



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.  
CASO SERVICIOS DE SEGURIDAD DE HONDURAS.**

**SUSTENTADO POR:**

**ANNA GISSELLE CORRALES OSORIO**

**SANDRA MELISSA MATAMOROS CARTAGENA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE, 2016**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO AUTORIDADES  
UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO  
MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.  
CASO SERVICIOS DE SEGURIDAD DE HONDURAS.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
ZAIRA HERNÁNDEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):**



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. CASO SERVICIOS DE SEGURIDAD DE HONDURAS.**

**AUTORES:**

**ANNA GISSELLE CORRALES OSORIO Y SANDRA MELISSA MATAMOROS**  
**CARTAGENA**

**RESUMEN**

El propósito del proyecto se basó en la aplicación del modelo de competencias en la gestión del talento humano dentro la empresa de Servicios de Seguridad de Honduras. En la actualidad se utilizan diferentes modelos en la gestión de recursos humanos dentro de las empresas y el objetivo de la investigación se fundamentó en facilitar el manejo eficiente de todos los procedimientos de los subsistemas de Recursos Humanos en la empresa SDSH, mediante el uso de un Manual de Recursos Humanos, para garantizar el cumplimiento de la visión y misión de la empresa. Esto se logró a través del proceso metodológico mixto, con una tendencia al enfoque cualitativo implementando técnicas de entrevista y encuestas, así mismo grupos foco y como uno de los instrumentos se utilizó el cuestionario. Los resultados reflejaron que la aplicación del manual de recursos humanos dentro de la empresa es factible para que los procedimientos de subsistemas de RH se lleven a cabo de manera eficiente en la empresa SDSH, debido a que puede destinarse presupuesto, voluntad y visión estratégica de la gerencia, así como la mejora en los procesos que actualmente se llevan a cabo para el manejo de personal. Se recomienda que la aplicación del manual sea implementada con el apoyo total de la gerencia general, considerando su continua actualización de acuerdo al plan estratégico en curso.

**Palabras clave:** Competencias, Manual, Recursos Humanos, Empresa de Seguridad, Subsistemas



## **GRADUATE SCHOOL**

# **INSTITUTIONAL STRENGTHENING FOR THE HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION. STUDY CASE COMPANY SERVICIOS DE SEGURIDAD DE HONDURAS**

## **AUTHORS:**

**ANNA GISSELLE CORRALES OSORIO Y SANDRA MELISSA MATAMOROS  
CARTAGENA**

## **ABSTRACT**

The purpose of the project was based upon the application of the Model of Competences in the human resources management in the company Servicios de Seguridad de Honduras. Nowadays, there are different human resources management models in the companies and the purpose of the investigation was established in facilitating the efficient application of all the procedures of the human resources subsystems from the company SDSH, through the application of a Human Resources Handbook, to guarantee the accomplishment of the vision and mission of the company. This was accomplished through the mixed investigation methodology, with a tendency to the qualitative focus implementing interview and survey techniques, as well as swayed groups and as an instrument ,the questionnaire was used. The results reflected that the application of the human resources handbook in the company is feasible so the processes of the human resources subsystems can take place efficiently in the company SDSH, coming from the CEO the act of assigning budget, willingness and strategic vision, as well as the process improvement that currently takes place for personnel management. It is recommended that the handbook application can be totally supported by the CEO, considering the continual updating according to the strategic plan in course

**Key Words:** Competences, Handbook, Human Resources, Security Company, Subsystems

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo de investigación está dedicado a Dios en primer lugar, por permitirme culminar esta etapa en mis estudios de maestría, por darme la fuerza y sabiduría todos los días para realizar con éxito dicho trabajo. También se lo dedico a mi familia por apoyarme y ser los impulsores para superarme profesionalmente, a mi padre que es el mejor ejemplo de superación para mí. A mi novio que siempre me animó y apoyó en los momentos más difíciles, llenos de estrés y de frustración, que con sus palabras determinantes me ayudó a finalizar esta meta.

**Sandra Melissa Matamoros Cartagena**

Dedico éste proyecto a Dios primeramente, quien a través de mi familia, amigos y otras personas apartaron parte de su tiempo para apoyarme, poder ver este sueño culminado. A mi esposo Clowdy Duque y mi padre Danilo Corrales, los dos hombres más importantes en mi vida y a quienes admiro, a cada uno por sus increíbles virtudes, pero sobre todo por su paciencia y amor demostrado a lo largo de tan difícil proyecto.

A mis hijas Aleny y Anabella Duque, por quienes hago los sacrificios que tenga que hacer, y quienes a su corta edad me brindan su apoyo, amor y comprensión; y por sus sonrisas que siempre iluminan mi día para hacerme seguir adelante queriendo siempre ser mejor persona. A mi mamá Lesbia y mamá Nidia, que con su cariño, cuidado a mis hijas y sus ejemplos de trabajo duro y empeño en lograr sus metas me acercaban cada día a la mía sin temor a fracasar, infundiendo en mí el sentimiento de “Yo Puedo”. A mi hermana Ana Gabriela, que aun siendo la menor ha sido para mí un ejemplo a seguir por su espíritu de superación y deseo de dejar huellas. A mis cuñados que siempre estaban dispuestos a darme de su tiempo para brindarme su apoyo con el cuidado de mis hijas.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

**Anna Gisselle Corrales Osorio**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por todas las bendiciones que nos ha dado y por poner en nuestro camino a las personas indicadas, que nos apoyaron en cada una de las etapas de este proceso y que nos ayudaron a convertirnos en profesionales con mejores capacidades.

Al personal docente porque en sus aulas obtuvimos la formación como profesionales la cual nos permitirá ser cada día mejores.

Al Grupo de Oro, Alana, Damaris, Reina, Silvia, Rubén y Carlos que durante muchas clases de la maestría nos apoyamos para realmente brillar y dar lo mejor como equipo. Por los momentos divertidos que hicieron más ligera la carga, por haber compartido esta etapa y enriquecernos con sus experiencias personales y profesionales, que más que compañeros somos amigos.

