Creatividad Pensamiento artístico		
Nivel	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Alto	Desarrollo de elementos publicitarios		
Alto	Manejo de herramientas de diseño gráficos		

Alto	Manejo de herramientas de edición de video	
Bueno	Valoración y gestión de la imagen corporativa	
Nivel	COMPETENCIAS PERSONALES Y RELACIONALES	
Alto	Percepción estética artística	
Bueno	Comunicación efectiva	
Bueno	Capacidad de organización y autogestión	
Alto	Capacidad de manejo del estrés	
FUNCIONES Y TAREAS PERIODICAS		FRECUENCIA
CLIENTE INTERNO		
Apoyo al desarrollo del plan estratégico de marketing	Cada 4 años	Encargada de investigación y marketing
Apoyo al desarrollo del plan operativo de marketing	Anual	Encargada de investigación y marketing
Planificación de eventos de fomento de la imagen corporativa	Bimestral	Encargada de investigación y marketing
Desarrollo de planes de publicidad	Bimestral	Encargada de investigación y marketing
FUNCIONES Y TAREAS ESPORADICAS		FRECUENCIA
CLIENTE INTERNO		
Elaboración de materiales publicitarios para acompañar eventos y servicios	Cuando se requiera	Analista de capacitaciones y Analista de consultoría
Desarrollo de eventos de publicidad e imagen	Cuando se requiera	Encargada de investigación y marketing
RESPONSABILIDADES CON LA EMPRESA		
Cumplimiento del manual de normas		
Cumplimiento del manual de políticas		
REVISADO POR:	X. _____	
APROBADOR POR:	X. _____	
COMENTARIOS ADICIONALES		

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 48

Descripción del quinto puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
RESUMEN GENERAL			
CARGO:	Analista de investigación de mercados		
JEFE INMEDIATO:	Encargada de investigación y marketing	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Anual
SEDE DE TRABAJO	La Paz		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Llevar a cabo procesos de investigación de mercado		
DEPARTAMENTO:	Investigación y marketing		
Detalles			
Tipo de horario:	Jornada completa	Modalidad:	Presencial
Horas por semana:	40 horas		
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Manejo de herramientas de marketing; Investigación de mercados; Estadística; Investigación científica		
EXPERIENCIA	Al menos 1 año de experiencia en cargos con funciones similares (deseable) Al menos 2 años de experiencia profesional general (deseable)		
FORMACION	Licenciatura en Administración de Empresas, Marketing, Estadística o afines Diplomado en Marketing Diplomado en Diplomado en investigación Diplomado en educación superior Maestría en marketing o investigación (deseable)		
ATRIBUTOS PERSONALES	Elevada inteligencia emocional Facilidad de comunicación y de palabra Ética investigativa		
Nivel	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Alto	Aplicación de técnicas de muestreo		
Alto	Planificación de relevamiento de datos		
Alto	Gestión de equipos de trabajo		
Alto	Análisis de datos estadísticos		
Nivel	COMPETENCIAS PERSONALES Y RELACIONALES		

Bueno	Pensamiento sistémico	
Alto	Comunicación efectiva	
Bueno	Capacidad de organización y autogestión	
Alto	Capacidad de manejo del estrés	
FUNCIONES Y TAREAS PERIODICAS	FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Apoyo al desarrollo del plan estratégico de marketing	Cada 4 años	Encargada de investigación y marketing
Apoyo al desarrollo del plan operativo de marketing	Anual	Encargada de investigación y marketing
Identificar información relevante para posibles clientes	Bimestral	Encargada de investigación y marketing
Desarrollar instrumentos de relevamiento de información	Bimestral	Encargada de investigación y marketing
Relevar información mediante encuestas, entrevistas, etc.	Bimestral	Encargada de investigación y marketing
Analizar datos relevados	Bimestral	Encargada de investigación y marketing
FUNCIONES Y TAREAS ESPORADICAS	FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Desarrollar instrumentos de relevamiento de información	Cuando se requiera	Encargada de investigación y marketing
Relevar información mediante encuestas, entrevistas, etc.	Cuando se requiera	Encargada de investigación y marketing
Analizar datos relevados	Cuando se requiera	Encargado de consultoría
RESPONSABILIDADES CON LA EMPRESA		
Cumplimiento del manual de normas		
Cumplimiento del manual de políticas		
REVISADO POR:	X. _____	
APROBADOR POR:	X. _____	
COMENTARIOS ADICIONALES		

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 49

Descripción del sexto puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
RESUMEN GENERAL			
CARGO:	Encargada de finanzas		
JEFE INMEDIATO:	Subdirector	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Anual
SEDE DE TRABAJO	La Paz		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Administrar los activos financieros de la empresa		
DEPARTAMENTO:	Finanzas		
Detalles			
Tipo de horario:	Jornada completa	Modalidad:	Presencial
Horas por semana:	40 horas		
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Elaboración de estados financieros; Elaboración de libros diarios y mayores; Gestión del capital de trabajo; Gestión de planillas; Gestión de presupuestos; Gestión impositiva.		
EXPERIENCIA	Al menos 1 año de experiencia en cargos con funciones similares Al menos 2 años de experiencia profesional general		
FORMACION	Licenciatura en Administración de Empresas, Administración financiera, Auditoría, o afines. Diplomado en Finanzas Diplomado en Tributación Diplomado en Educación superior Maestría en Finanzas		
ATRIBUTOS PERSONALES	Atención al detalle Facilidad de comunicación y de palabra Ética profesional		
Nivel	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Experto	Gestión de estados financieros e impuestos		
Alto	Gestión financiera a corto plazo		
Alto	Gestión de presupuestos		

Experto	Gestión de planillas salariales	
Nivel	COMPETENCIAS PERSONALES Y RELACIONALES	
Alto	Pensamiento sistémico	
Alto	Comunicación efectiva	
Experto	Capacidad de organización y autogestión	
Experto	Capacidad de manejo del estrés	
FUNCIONES Y TAREAS PERIODICAS		FRECUENCIA
Desarrollo del plan estratégico institucional		Cada 4 años
Desarrollo del plan operativo anual		Anual
Elaboración de estados financieros y presentación a impuestos		Anual
Gestión de planillas salariales		Mensual
Planificación del presupuesto		Anual
FUNCIONES Y TAREAS ESPORADICAS		FRECUENCIA
Elaboración de libros diarios y mayores		Cuando se requiera
Gestión del capital de trabajo		Cuando se requiera
Gestión de presupuestos		Cuando se requiera
RESPONSABILIDADES CON LA EMPRESA		
Cumplimiento del manual de normas		
Cumplimiento del manual de políticas		
REVISADO POR:	X. _____	
APROBADOR POR:	X. _____	
COMENTARIOS ADICIONALES		

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 50

Descripción del séptimo puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
RESUMEN GENERAL			
CARGO:	Contador		
JEFE INMEDIATO:	Encargada de finanzas	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Anual
SEDE DE TRABAJO	La Paz		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Administrar los activos financieros de la empresa		
DEPARTAMENTO:	Finanzas		
Detalles			
Tipo de horario:	Jornada completa	Modalidad:	Presencial
Horas por semana:	40 horas		
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Elaboración de estados financieros; Elaboración de libros diarios y mayores; Gestión del capital de trabajo; Gestión de planillas; Gestión de presupuestos; Gestión impositiva.		
EXPERIENCIA	Al menos 1 año de experiencia en cargos con funciones similares Al menos 2 años de experiencia profesional general		
FORMACION	Licenciatura en Administración de Empresas, Administración financiera, Auditoría, o afines. Diplomado en Finanzas Diplomado en Tributación Diplomado en Educación superior Maestría en Finanzas		
ATRIBUTOS PERSONALES	Atención al detalle Facilidad de comunicación y de palabra Ética profesional		
Nivel	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Experto	Gestión de estados financieros e impuestos		
Alto	Gestión financiera a corto plazo		

Alto	Gestión de presupuestos	
Experto	Gestión de planillas salariales	
Nivel	COMPETENCIAS PERSONALES Y RELACIONALES	
Alto	Pensamiento sistémico	
Alto	Comunicación efectiva	
Experto	Capacidad de organización y autogestión	
Experto	Capacidad de manejo del estrés	
FUNCIONES Y TAREAS PERIODICAS	FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Desarrollo del plan estratégico institucional	Cada 4 años	Encargada de finanzas
Desarrollo del plan operativo anual	Anual	Encargada de finanzas
Elaboración de estados financieros y presentación a impuestos	Anual	Encargada de finanzas
Gestión de planillas salariales	Mensual	Encargada de finanzas
Planificación del presupuesto	Anual	Encargada de finanzas
FUNCIONES Y TAREAS ESPORADICAS	FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Elaboración de libros diarios y mayores	Cuando se requiera	Encargada de finanzas
Gestión del capital de trabajo	Cuando se requiera	Encargada de finanzas
Gestión de presupuestos	Cuando se requiera	Encargada de finanzas
RESPONSABILIDADES CON LA EMPRESA		
Cumplimiento del manual de normas		
Cumplimiento del manual de políticas		
REVISADO POR:	X. _____	
APROBADOR POR:	X. _____	
COMENTARIOS ADICIONALES		

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 51

Descripción del octavo puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
RESUMEN GENERAL			
CARGO:	Encargada de consultoría		
JEFE INMEDIATO:	Subdirector	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Anual
SEDE DE TRABAJO	La Paz		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Gestionar los procesos de consultoría y diseño curricular		
DEPARTAMENTO:	Consultoría		
Detalles			
Tipo de horario:	Jornada completa	Modalidad:	Presencial
Horas por semana:	40 horas		
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Diseño curricular; Gestión de consultorías; Educación superior; Gestión de base de datos; Investigación de mercados		
EXPERIENCIA	Al menos 1 año de experiencia en cargos con funciones similares Al menos 2 años de experiencia profesional general		
FORMACION	Licenciatura en Administración de Empresas, Estadística, Marketing o afines Diplomado en Gestión de bases de datos Diplomado en Investigación Diplomado en Educación Superior Maestría en Administración de empresas		
ATRIBUTOS PERSONALES	Atención al detalle Facilidad de comunicación y de palabra Ética profesional		
Nivel	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Experto	Elaboración de diseños y rediseños curriculares		
Alto	Gestión de procesos de consultoría		
Experto	Gestión de bases de datos y business intelligence		
Alto	Investigación de mercados		

Nivel	COMPETENCIAS PERSONALES Y RELACIONALES		
Experto	Pensamiento sistémico		
Experto	Comunicación efectiva		
Alto	Capacidad de organización y autogestión		
Alto	Capacidad de manejo del estrés		
FUNCIONES Y TAREAS PERIODICAS		FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Actualización de bases de datos		Bimestral	Subdirector
Identificación de información relevante para posibles clientes		Bimestral	Subdirector
FUNCIONES Y TAREAS ESPORADICAS		FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Elaboración de diseños y rediseños curriculares		Cuando se requiera	Subdirector
Gestión de proceso de consultoría		Cuando se requiera	Subdirector
Gestión de información de base de datos para clientes		Cuando se requiera	Subdirector
RESPONSABILIDADES CON LA EMPRESA			
Cumplimiento del manual de normas			
Cumplimiento del manual de políticas			
REVISADO POR:	X. _____		
APROBADOR POR:	X. _____		
COMENTARIOS ADICIONALES			

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 52

Descripción del noveno puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
RESUMEN GENERAL			
CARGO:	Analista en consultoría general a instituciones educativas		
JEFE INMEDIATO:	Encargada de consultoría	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Anual