A la empresa Servicio de Seguridad de Honduras por darnos la oportunidad, el tiempo y la confianza de realizar nuestro proyecto de graduación, el cual nos permitió poner en práctica nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría, por el tiempo y la confianza. También agradecemos al Dr. Carlos Zelaya Oviedo, quien nos compartió sus conocimientos, brindándonos las recomendaciones y los lineamientos metodológicos para la estructura del presente documento; a la Lic. Zaira Hernández, por todos los conocimientos que nos compartió a lo largo de la maestría, asimismo por los consejos y recomendaciones que nos brindó durante el desarrollo de este trabajo, ya que todos esos comentarios fueron muy valiosos para el desarrollo y la conclusión de la investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	9
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	10
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	12
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	13
2.2.1 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	13
2.2.2 VENTAJAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS.....	21
2.2.3 CONCLUSIONES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	23
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	24
2.3.1 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	24
2.3.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH).....	24
2.3.3 ORGANIZACIÓN.....	25

2.3.4	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	25
2.3.5	TALENTO .....	25
2.3.6	COMPETENCIAS.....	26
2.3.7	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	26
2.3.8	CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS .....	27
2.3.9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	28
2.3.10	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	28
2.3.11	EFICIENCIA .....	28
2.3.12	SOCIO ESTRATÉGICO .....	29
2.3.13	MODELO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	

30

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....30**

3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	30
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA .....	30
3.1.2	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.3.1	POBLACIÓN .....	36
3.3.2	MUESTRA .....	36
3.3.3	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	38
3.3.4	UNIDAD DE RESPUESTA.....	38
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	38
3.4.1	TÉCNICAS APLICADAS .....	38
3.4.1.1	ENTREVISTA .....	38
3.4.1.2	ANÁLISIS FODA.....	40
3.4.1.3	ENCUESTA.....	40
3.4.2	INSTRUMENTOS .....	43

3.4.2.1	CUESTIONARIO .....	43
3.4.3	PROCEDIMIENTOS .....	44
3.5	FUENTES DE LA INFORMACIÓN.....	44
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS .....	44
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	44
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS .....</b>		<b>45</b>
4.1	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENTREVISTA.....	45
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS FODA .....	50
4.3	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA .....	52
4.4	DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	61
4.5	PROPUESTA DE MEJORA.....	62
4.5.1	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS SDSH .....	63
4.5.2	INTRODUCCIÓN.....	63
4.5.3	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	63
4.5.3.1	JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL DE RECURSOS HUMANOS ...	63
4.5.3.2	UTILIDAD.....	64
4.5.3.3	ALCANCE.....	64
4.5.3.4	ESPECIFICACIONES PARA EL USO DEL MANUAL .....	64
4.5.3.5	MODELO DE COMPETENCIAS.....	65
4.5.3.6	POLÍTICAS RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	70
4.5.3.7	POLÍTICA CAPACITACIÓN.....	73
4.5.3.8	POLÍTICAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	83
4.6	PRESUPUESTO .....	87
4.7	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	88
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>89</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	89

5.2	RECOMENDACIONES .....	89
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>91</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>
6.1	FORMATOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	94
6.2	FORMATOS DE CAPACITACIÓN .....	103
6.3	FORMATOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Iceberg de las competencias Spencer y Spencer. ....	15
Figura 2. Elementos de la competencia. ....	19
Figura 3. Ventajas de la gestión por competencias.....	22
Figura 4. Modelo integral para la gestión de recursos humanos .....	30
Figura 5. Relación entre variables .....	33
Figura 6. Diseño de la investigación.....	36
Figura 7. Proceso de reclutamiento y selección de la empresa Seguridad de Honduras .....	47
Figura 8. Análisis FODA .....	51
Figura 9. Antigüedad en la empresa .....	52
Figura 10. Capacitación al ingresar .....	53
Figura 11. Capacitación necesaria para el puesto .....	54
Figura 12. Capacitaciones necesarias para el puesto de trabajo .....	55
Figura 13. Conocimientos y habilidades para desempeñar su puesto.....	56
Figura 14. Capacitaciones relevantes a su trabajo .....	57
Figura 15. Horarios para asistir a las capacitaciones .....	58
Figura 16. Capacitaciones recibidas en la empresa .....	59
Figura 17. Temas de capacitación relevantes a su trabajo.....	60
Figura 18. Diagrama de Ishikawa .....	61
Figura 19. Fases de Aplicación para un Modelo de Competencias. ....	65
Figura 20. Organigrama SDSH.....	66
Figura 21. Visión del Modelo de Competencias.....	66
Figura 22. Proceso de Reclutamiento y Selección.....	70
Figura 23. Proceso de Capacitación.....	75
Figura 24. Etapa I. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	77
Figura 25. Proceso de Evaluación del Desempeño.....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plantilla de Puestos SDSH.....	13
Tabla 2. Ejemplo de definición de competencias según el concepto de Boyatzis.....	16
Tabla 3. Matriz Metodológica .....	30
Tabla 4. Respuestas por Variable .....	48
Tabla 5. Modelo de Competencia SDSH.....	67
Tabla 6. Evaluación de Competencias.....	69
Tabla 7. Resumen evaluación de competencias.....	69
Tabla 8. Capacitaciones propuestas .....	82
Tabla 9. Presupuesto de la propuesta.....	87
Tabla 10. Cronograma Propuesta.....	88

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Fórmula de la muestra.....	37
--	----

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

El presente estudio de investigación se relaciona a la administración estratégica del recurso humano (AERH) dentro de una empresa, mediante la descripción de un manual que incluye los subsistemas (reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño) con sus procedimientos para la eficiencia en el manejo del personal; dado que el recurso humano es el elemento fundamental para cumplir con el logro de la misión y visión de la organización. Las empresas hoy en día buscan atraer el mejor talento, con las competencias específicas para elevar su competitividad dentro del mercado y así aumentar la productividad. El siguiente estudio es basado sobre un modelo de administración del recurso humano sobre la base de competencias, principalmente en los subsistemas de atracción y selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Dicho estudio está proporcionando un estilo innovador de la gestión estratégica del recurso humano haciendo que el departamento de Recursos Humanos se vuelva un estrategia dentro de la organización. El estudio de investigación será de gran impacto y beneficio para la empresa Servicio de Seguridad de Honduras (SDSH) ya que aportará al manejo eficiente de todos los colaboradores en los procesos de los subsistemas de Recursos Humanos. Dado que es de mucha importancia relacionar las prácticas de Recursos Humanos junto con la estrategia del negocio, identificando así el valor agregado a la empresa a través del alineamiento de las competencias de los actuales colaboradores y los nuevos a vincularse. El documento está estructurado en cinco capítulos, en donde cada uno se resume en lo siguiente:

En el capítulo uno, se define el problema central de estudio, describiendo cuáles son los antecedentes que corresponden a temas como ser: el origen de la administración de recursos humanos, origen y autores relevantes del modelo de competencias. A su vez, se plantean las preguntas que desea responder la investigación, así como los objetivos, generales y específicos, y la justificación de la investigación, el porque es relevante y cuál es la necesidad de llevarla a cabo.