SEDE DE TRABAJO	La Paz		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Gestionar los procesos de consultoría		
DEPARTAMENTO:	Consultoría		
Detalles			
Tipo de horario:	Jornada completa	Modalidad:	Presencial
Horas por semana:	40 horas		
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Gestión de consultorías; Educación superior; Gestión de base de datos; Investigación de mercados		
EXPERIENCIA	Al menos 1 año de experiencia en cargos con funciones similares (deseable) Al menos 2 años de experiencia profesional general (deseable)		
FORMACION	Licenciatura en Administración de Empresas o afines Diplomado en Investigación Diplomado en Educación superior Maestría en Administración de empresas (deseable)		
ATRIBUTOS PERSONALES	Atención al detalle Facilidad de comunicación y de palabra Ética profesional		
Nivel	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Alto	Desarrollo de diagnóstico empresarial		
Bueno	Gestión de procesos de consultoría		
Alto	Desarrollo de análisis estratégico empresarial		
Bueno	Investigación de mercados		
Nivel	COMPETENCIAS PERSONALES Y RELACIONALES		
Alto	Pensamiento sistémico		
Alto	Comunicación efectiva		
Bueno	Capacidad de organización y autogestión		
Bueno	Capacidad de manejo del estrés		
FUNCIONES Y TAREAS PERIODICAS		FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Identificación de información relevante para posibles clientes		Bimestral	Subdirector
FUNCIONES Y TAREAS ESPORADICAS		FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO

Gestión de proceso de consultoría	Quando se requiera	Subdirector
RESPONSABILIDADES CON LA EMPRESA		
Cumplimiento del manual de normas		
Cumplimiento del manual de políticas		
REVISADO POR:	X. _____	
APROBADOR POR:	X. _____	
COMENTARIOS ADICIONALES		

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Tabla 53

Descripción del décimo puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
RESUMEN GENERAL			
CARGO:	Analista de diseño curricular		
JEFE INMEDIATO:	Encargada de consultoría	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Anual
SEDE DE TRABAJO	La Paz		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Gestionar los procesos de diseño curricular		
DEPARTAMENTO:	Consultoría		
Detalles			
Tipo de horario:	Jornada completa	Modalidad:	Presencial
Horas por semana:	40 horas		
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Diseño curricular; Gestión de consultorías; Educación superior; Gestión de base de datos; Investigación de Mercados		
EXPERIENCIA	Al menos 1 año de experiencia en cargos con funciones similares (deseable) Al menos 2 años de experiencia profesional general (deseable)		

FORMACION	Licenciatura en Administración de Empresas, Ciencias de la educación, Pedagogía o afines Diplomado en Diseño curricular Diplomado en Investigación Diplomado en Educación superior Maestría en Educación superior o Diseño curricular (deseable)		
ATRIBUTOS PERSONALES	Atención al detalle Facilidad de comunicación y de palabra Ética profesional		
Nivel	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Alto	Desarrollo de modelos académicos		
Alto	Desarrollo de planes de estudio		
Alto	Desarrollo de perfiles profesionales		
Bueno	Investigación de mercados		
Nivel	COMPETENCIAS PERSONALES Y RELACIONALES		
Experto	Pensamiento sistémico		
Alto	Comunicación efectiva		
Experto	Capacidad de organización y autogestión		
Alto	Capacidad de manejo del estrés		
FUNCIONES Y TAREAS PERIODICAS		FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
N/A		N/A	N/A
FUNCIONES Y TAREAS ESPORADICAS		FRECUENCIA	CLIENTE INTERNO
Elaboración de diseños y rediseños curriculares		Cuando se requiera	Encargada de consultoría
Gestión de proceso de consultoría		Cuando se requiera	Encargada de consultoría
RESPONSABILIDADES CON LA EMPRESA			
Cumplimiento del manual de normas			
Cumplimiento del manual de políticas			
REVISADO POR:	X. _____		
APROBADOR POR:	X. _____		
COMENTARIOS ADICIONALES			

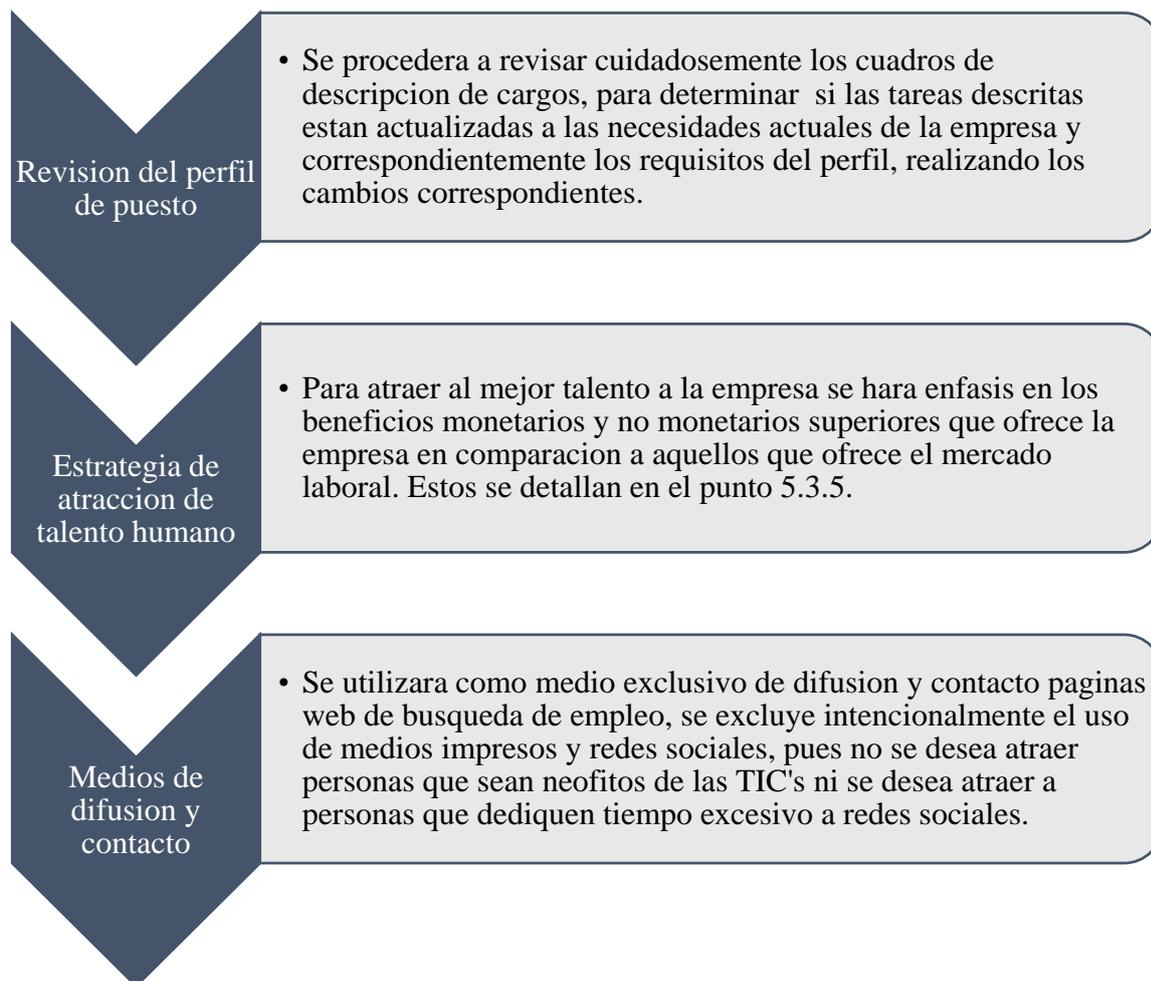
Nota: Elaboración propia en gestión 2023