El capítulo dos, se procura de dar un amplio panorama sobre el marco teórico del tema de estudio, sobre los inicios de la administración de recursos humanos, la importancia y beneficios para la organización, además de la información relevante acerca de las competencias y su modelo. También, se muestran teorías de sustento que ayudan a tener una mejor administración y buenas prácticas en el manejo del personal. Asimismo, al finalizar este capítulo, se habla sobre conceptos técnicos definidos y muy importantes de la investigación.

En el capítulo tres, se explica el tema de metodología utilizada durante la investigación, en la cual se desglosa la definición de las variables independientes y la dependiente, así como la influencia de las dimensiones. También se incluye el enfoque y método de la investigación, la población y muestra de cada uno de los instrumentos que se aplican en la tesis. A su vez, se detalla los procedimientos que se utilizaron, las fuentes de información consultadas para la investigación.

En el capítulo cuatro, se plantean el análisis de los resultados que corresponden a cada uno de los instrumentos aplicados a la muestra. Dichos resultados arrojan información y datos importantes sobre las variables de estudio, que dan paso a la elaboración de la propuesta de mejora para la empresa. Como propuesta se elabora un manual de recursos humanos que va alineado con las recomendaciones brindadas al finalizar la investigación sobre el fortalecimiento institucional para la administración del recurso humano en la empresa Servicio de Seguridad de Honduras.

En el capítulo cinco, se detallan las conclusiones de la investigación, las cuales responden a los objetivos planteados en la tesis y se finaliza el capítulo con las recomendaciones que proporcionan sugerencias para la aplicación práctica de la investigación.

## 1.2 Antecedentes

Las organizaciones a través del tiempo han sufrido muchas transformaciones, afectadas por la economía, globalización, nuevas tecnologías, conocimientos especializados y exigencias del mercado. Estos cambios por consecuencia han influenciado en el mercado laboral, en la administración del recurso humano y por ende modificaciones a nivel de unidad de Recursos Humanos. “Las personas o las unidades que realizan las tareas de Administración de Recursos

Humanos ARH, han cambiado de forma trascendental en años recientes, y en la actualidad no existe un departamento típico de Recursos Humanos RRHH” (Mondy, 2012, p. 11).

Las empresas hoy en día buscan ser las mejores en sus productos, servicios o tecnologías, Según Chiavenato (2007) “En la era industrial las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero, convertido en edificios, etc. (...) En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de la organización” (pp. 36-37). Lo que convierte al talento humano en la herramienta que puede diferenciar a las empresas. Es imprescindible contar con talento humano calificado con las competencias para aspirar al éxito de una organización y ser líderes dentro del mercado. Pero ¿Cuál es el origen del término de competencias?

El inicio del enfoque de competencias fue propuesto por las investigaciones del profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland, psicólogo de profesión. El cual su planteamiento tiene su origen teórico en el artículo *Testing for competence rather than for intelligence* en el año 1973 en la revista *American Psychologist*. El evidenció empíricamente que las aptitudes, los títulos y los expedientes académicos no permiten predecir ni la actuación de una persona en el trabajo ni su éxito personal. En las investigaciones David McClelland comparó características de personas que hubiesen obtenido triunfos personales o laborales con aquellas personas que su desempeño laboral o profesional no hubiese sido exitoso. Estos estudios evidenciaron que el éxito profesional o personal no depende de los estudios académicos sino de las Competencias, que son un conjunto de comportamientos relacionados con la excelencia laboral. (Blanco Prieto, 2007, p. 22)

Alles, (2008) afirma: que a partir de los estudios de David McClelland, los autores Spencer y Spencer han contribuido mucho acerca de la metodología de gestión por competencias, con la siguiente definición: “competencia es una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación” (p. 80). Estos autores introducen el modelo del iceberg, el cual consiste en la división de las competencias de las personas en dos grandes grupos: las visibles, siendo estas las más fáciles de identificar como ser las destrezas, conocimientos, etc. y las no visibles siendo más difíciles de detectar, haciendo referencia a los rasgos de personalidad, concepto de uno mismo, actitudes y valores.

Hoy en día el modelo de competencias es utilizado en muchas empresas a nivel mundial y se ha convertido en un tema de mucha importancia al momento de administrar el recurso humano. La

autora argentina de varios libros sobre gestión de competencias y administración del personal, Alles (2008) hace referencia a una metodología del modelo de competencias la cual las define como: características personales y comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Muchos autores confunden el termino competencia con conocimiento, si bien es cierto las dos son necesarias para un buen desempeño; los conocimientos son considerados competencias técnicas y las competencias conductuales son consideradas competencias de gestión. Además las competencias deben de clasificarse según especialidad y perfil de puesto, dentro de las organizaciones. Esto con el objetivo de contar con las personas con las más altas competencias para desarrollarse en un ambiente competitivo y que los colaboradores se conviertan en la ventaja de las empresas.

En el pasado, el departamento de Recursos Humanos era percibido de manera diferente en torno a su aportación relevante a las empresas y la utilidad del mismo. La ARH surgió debido al crecimiento y a la complejidad de los procesos organizacionales. Sus comienzos se remontan a inicios del siglo XX, como consecuencia del impacto de la Revolución Industrial; esta surgió con el nombre de Relaciones Industriales, para disminuir los conflictos entre los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2007). Sin embargo, éste ha evolucionado y se ha reinventado para generar una competitividad en las empresas que a su vez genera rentabilidad si se maneja de manera efectiva.