5.3.3. Atracción, selección, incorporación e inducción

Tomando como punto de partida el perfil de cada cargo expresado como parte de la descripción de puestos se desarrollarán los siguientes procesos de reclutamiento, selección e inducción respectivamente para la empresa.

Figura 35

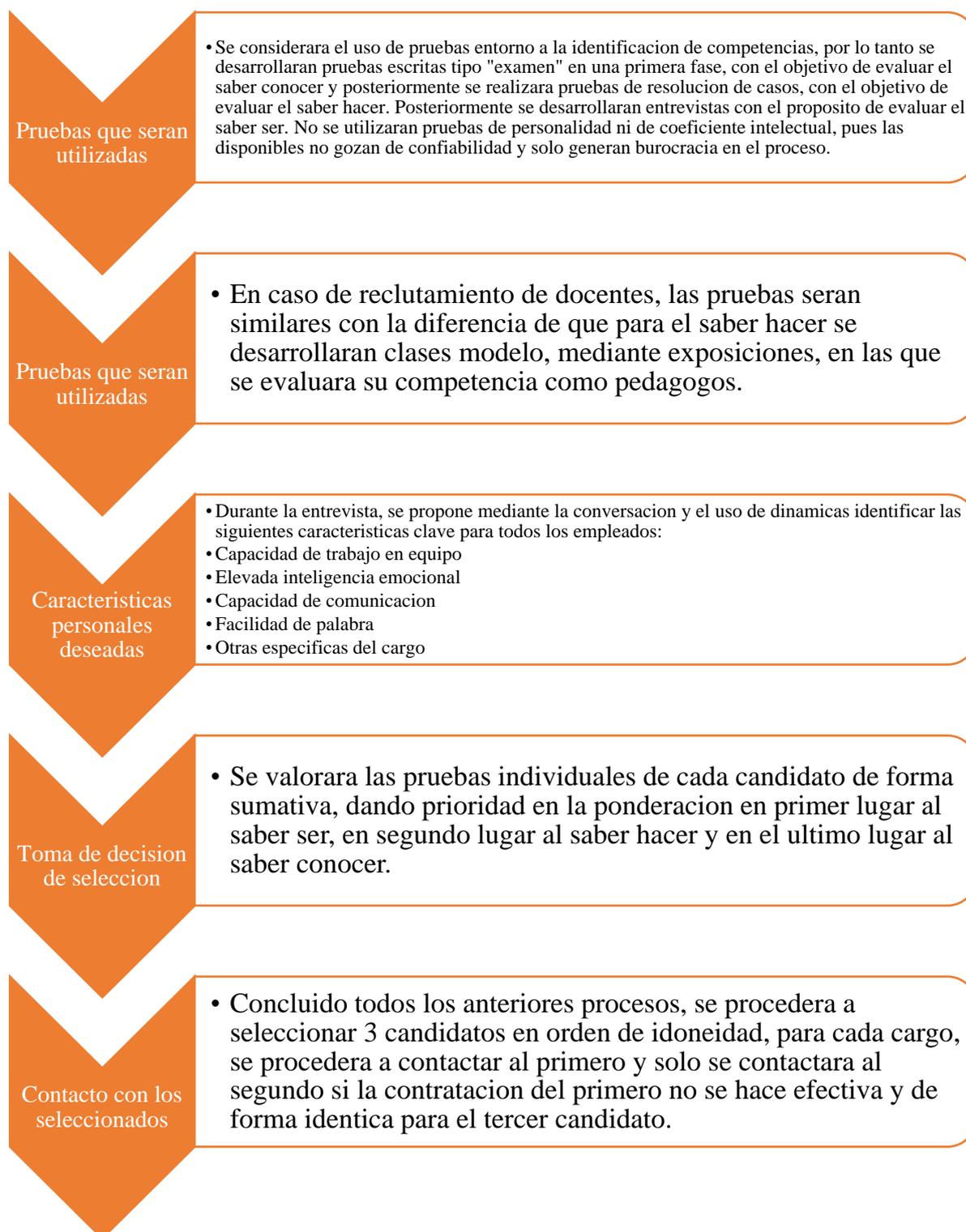
Proceso de reclutamiento



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Figura 36

Proceso de selección



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Figura 37*Proceso de inducción*

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

5.3.4. Evaluación de desempeño

5.3.4.1. Indicadores de desempeño

Para desarrollar la evaluación del desempeño se definen en primer lugar los indicadores clave de desempeño que serán considerados para cada cargo, adicionalmente se establece objetivos tentativos para la primera gestión de aplicación, sujetos a cambios establecidos por la alta gerencia.