La gestión de Recursos Humanos en la actualidad es una de los principales ejes dentro de cualquier organización, debido a la alineación de los procesos que se llevan a cabo dentro de un departamento estratégico de Recursos Humanos, con la estrategia del negocio. Es relevante que dentro de la planificación estratégica se pueda incluir elementos de departamento como tal, con el objetivo primordial de hacer que las personas sean organizadas y cooperen para el logro de objetivos. Los encargados del talento humano deben abandonar el rol tradicional/operativo que en el pasado se cumplía, como contratar o despedir, para tener un nuevo enfoque más estratégico dentro de las empresas y que puedan alinearse a los planes y objetivos organizacionales. Es imprescindible contar con talento humano calificado con las más altas competencias para aspirar al éxito de una organización y por ende ser líderes dentro del mercado.

Dado esto, la administración de Recursos Humanos sobre un modelo de competencias es un pilar fundamental en una organización ya sea multinacional, empresa pública o una empresa familiar, lucrativa o no lucrativa; que traerá como beneficios un personal altamente calificado, más productivo y enfocado en el logro de objetivos. La aplicación de un modelo de competencias tiene muchos aspectos positivos a la organización así como al personal que la conforma, dentro de ellos se pueden mencionar: la formación basada en competencias favorece el aprendizaje y desarrollo continuo a través de programas de capacitación, facilita que los empleados conozcan y tengan claridad de sus roles y responsabilidades, permite realizar entrevistas de selección orientadas a competencias no solo a la preparación académica y planes de desarrollo relacionados a habilidades y características que se necesitan mejorar (Díaz & Arancibia, 2011).

Es por ello que surge el interés de realizar una investigación en la empresa de Servicio de Seguridad de Honduras (SDSH), para brindar un aporte a la organización y sus colaboradores, en cuanto a la eficiencia de la administración del recurso humano; generando un valor agregado y una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.

### 1.3 Definición del problema

#### 1.3.1 Enunciado del problema

En el mundo globalizado en el cual vivimos, las organizaciones se ven influenciadas por un alto nivel de competitividad junto con avances tecnológicos que afectan las sociedades, culturas y la fuerza laboral. Esto crea un contexto cada vez más complejo e incierto, el cual hace que las organizaciones busquen diferenciarse, y que el éxito o fracaso de una organización dependa de la administración eficiente de los Recursos Humanos, financieros, tecnológicos etc. La administración de Recursos Humanos sobre la base de un modelo de competencias, es un tema que se está implementando a nivel mundial, Latinoamericano y Centroamericano; el cual permite alinear los procesos a las estrategias del negocio y específicamente al recurso humano ya que es quien crea, ejecuta y administra dichos procesos.

Recursos Humanos debe establecer lo que se espera de un puesto de trabajo e identificar las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia, planificando de esta manera

un programa en el cual se puedan desarrollar al nivel esperado. De esta manera se contaría con una ventaja competitiva y generando un alto nivel de productividad. En Honduras existen modelos que se utilizan más en empresas multinacionales, empresas bancarias o empresas grandes del sector comercial; sin embargo empresas familiares o pequeñas empresas no fácilmente cuentan con un modelo, ni procedimientos de Recursos Humanos eficientes.

La empresa de SDSH es una empresa familiar que cuenta con 147 empleados entre personal administrativo y operativo. Dicha empresa no cuenta con la administración eficiente de los subsistemas de Recursos Humanos, ni con un modelo que dirija el norte de la ARH (atracción y selección, capacitación y evaluación del desempeño). Debido a que no se cuenta con procesos sistemáticos en todos los subsistemas, es importante definir los procedimientos que englobe cada uno de ellos de acuerdo a un modelo en específico, para lograr el fin último que es la misión y visión de la empresa. El recurso humano en una empresa, cualquiera que sea el rubro en el que ésta se desenvuelva, es uno de los recursos más importantes que se tiene; por lo que es fundamental cumplir con los procesos de gestión del talento humano. Esta debe de llevarse a cabo de acuerdo a las necesidades de la empresa, con el objetivo de gestionar eficientemente al personal, atrayendo y reteniendo al mejor talento humano.

### 1.3.2 Formulación del problema

La empresa SDSH, no cuenta con los procedimientos que garanticen la administración de los subsistemas de Recursos Humanos de manera eficiente y alineada a la naturaleza del negocio.

¿Cómo se puede fortalecer el manejo eficiente del recurso humano en la empresa SDSH?

### 1.3.3 Preguntas de investigación

- ¿Qué herramienta puede utilizarse para la aplicación eficiente en los procedimientos de los subsistemas de Recursos Humanos en la empresa SDSH?

- ¿Cuáles son las causas actuales que limitan la aplicación eficiente de los procedimientos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación para la empresa SDSH?

- ¿Cómo pueden mejorarse los procedimientos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación que se emplean actualmente en la empresa SDSH?

- ¿Qué subsistemas son esenciales en el departamento de Recursos Humanos para lograr el cumplimiento de la estrategia de la empresa SDSH?

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

Crear un manual que englobe los procedimientos de algunos subsistemas de Recursos Humanos en la empresa SDSH, para garantizar el fortalecimiento en la administración del personal, a través de la capacitación a las personas encargadas en el área.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores que limitan el cumplimiento de la aplicación de procedimientos en los subsistemas de Recursos Humanos en SDSH.
- Analizar los datos recibidos de los instrumentos aplicados al personal de la empresa SDSH, sobre reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación.
- Definir las políticas y procedimientos que lleven a la práctica el desarrollo de las competencias del talento humano, para que se cumplan los objetivos del puesto y organizacionales de la empresa SDSH.
- Proponer y socializar un Manual que englobe los subsistemas esenciales de Recursos Humanos, sobre la base de un modelo de administración de personal, para la empresa SDSH.

## 1.5 Justificación

En la actualidad las empresas deben tener en cuenta la importancia de la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH) para convertir el departamento en un aliado estratégico en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos. Recursos Humanos ya no es visto solamente como un área operativa en la organización, sino que ahora forma parte activa, y es el elemento

fundamental para el alcance de los objetivos estratégicos. La conveniencia de esta investigación se debe a que aporta elementos de valor a la gestión eficiente de Recursos Humanos del personal de la empresa de SDSH. Que a la vez como parte de los beneficios que se obtienen al indagar en documentación relacionada al estudio, se obtienen conocimientos teóricos y aplicables que pueden ser aprovechados para la mejora continua de los subsistemas esenciales de Recursos Humanos que impacte en el servicio al cliente de la empresa.