Tabla 54

Indicadores clave de desempeño

Cargo	Indicadores clave de desempeño	Objetivos de la gestión
Encargada de recursos humanos	Índice de rotación de personal	Mantener el 0%
	Índice de satisfacción del personal	Elevar la satisfacción al menos al 8 sobre 10 en cada dimensión.
	Número de incidentes o quejas del personal	Reducir las quejas a 0
Analista de capacitaciones externas	Satisfacción del cliente con los procesos de capacitación.	Mantener un mínimo de al menos 4 sobre 5
	Numero de propuestas de capacitación elaboradas	Al menos 6
	Necesidades de capacitación interna detectadas	Al menos 2
Encargada de investigación y marketing	Numero de investigaciones de mercado realizadas	Al menos 6
	Índice de efectividad de la publicidad	Al menos 20%
	Numero de eventos de publicidad realizados	Al menos 4
Analista de publicidad e imagen corporativa	Numero de eventos de publicidad realizados	Al menos 4
	Índice de efectividad de la publicidad	Al menos 20%
	Numero de spots e ilustraciones publicitarias elaboradas	Al menos 12

Analista de investigación de mercado	Numero de necesidades de información de clientes detectadas	Al menos 12
	Numero de investigaciones de mercado realizadas	Al menos 6
Encargada de finanzas	Numero de multas por errores u omisiones en la declaración impositiva	Mantener el numero en 0
	Numero de errores u omisiones en planillas salariales	Mantener el numero en 0
	Índice de variación del gasto respecto al presupuesto	Mantener un índice inferior al 10%
Contador	Numero de multas por errores u omisiones en la declaración impositiva	Mantener el numero en 0
	Numero de errores u omisiones en planillas salariales	Mantener el numero en 0
	Índice de variación del gasto respecto al presupuesto	Mantener un índice inferior al 10%
Encargada de consultorías	Número de veces que se actualizo la base de datos	Al menos 12
	Número de veces que se identificó información potencialmente relevante para clientes	Al menos 12
	Número de veces que se vendió información relevante a clientes	Al menos 8
	Número de diseños curriculares realizados	Al menos 6
	Número de consultorías realizadas	Al menos 6
	Analista en consultoría	Número de veces que se identificó información

general a instituciones educativas	potencialmente relevante para clientes	
	Numero de consultorías realizadas	Al menos 6
Analista de diseño curricular	Numero de diseños curriculares realizados	Al menos 6
	Numero de consultorías realizadas	Al menos 6

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

5.3.4.2. Técnica de evaluación

Una vez definidos los indicadores que se utilizarán para evaluar, se define el procedimiento que se desarrollará para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

Figura 38

Evaluación 360°



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Para el proceso evaluativo se escogió como la técnica más adecuada a la evaluación 360°, que en el caso de la empresa se aplicara, bajo el criterio de realizar cuestionarios de evaluación para que cada empleado que rodea o interactúa con el puesto evaluado otorgue su percepción de la calidad del desempeño de quien ocupa el puesto. Estos cuestionarios se combinarán con la evaluación de los indicadores clave de desempeño. Y en casos en los que el empleado tenga interacción con clientes externos las evaluaciones realizadas por estos clientes se sumarán al proceso evaluativo.

5.3.4.3. Proceso de retroalimentación

Posteriormente se procederá a realizar mediante entrevista individuales el proceso de retroalimentación para cada empleado, en el que se les haga conocer el nivel de cumplimiento y de desempeño general que tuvieron para la gestión, además de las expectativas de mejora que se tienen de ellos y que se deberían alcanzar para la siguiente gestión.

Figura 39

Proceso de retroalimentación



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

5.3.5. Remuneración y beneficios

Como parte del nuevo sistema de gestión de recursos humano se plantea con el visto bueno del director y del subdirector la siguiente estructura de remuneraciones y beneficios.

En la cual se han incrementado todos los salarios del personal, y se ha agregado una remuneración variable que se paga una vez al año y se calcula según la utilidad neta de la empresa, tomando el 20% de esta y dividiéndolo entre el personal según ponderación de la significancia de su sueldo respecto al total de sueldos de la empresa y siempre y cuando estos hayan tenido una evaluación de desempeño considerada satisfactoria.

Además, se vio como necesario otorgar a todos los empleados seguro en un seguro de mayor calidad, otorgar seguros contra todo riesgo, un servicio de modista a precios reducidos para además fortalecer la imagen corporativa, un servicio de gimnasio a precios reducidos para mantener un nivel de salud en la empresa y facilidades para que los empleados

continúen su formación, al otorgar el 50% del costo del curso, con condiciones específicas que se detallan en el punto 5.3.7.

Tabla 55

Estructura de remuneraciones y beneficios

Cargo	Remuneración fija	Remuneración variable	Beneficios
Encargada de recursos humanos	5000	Dividendos anuales sobre el 20% de la utilidad neta.	Seguro de salud en la caja "Cordes". Seguro de vida e incapacidad a todo riesgo. Servicio de modista para ropa formal con logotipo o distintivo de la empresa a precios preferenciales Membresía de gimnasio en las cercanías de las instalaciones Facilidades para continuar la formación.
Analista de capacitaciones externas	3500	Dividendos anuales sobre el 20% de la utilidad neta.	Seguro de salud en la caja "Cordes". Seguro de vida e incapacidad a todo riesgo. Servicio de modista para ropa formal con logotipo o distintivo de la empresa a precios preferenciales Membresía de gimnasio en las cercanías de las instalaciones Facilidades para continuar la formación.
Encargada de investigación y marketing	5000	Dividendos anuales sobre el 20% de la utilidad neta.	Seguro de salud en la caja "Cordes". Seguro de vida e incapacidad a todo riesgo. Servicio de modista para ropa formal con logotipo o distintivo de la empresa a precios preferenciales

			Membresía de gimnasio en las cercanías de las instalaciones Facilidades para continuar la formación.
Analista de investigación de mercados	3500	Dividendos anuales sobre el 20% de la utilidad neta.	Seguro de salud en la caja "Cordes". Seguro de vida e incapacidad a todo riesgo. Servicio de modista para ropa formal con logotipo o distintivo de la empresa a precios preferenciales Membresía de gimnasio en las cercanías de las instalaciones Facilidades para continuar la formación.
Analista de publicidad e imagen corporativa	3500	Dividendos anuales sobre el 20% de la utilidad neta.	Seguro de salud en la caja "Cordes". Seguro de vida e incapacidad a todo riesgo. Servicio de modista para ropa formal con logotipo o distintivo de la empresa a precios preferenciales Membresía de gimnasio en las cercanías de las instalaciones Facilidades para continuar la formación.
Encargada de finanzas	5000	Dividendos anuales sobre el 20% de la utilidad neta.	Seguro de salud en la caja "Cordes". Seguro de vida e incapacidad a todo riesgo. Servicio de modista para ropa formal con logotipo o distintivo de la empresa a precios preferenciales Membresía de gimnasio en las cercanías de las instalaciones

			Facilidades para continuar la formación.
Contador	4500	Dividendos anuales sobre el 20% de la utilidad neta.	Seguro de salud en la caja "Cordes". Seguro de vida e incapacidad a todo riesgo. Servicio de modista para ropa formal con logotipo o distintivo de la empresa a precios preferenciales Membresía de gimnasio en las cercanías de las instalaciones Facilidades para continuar la formación.
Encargada de consultoría	5000	Dividendos anuales sobre el 20% de la utilidad neta.	Seguro de salud en la caja "Cordes". Seguro de vida e incapacidad a todo riesgo. Servicio de modista para ropa formal con logotipo o distintivo de la empresa a precios preferenciales Membresía de gimnasio en las cercanías de las instalaciones Facilidades para continuar la formación.
Analista en consultoría general a instituciones educativas	3500	Dividendos anuales sobre el 20% de la utilidad neta.	Seguro de salud en la caja "Cordes". Seguro de vida e incapacidad a todo riesgo. Servicio de modista para ropa formal con logotipo o distintivo de la empresa a precios preferenciales Membresía de gimnasio en las cercanías de las instalaciones Facilidades para continuar la formación.

Analista de diseño curricular	3500	Dividendos anuales sobre el 20% de la utilidad neta.	Seguro de salud en la caja "Cordes". Seguro de vida e incapacidad a todo riesgo. Servicio de modista para ropa formal con logotipo o distintivo de la empresa a precios preferenciales Membresía de gimnasio en las cercanías de las instalaciones Facilidades para continuar la formación.
-------------------------------	------	--	---

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

5.3.6. Desarrollo profesional y planes de sucesión

Tomando en cuenta la información relevada en las entrevistas se realizaron varios cambios significativos en los puestos de algunos empleados. En específico el anterior contador paso a ocupar el cargo de Analista de publicidad e imagen corporativa, el empleado que estaba encargado del Asesoramiento de investigación, paso al puesto de contador y la Analista de diseño curricular paso a ocupar el puesto de Encargada de consultorías.

En consecuencia y también gracias a la información de las entrevistas se definió de acuerdo con las ambiciones de cada empleado las metas que deberán seguir para cumplir su plan de carrera, en esta primera fase de metas se hizo énfasis en que los empleados en primer lugar cumplan los requisitos mínimos para cada uno de sus cargos.

Tabla 56

Planes de carrera

Cargo	Metas del plan de carrera	Acciones para cumplir las metas
Encargada de recursos humanos	Obtener un diplomado en gestión de recursos humanos	Cursar un diplomado en gestión de recursos humanos en una universidad de reconocida calidad
	Obtener un diplomado en educación superior	Cursar un diplomado en educación superior en una universidad de reconocida calidad

		Obtener Maestría en gestión de recursos humanos	Cursar una maestría en gestión de recursos humanos en una universidad de reconocida calidad
Analista de capacitaciones externas	de	Obtener un diplomado en gestión de procesos de capacitación Obtener un diplomado en educación superior	Cursar un diplomado en gestión de procesos de capacitación Cursar un diplomado en educación superior
Encargada de investigación y marketing	de	Obtener un diplomado en marketing Obtener un diplomado en investigación Obtener un diplomado en educación superior Obtener una Maestría en marketing o investigación	Cursar un diplomado en marketing Cursar un diplomado en investigación Cursar un diplomado en educación superior Cursar una Maestría en marketing o investigación
Analista de investigación de mercado	de	Obtener un diplomado en marketing Obtener un diplomado en investigación Obtener un diplomado en educación superior	Cursar un diplomado en marketing Cursar un diplomado en investigación Cursar un diplomado en educación superior
Analista de publicidad e imagen corporativa	de	Obtener un diplomado en marketing y publicidad Obtener un diplomado en investigación Obtener un diplomado en educación superior	Cursar un diplomado en marketing y publicidad Cursar un diplomado en investigación Cursar un diplomado en educación superior
Encargada de finanzas	de	Obtener un diplomado en finanzas Obtener un diplomado en tributación Obtener un diplomado en educación superior Obtener una maestría en finanzas	Cursar un diplomado en finanzas Cursar un diplomado en tributación Cursar un diplomado en educación superior Cursar una maestría en finanzas