En Honduras debido a la alta tasa de inseguridad, es una necesidad que las empresas cuenten con personal de seguridad para vigilar la infraestructura, cuidar la seguridad del personal así como de los clientes. Es por esto que las empresas que ofrecen el servicio de seguridad deben contar con el personal calificado y apto para desempeñarse con los más altos estándares. El siguiente estudio posee relevancia social, ya que en el país se han presentado casos desfavorables respecto a comportamientos del personal de seguridad hacia clientes, como ser agresiones físicas o verbales. Por lo que estos casos se pueden atribuir a que las empresas no cuentan con el personal idóneo al perfil del puesto ni con programas de formación en las competencias necesarias.

El siguiente estudio contribuirá a la empresa SDSH ya que ya que permitirá realizar un proceso sistemático y eficiente para la administración del Talento Humano.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Análisis de la situación actual

#### 2.1.1 Análisis del macroentorno

En el mundo actual, las competencias son uno de los ejes fundamentales en las diferentes áreas de desarrollo profesional; ya sea en el ámbito laboral como en el área académica. En su artículo, Competencias Laborales: Tema clave en la articulación educación- trabajo, Gallart & Jacinto (1995), hacen referencia al proceso que se llevó a cabo para la adquisición del Modelo de Competencias en el ámbito laboral, y esto debido al desarrollo de las organizaciones en cuanto a la tecnología y la estructura organizativa en las empresas. Ellas describen la trayectoria del punto del análisis ocupacional nacido en los ferrocarriles rusos, hace más de un siglo, el cual consistía en descomponer las tareas de un trabajo que se asignan en las tareas más simples y organizaban un curso que se impartía desde las tareas más simples a las más complejas.

Después de éste tipo de organización se cambió a la especialización flexible, donde surge el sector informal con diferentes tipos de ocupaciones. Esto tiende a la flexibilización laboral que incita al cambio de las empresas por una visión más tecnológica y organizacional por efecto de la reestructuración productiva, donde existen más necesidades de subcontratación de otras empresas, la polivalencia y la rotación de ocupaciones donde el tema de competencias ha pasado a ser el centro de atención de las empresas. Las empresas comenzaron con nuevas formas de reclutamiento, promoción, capacitación o desarrollo de las personas, y remuneración, y todas estas basadas en competencias (Posada Álvarez, 2004).

Iacoviello & Zuvanic, (2006) En su informe de Desarrollo e Integración de la gestión de Recursos Humanos en los estados Latinoamericanos, establece lo siguiente:  
Más allá de las esperables limitaciones a nivel institucional en todos los países de la región, nos proponemos a continuación proveer una mirada más detallada sobre la situación de los servicios civiles latinoamericanos, para determinar tendencias generales pero también distinciones de grado en el acercamiento de cada caso nacional a un modelo integrado de gestión de Recursos Humanos. El análisis que presentamos surge de la evaluación de los servicios civiles de dieciocho países de la región (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela), realizado durante 2004 en el marco del Diagnóstico Institución.

El informe que se cita, da a conocer que en América Latina todavía existe mucho espacio para mejorar en la gestión de Recursos Humanos y se debe plasmar a través los estados, con el fin de sentar precedente en las naciones estudiadas y lograr un cambio que genere mejores procesos y menos burocracia. Por lo tanto, se puede sustentar que Honduras deberá hacer cambios sustanciales en el manejo de Recursos Humanos en el Estado para que se pueda liderar en este ámbito. Honduras puede hacer cambios que logren una administración más estratégica, si así se propone en un plan de nación y en la acción.

### 2.1.2 Análisis del microentorno

Según el artículo, El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas, Díaz & Arancibia (2011), las competencias pueden ser tomadas como fuente de diferenciación o de estrategia competitiva con respecto al talento de las personas que laboran en ella. Las empresas buscan reducir sus costos y aumentar sus ganancias, a través de ofrecimiento de producto y servicios de alta calidad pero bajo costo, y esto se puede lograr a través de la aplicación de competencias. Existen dos aproximaciones al significado de competencias, y estos pueden ser desde el punto de vista del individuo o de la organización, lo que destaca dos tipos específicos de enfoque:

Competencias corporativas basadas en los resultados, que lo que trata de encontrar son las competencias necesarias en la organización que permitirán un desempeño superior. Estas competencias están directamente relacionadas con la estrategia de la empresa, y a nivel de los resultados obtenidos. Se centra en encontrar a las personas con mejor desempeño y estudiar sus atributos para conocer qué los hace mejor que otros. Competencias corporativas basadas en el input, que busca encontrar las características que destacan a la organización y la hacen posicionarse en niveles superiores a la de sus competidores. (Díaz & Arancibia, 2011)

El departamento de Recursos Humanos en una empresa juega el papel más importante en cuanto al cumplimiento de la estrategia de la empresa respecto a la implantación de un modelo de competencias. El modelo y la estrategia deben venir como una directriz desde la gerencia general de una empresa, pero es el departamento de Recursos Humanos quien implementa las acciones para que este funcione como se debe.

El cambio producido con la implantación del enfoque de Recursos Humanos, se ha dirigido, apoyándose en el uso de las competencias, a la adopción de un verdadero pensamiento estratégico. Así, la dirección de Recursos Humanos, tal y como ya hemos explicado, se apoya en un enfoque proactivo. (Santiago Pereda Marin F. B., 2006)

Podemos ver que Marín hace referencia a la pro actividad que se refleja en el departamento de Recursos Humanos cuando el modelo de competencias se implementa.

Fernández & Baeza (2011) afirman: Hay que poner el foco en los comportamientos concretos que realmente generan valor, aquellos que señalan el camino a la excelencia. Por otra parte, de poco sirve contar con personal de excelencia pero que no logre traducir su preparación en comportamientos concretos que beneficien la organización.