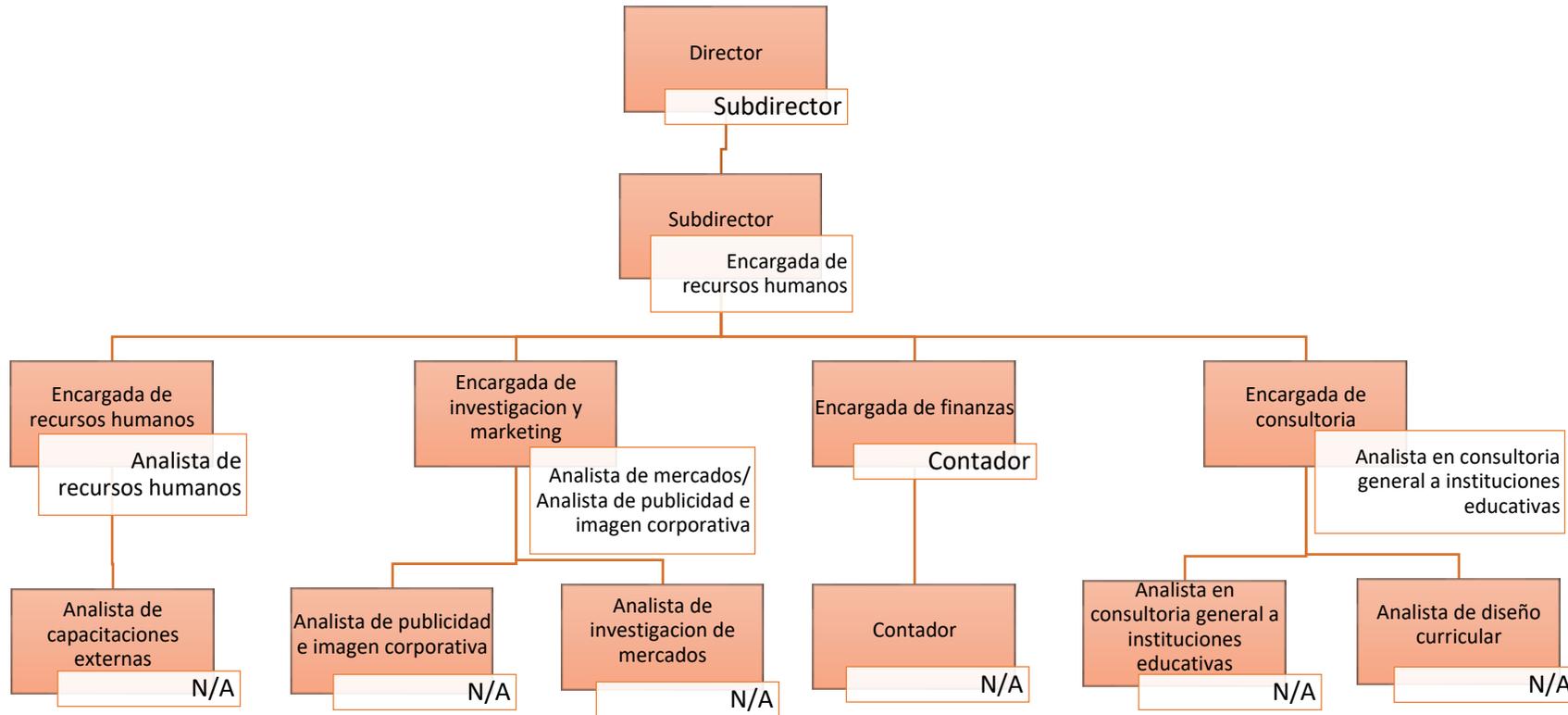
Contador	<p>Obtener un diplomado en finanzas</p> <p>Obtener un diplomado en tributación</p> <p>Obtener un diplomado en educación superior</p> <p>Obtener una maestría en finanzas</p>	<p>Cursar un diplomado en finanzas</p> <p>Cursar un diplomado en tributación</p> <p>Cursar un diplomado en educación superior</p> <p>Cursar una maestría en finanzas</p>
Encargada de consultoría	<p>Obtener un diplomado en gestión de base de datos</p> <p>Obtener un diplomado en investigación</p> <p>Obtener un diplomado en educación superior</p> <p>Obtener una maestría en administración de empresas</p> <p>Certificarse en uso de herramientas de bussiness intelligence</p>	<p>Cursar un diplomado en gestión de base de datos</p> <p>Cursar un diplomado en investigación</p> <p>Cursar un diplomado en educación superior</p> <p>Cursar una maestría en administración de empresas</p> <p>Rendir prueba exitosa para certificación de Power BI</p>
Analista en consultoría general a instituciones educativas	<p>Obtener un diplomado en investigación</p> <p>Obtener un diplomado en educación superior</p>	<p>Cursar un diplomado en investigación</p> <p>Cursar un diplomado en educación superior</p>
Analista de diseño curricular	<p>Obtener un diplomado en diseño curricular</p> <p>Obtener un diplomado en investigación</p> <p>Obtener un diplomado en educación superior</p>	<p>Cursar un diplomado en diseño curricular</p> <p>Cursar un diplomado en investigación</p> <p>Cursar un diplomado en educación superior</p>

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Para gestionar tanto futuras sucesiones como los reemplazos temporales por ausencias, se desarrolla el correspondiente diagrama de sucesión.

Figura 40

Diagrama de reemplazo y sucesión



Nota: Elaboración propia en gestión 2023

En apoyo al diagrama de reemplazo y sucesión, se instruirá a cada encargado de área, que debe entrenar en todas sus tareas y responsabilidades al o los inmediatos inferiores que deberán reemplazarlos en su ausencia.

Por último, se establece que, por la naturaleza de la empresa, es necesario para el servicio de consultoría, que se establezcan “task forces” temporales para cuando se requiera, en el momento en el que se forme uno de estos equipos seguirá las siguientes pautas:

Responderán únicamente al subdirector

- No descuidaran sus funciones regulares a menos que sea requerido y se efectivice un reemplazo
- Conformaran la fuerza de tarea aquellos puestos que cuenten con las competencias más cercanas a la necesidad de la empresa.
- Se consideran especialmente candidatos para estos equipos a: Encargada de recursos humanos; Analista de capacitaciones externas; Analista en consultoría general a instituciones educativas; Encargada de consultoría; Encargada de investigación y marketing

5.3.7. Formación

Para llevar a cabo las capacitaciones internas necesarias en la empresa se considerarán los correspondientes criterios.

Tabla 57

Criterios para la formación

N°	Referencia del criterio	Criterio
1	Identificación de necesidades de capacitación	Se considerará para la identificación de necesidades de capacitación, en primer lugar, aquellos elementos pendientes en el plan de carrera de cada empleado.
		En segundo lugar, se considerará elementos que la alta dirección a establecido como necesarios para actuales o futuras acciones de la empresa.
		En tercer lugar, se considerará aquellos elementos que no son satisfactorios en las evaluaciones de desempeño.
		En cuarto lugar, se considerará las solicitudes específicas de cada miembro del personal para capacitación.
2	Desarrollo de capacitación	Si la necesidad de capacitación es de un solo individuo se inscribirá al individuo a centros educativos externos para la capacitación.
		Si la necesidad de capacitación es de varios individuos se considerará el organizar la capacitación dentro de la empresa.