El objetivo principal de crear un departamento de Recursos Humanos es el de hacer eficiente los procesos que se llevan a cabo a través del estudio de los mismos, la documentación de ellos para el post-análisis y toma de decisiones que ayuden a lograr agilizar métodos que están en práctica actualmente. Ahora se construyen departamentos de Recursos Humanos que vayan alineados al entorno en el que la empresa se desenvuelve, y por lo tanto la gestión de Recursos Humanos se ha volcado a una competitividad por obtener el mejor talento humano dentro de las empresas. La empresa Servicios de Seguridad de Honduras S de R.L. es una compañía que lleva a cabo los subsistemas de Recursos Humanos de manera tradicional, y por lo tanto el implementar las competencias en ellos es esencial para la alineación estratégica.

Gestionando recurso humano en la actualidad requiere de creatividad. El modelo de competencias, es un modelo que ofrece un alto estándar a las empresas que desean posicionarse y tener mayor competitividad en el mercado laboral generando así un valor agregado a su empresa. La diversidad de competencias dentro de la empresa, logrará que esta se enriquezca.

Dessler, (2009) afirma:

Para lograr una ventaja competitiva eficaz, la compañía debe tener una o más ventajas competitivas, es decir, “factores que permiten a una empresa diferenciar su producto o servicio”. Southwest Airlines alcanzó el nivel del líder de costos bajos en parte a políticas de empleo, que producen la fuerza laboral flexible y altamente motivada que necesita para poner a volar de nuevo sus aviones en 15 minutos. Aerolíneas como Delta al enfrentar estructuras salariales, normas sindicales y laborales restrictivas, no puede competir con Southwest, cuyos empleados se apresuran con entusiasmo para “poner a volar” una aeronave en una fracción del tiempo que le toma a un equipo de Delta.

La ventaja competitiva que genera el emplear el modelo de competencias en el departamento de Recursos Humanos en una empresa es altamente impactante. Existen pasos que deben llevarse a cabo de manera sistemática para llevar a cabo el modelo.

### 2.1.3 Análisis interno

La empresa Servicio de Seguridad de Honduras, nace en septiembre del 2002, desde entonces hasta la fecha ha prestado servicios a diferentes empresas desempeñándose con buen suceso. Lo que ha permitido crecer y convertirse en una empresa solvente y con recurso humano con la capacidad profesional para enfrentar los retos del futuro. SDSH, desde el año 2010, establece una alianza estratégica con INTERNATIONAL SECURITY AND DEFENSE SYSTEM de Israel, lo que les permite capacitar cuadros, fortaleciendo de esta manera el talento humano de nuestro personal directivo (Seguridad de Honduras, 2016).

Servicio de seguridad de Honduras (SDSH) es una empresa de sólido prestigio, que ofrece sus servicios en los siguientes departamentos del país: Francisco Morazán, Valle, Choluteca, Olancho, Comayagua, La Paz y El Paraíso. Dicha empresa se especializa en el servicio de seguridad a empresas de distribución, además de brindar los servicios de:

- Vigilancia de instalaciones y control de acceso.
- Seguridad de transporte de materiales, productos y equipo.
- Seguridad de rutas
- Seguridad de personal
- Custodia de valores
- Seguridad VIP, servicio de carros blindados
- Estudios de Seguridad (instalaciones y personal a contratar).

Dentro de la plantilla de puestos de la empresa SDSH se detalla el nombre de los puestos con sus plazas y área.

**Tabla 1. Plantilla de Puestos SDSH**

<b>PLANTILLA DE PUESTOS SDSH</b>			
<b>ESTRUCTURA</b>		<b>Plazas</b>	<b>Puestos</b>
<b>GERENCIA</b>	Gerente General	1	1
	Gerente Administrativo	1	1
	Gerente de Operaciones	1	1
<b>TOTAL GERENCIA</b>		<b>3</b>	<b>3</b>
<b>ADMINISTRATIVO</b>	Asesor Legal	1	1
	Asistente Administrativo	1	1
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
<b>OPERATIVO</b>	Supervisores de Guardias	5	1
	Guardias de Seguridad	116	1
	Guardias contadores	17	1
	Conductores	3	1
<b>TOTAL OPERATIVO</b>		<b>141</b>	<b>4</b>
<b>SERVICIOS</b>	Conserje	1	1
<b>TOTAL SERVICIOS</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>147</b>	<b>10</b>

Fuente: (Servicios de Seguridad de Honduras, 2016)

## 2.2 Teorías de sustento

### 2.2.1 La gestión de Recursos Humanos por competencias

Según Chiavenato (2007) en su libro Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, “La expresión “Recursos Humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones” (p.1).

Santiago Pereda Marin F. B., (2006) Explica el siguiente:

(...) define el certificado de competencia, incluyendo el mismo, explicando que es un título que sanciona una formación y se expide a raíz de una valoración de las cualidades personales, de las aptitudes o de los conocimientos del solicitante, considerados como fundamentales para el ejercicio de una profesión.

Santiago Pereda Marin F. B., (2006) Después de verificar y evaluar los términos propuestos por diferentes autores, define el concepto de competencia como "...los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad."

El autor llega a esta definición, pero es importante hacer ver la relación que el busca entre las evaluaciones psicométricas que anteriormente, y aun actualmente se practican para hacer la selección de Recursos Humanos; pero que a su vez no demuestran en su totalidad que las personas que aprueban la mayoría de las pruebas o las que la empresa se enfoca, son las personas que la empresa necesita. ¿Cómo sabemos qué persona debemos contratar aun teniendo los resultados de las pruebas psicométricas? Creo que esta es una pregunta que la mayor parte de los reclutadores y los que seleccionan se hacen, y es allí donde entra el papel de las competencias.

En ningún momento debemos quitar ningún mérito a las evaluaciones psicométricas de la inteligencia, aptitudes, personalidad, actitudes, intereses y motivaciones de las personas; son muy importantes para la toma de decisiones sobre las personas en la empresa. La tarea que tiene Recursos Humanos en la actualidad, consiste en apoyarse en los resultados de un test para decidir, si por ejemplo una persona es tenaz, sino que dichos resultados nos arrojan información de con qué facilidad esa persona puede ser tenaz, que se traduce a la realidad de "tiene la capacidad de actuar tenazmente", lo que se convierte en la competencia y no el saber o habilidad pura. Sin embargo, después de conocer esto, debemos conocer si su tenacidad es la que necesita la empresa, por su cultura, estrategia y su puesto de trabajo. (Santiago Pereda Marin F. B., 2006)

Podemos ver el iceberg conductual, propuesto por Spencer y Spencer, en la siguiente figura donde se visualiza el enfoque de rasgo donde se definen y evalúan los aspectos de la persona que sobresalen en la conducta.



**Figura 1. Modelo de Iceberg de las competencias Spencer y Spencer.**

Fuente: (Caicedo, 2013)

“En este planteamiento, las competencias no se evalúan a través de tests o exámenes de conocimientos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona.” (Santiago Pereda Marin F. B., 2006) . Después del planteamiento anterior, se agrupan las competencias en comportamientos que se representan en los grupos de motivos, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos, y aptitudes y habilidades.

La siguiente tabla nos simplifica y ejemplifica la definición de competencia, a través de un ejemplo dado por Boyatzis.

**Tabla 2. Ejemplo de definición de competencias según el concepto de Boyatzis.**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	CONDUCTAS/PREGUNTAS
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Capacidad de adelantarse a los conflictos. Capacidad de manejar los conflictos y de solucionarlos	*Prevé posibles conflictos en su área.
		*Busca soluciones a los conflictos
		*Busca asesorarse para solucionar los problemas del área
		*Soluciona de manera efectiva los conflictos en su área
TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.	*Se preocupa por estimular la cooperación entre los miembros de su unidad
		*Conoce claramente los objetivos del equipo
		*Orienta el trabajo a la consecución de los objetivos del equipo
		*Tiene disposición a colaborar con otros
		*Antepone los intereses colectivos a los personales
CALIDAD DE TRABAJO	Busca realizar de la mejor manera el trabajo encomendado. Tiene amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Buen juicio para realizar discernimientos adecuados. Tiene la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables en la institución en beneficio propio y el de otros. Demuestra interés por mejor continuamente.	*Busca realizar de la mejor manera su trabajo.
		*Aplica adecuadamente sus conocimientos sobre todo en los temas de su responsabilidad.
		*Tiene facilidad para comprender problemas complejos.
		*Muestra habilidad para transformar problemas en soluciones prácticas y operables.
		*Demuestra un interés continuo por aprender y superarse.
AUTOCONTROL	Dominio de sí mismo. Tener la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones.	*Reacciona adecuadamente ante circunstancias que le generan tensión.
		*Emocionalmente controlado con todo tipo de personas o circunstancias

Fuente: (Alles, 2002)

Notamos con el ejemplo anterior que las competencias se traducen a acciones o conductas observables en las personas y hay maneras de generar los espacios para conocer cuáles son las que predominan en las personas.

También se pueden percibir, las competencias, de acuerdo a la organización. Los ejemplos anteriores se centran en las competencias intrínsecamente relacionadas con las personas, pero se trasladará a relacionar las competencias con las necesidades de la empresa. Las competencias que exige cada organización dependerán de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia; por ello aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre, en dos organizaciones distintas, no se puede suponer que dicho nombre este representando lo mismo. Por ejemplo, la competencia “influencia” no tendrá, seguramente, el mismo significado en una empresa dedicada a la distribución, que en otra empresa dedicada a la fabricación de componentes de ordenador. (Santiago Pereda Marin F. B., 2006)

Es de esencial importancia que las competencias se definan según las necesidades de la empresa y que no se haga de manera genérica, ya que cada una de las competencias que se definen en un plan estratégico de modelo de competencias dirigido a una empresa en especial, debe ser de carácter único. Cada empresa tiene su propia idiosincrasia y por lo tanto debe respetarse.

No solamente se define las competencias por las personas, las empresas u organizaciones, sino también por puesto de trabajo. En este tipo de clasificación, al igual que se habla de las organizaciones, no se puede suponer que una competencia es la misma en otro puesto de trabajo, aunque tenga el mismo nombre. La competencia va a variar de acuerdo a la naturaleza del puesto. (Santiago Pereda Marin F. B., 2006)

Así como existe diferencia en la definición de las competencias por la naturaleza de la compañía, también existen diferencias y una clasificación de acuerdo al puesto de trabajo, por lo que sí es importante enfocarse en los descriptores de puestos según la necesidad del cargo y así definir las competencias requeridas con claridad.

Fernández & Baeza, (2011) cita a Le Boterf, (1996) de la siguiente manera: “La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales; el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar”. Es aquí donde se visualizan los tres niveles de pensamiento y ejecución que fácilmente pueden ser medidos y evaluados en un puesto u organización. Por lo tanto, Le Boterf hace una aclaración básica para comprender lo que implica una competencia.

Otra forma de definir las competencias es como un conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y

en una organización concreta. Cuando nos referimos a este concepto podemos aducir que a lo que nos referimos es a la parte visible del iceberg en la figura 1. Las competencias que se deben definir para cada puesto de trabajo y deben ser conductas observables en las personas que lo ocuparan. Pero la pregunta sería ¿Cómo podemos medirlos o evaluarlos? Para que una persona los refleje debe haber una serie de componentes, y estos son:

El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad de inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar le énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal. (Fernández & Baeza, 2011)

Sin duda alguna es necesario el saber actuar conforme a los conocimientos adquiridos, porque da a conocer lo que desarrolla su cognición con lo que la empresa puede solicitar. Además de esto, ayuda al planteamiento de objetivos específicos y medibles en el puesto de trabajo.

El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia. Alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco de la persona, sino también a la situación más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influye fuertemente la percepción de sentido que tenga para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. (Fernández & Baeza, 2011)

No basta solamente con saber actuar, es decir, poseer los conocimientos de los cuales se necesita para determinada posición de trabajo; sino que es necesario el saber actitudinal para que las acciones se cumplan de la manera que corresponde.

El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional, es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarlo. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

La importancia que posee éste último componente de los saberes es alta debido a que se deben estudiar los diferentes factores o variables que pueden afectar el desempeño de un colaborador. Por lo tanto, es imprescindible que se vea considerado en las competencias a desarrollarse en una estrategia de Gestión de administración de recurso humano.

La figura a continuación se puede considerar el resumen de los tres saberes y su conexión entre ellos.



**Figura 2. Elementos de la competencia.**

Fuente: (Le Bortef, 1997)

Podemos ver que no es solamente saber algo, sino que los otros tres componentes deben estar presentes para que una persona posea una competencia. Santiago Pereda Marin F. B., (2006) “Saber. EL conjunto de conocimientos que permitirán a las personas realizar los comportamientos incluidos en la competencia” (p.46).