		<p>En caso de que un empleado se capacite en un centro educativo externo, este debe proveer tres opciones a la empresa para su valoración.</p> <p>Durante el tiempo de la capacitación y en los horarios establecidos para esta se otorgará la tolerancia correspondiente.</p>
3	Evaluación de evaluación de la capacitación	<p>Al concluir el proceso de capacitación ya sé que se haya desarrollado en un centro educativo externo o haya sido organizado por la empresa, se evaluará el éxito de la capacitación, en la formación de competencias.</p> <p>La evaluación será diseñada por la encargada de recursos humanos con el apoyo de cualquier miembro del personal que sea solicitado.</p> <p>Las evaluaciones seguirán el principio del aprendizaje por competencias y evaluarán de forma integral los tres saberes.</p>
4	Condiciones para las capacitaciones	<p>La empresa cubrirá los costos de la capacitación si esta es organizada por la misma empresa.</p> <p>Antes del inicio de la capacitación se firmará un acuerdo de contrato documentado entre la empresa y el empleado que desea capacitarse para formalizar las condiciones que se establecen por la empresa.</p> <p>En caso de que la capacitación se desarrolle en un centro educativo externo, la empresa cubrirá hasta el 50% del costo de la capacitación, dependiendo de la relevancia de esta para la empresa.</p> <p>En caso de que un empleado no rindiera satisfactoriamente la evaluación esta se verá obligado a reembolsar a la empresa el costo incurrido en la capacitación.</p>

Nota: Elaboración propia en gestión 2023

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Se concluyó que la empresa CENPIC S.R.L., atraviesa varias dificultades en cuanto a la satisfacción de los empleados y el funcionamiento de la empresa, en particular resalta la insatisfacción del personal por problemas con las tareas que desarrollan, la remuneración y por los beneficios que reciben por su trabajo.

Se concluye que la empresa CENPIC S.R.L. se ve afectada por la carencia de un sistema formal de gestión de recursos humanos al existir, duplicidad de tareas, tareas que no están asignadas a ningún miembro del personal, al no contar con normas y políticas específicas para el desarrollo de actividades, al no desarrollar procesos de evaluación del desempeño, al no contar con plan de carrera y de formación. Además, aunque aún no está presentando problemas, dada la eminente expansión de la empresa la carencia de un proceso de reclutamiento, selección e integración del personal, también se conformara como el origen de mayores dificultades.

Se concluye que la propuesta de sistema de gestión de recursos humanos para la empresa CENPIC S.R.L. al haberse desarrollado con información suficiente relevada de la empresa, al contar con una base teórica sólida y al adecuarse a las necesidades y condiciones específicas de la empresa, coadyuvara a la mejora en la eficiencia del desempeño del personal de la empresa.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda en primer lugar a la empresa CENPIC S.R.L. poner en vigencia inmediata la propuesta de sistema de gestión de recursos humanos, para atender a las distintas dificultades relacionadas o causadas por la ausencia de este.

Se recomienda a la empresa CENPIC S.R.L. establecer una periodicidad específica para la actualización y mejora del sistema de gestión de recursos humanos.

Se recomienda a los emprendimientos y empresas familiares, formalizar la organización de la empresa y la gestión del área de recursos humanos, para coadyuvar al incremento de la competitividad y para prevenir problemas que puedan nacer de la ausencia de estos.

Se recomienda a los investigadores profundizar en las condiciones o peculiaridades específicas de la gestión empresarial en general, en empresas pequeñas y/o familiares, pues la literatura general de la disciplina se enfoca en empresas de tipo corporación internacional.

Bibliografía

- Albert, M. (2007). *La Investigación Educativa: Claves Teóricas*. McGraw Hill.
- Alles, M. (1999). *La entrevista Laboral*. Granica.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestion por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Granica.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Granica.
- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal*. Granica.
- Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento Humano*. 2010.
- Alles, M. (2014). *La marca recursos humanos*. Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Granica.
- Alles, M. (2016). *Cómo delegar Efectivamente en 12 Pasos*. Gracias.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2017). *Elija al mejor*. Granica.
- Alles, M. (2020). *Formación. Capacitación. Desarrollo*. Granica.
- Alles, M. (2021). *Evaluaciones Múltiples*. Granica.
- Alles, M. (2022). *Desempeño por Competencias*. Granica.
- Camara de Industria y Comercio. (9 de septiembre de 2020). *Empresa y Desarrollo: CAINCO*. <https://www.cainco.org.bo/empresaydesarrollo/2020/09/09/empresas-familiares-y-su-rol-en-la-reactivacion-economica/>.
- Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees-Implication for Sustainable Human Resource Management [Flexibilidad del trabajo, satisfacción del trabajo y desempeño en el trabajo en empleados Rumanos]. *Sustainability*, <https://doi.org/10.3390/su12156086>.

- Espinosa, L., & Medina, D. (2015). *propuesta para la creacion del deparatamento de talento humano en la organizacion Tinsa Colombia Ltda.*
- Estado Plurinacional de Bolivia. (1939). *Ley General del Trabajo.*
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). *Metodologia de la Investigacion.* McGrawHill.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados.* Pearson Education.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación.* Pearson Education.
- Quiroz, M. (2019). *La Investigación Cualitativa y el Grupo Focal.*
- Rios, C. (2005). *Proyecto de mejoramiento del deparatamento de recursos humnos en la Empresa de Ingenieria.*
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research [Conceptos básicos de la investigación cualitativa].* SAGE.
- Zeballos, R. (2019). *Gestion del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de ceramicas Mattaz Zeballos sociedad de responsabilidad limitada en la ciudad de Sucre.*