En pocas palabras, este tipo de competencias, se resumen tal como la cognición de la persona y esta se liga a los otros tipos de saberes. Nadie puede ejecutar algo que no conoce, y si en caso contrario se ejecuta, éste no va dirigido a un objetivo en específico y por lo tanto no tiene relevancia. El saber es importante para que las acciones sean intencionalmente dirigidas a propósitos que den resultados esperados. Santiago Pereda Marin F. B., (2006) “Saber hacer. Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de problemas que le plantea su trabajo” (p.46).

Este segundo saber se refiere a la practicidad o aplicabilidad de lo que se conoce, por lo tanto es importante que lo que se conoce se pueda realizar. Existe la posibilidad que una persona conozca algo o se dé cuenta con exactitud lo que se debe hacer, sin embargo al momento de aplicar su

cognición a la práctica, esta no se realicen su totalidad, o con eficiencia, por la ausencia de éste tipo de saber.

Santiago Pereda Marin F. B., (2006) Saber estar. No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es necesario también que los comportamientos se ajusten a las normas y las reglas de la organización, en general y de su grupo de trabajo, en particular. En este caso, estamos hablando de actitudes e intereses.

En este caso del último saber que describe Pereda y Marín, es parte de la personalidad la que se ve relacionada con los comportamientos mostrados a través de éste saber. Se relaciona con su ambiente y el desarrollo del individuo en él. Este saber es de suma importancia en las personas de una organización porque no basta con que las personas sepan, puedan hacer; sino que es relevante que las personas también entiendan como desarrollar la competencia de acuerdo al contexto. En caso que no quiera hacerlo, los otros demás saberes no servirán de mucho para el logro de un objetivo o meta. Santiago Pereda Marin F. B., (2006) “Querer hacer. Además de todo lo anterior, la persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia; en este caso. Obviamente, estamos hablando de aspecto motivacionales” (p.47).

Aunque una persona posea las competencias cognitivas, de practicidad, de comportamiento es necesario que el cuarto componente esté presente para que las competencias se llevan a cabo de la mejor manera, por lo que el querer hacer o la motivación es importante. Santiago Pereda Marin F. B., (2006) “Poder hacer. Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a las características de la organización, y, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias”(p.47).

Por medio del análisis de los componentes de rasgos y competencias y conociendo sus diferencias, podemos ver que el enfoque de competencias está ligado directamente con la conceptualización de cada una de ellas de acuerdo a la aplicabilidad que estas tienen dentro del contexto donde se deben llevar a cabo.

Gestión de competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. Las Competencias – bajo este enfoque - son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para

desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: Roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.

### 2.2.2 Ventajas del enfoque de competencias

La Gestión por Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los Recursos Humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional. (Delgado, 2000)

Santiago Pereda Marin F. B (2006), menciona las ventajas que existen al utilizar el enfoque de competencias. Lo que se menciona como ventajas se traduce al uso de un lenguaje común dentro de la empresa. Se define con exactitud lo que se espera a través del uso de conceptos comunes en las diferentes divisiones de la empresa. Además de esta excelente ventaja, se pueden direccionar todos los esfuerzos de la empresa hacia los resultados. ¿Cómo se hace esto? Bueno, a través de sistemas de evaluación de los colaboradores, de forma que se puedan analizar los puntos débiles y fuertes con el objetivo de orientar las acciones más adecuadas para mejorar los resultados. Y no solamente esto, sino que se puede utilizar como predictor del comportamiento futuro del colaborador dentro de la organización, el mejor que se puede emplear y el comportamiento pasado. A la vez, ayuda que la comparación entre lo que exige el puesto y el perfil de competencias de la persona sea fácilmente identificada.

Todo lo que se menciona, hace relevante el hecho de que el uso del enfoque de competencias hace más fácil la actuación integral de la gestión de Recursos Humanos dentro de una empresa. Se concluye que las competencias se convierten en la base de los subsistemas de Recursos Humanos. Esto es una aseveración que permite a los nuevos directores de recursos humanos tomar en cuenta los elementos de las competencias para elaborar un plan estratégico del departamento apegado a la estrategia de la empresa para que la visión y misión de la misma se cumpla.

En esta figura se aprecian las ventajas de la gestión por competencias.



**Figura 3. Ventajas de la gestión por competencias**

Fuente: (Apaclia & Gamboa, 2012)

Se habla mucho de compromiso , motivación , reconocimiento , liderazgo , comunicación , orientación al cliente , desarrollo del talento , visión estratégica , innovación , autonomía o iniciativa , competencias todas demandadas en los empleados de las empresas , en mayor o menor medida , que difícilmente la persona podrá desarrollar en su máximo potencial si no se articula una estrategia a su alrededor. Es aquí donde la Gestión por Competencias ofrece su valor , en la maximización del rendimiento del empleado logrando , al mismo tiempo , que éste se sienta valorado , en el sentido más extenso , y motivado en el cumplimiento de sus tareas profesionales , al unir los intereses de la empresa con los del colaborador , sea este de base, supervisor o directivo .

Bien implantada, por fases o en su totalidad, cada empresa es diferente, y siguiendo las tres premisas básicas para su implantación sea un éxito ...

I. Apoyo total de la propiedad y / o de la dirección para llevar a cabo, hasta las últimas consecuencias, la implantación de la nueva política de gestión de personas.

II. Alineación de las competencias, tanto las específicas, por áreas o departamentos, como las generales, con la Misión, Visión y Valores, que todas las empresas explícita o implícitamente poseen.

III. Elaboración de un plan específico de comunicación pedagógica, y no meramente informativa, diseñado para divulgar la meta que se quiere conseguir.

... aportará los siguientes beneficios:

1. Herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión al existir una vertebración competencial de todos los empleados, la gestión de los Recursos Humanos adquiere una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora organizativa.
2. Implantar el modelo de gestión por competencias facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada, por lo que la mejora profesional personal y del lugar de trabajo está en continua progresión integrándose en el día a día de la organización.
3. Alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las detenidas por el trabajador , integra los objetivos de la organización con los de la persona , de manera que se genera un compromiso o implicación personal del empleado centrado en conseguir un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en cada perfil profesional , incrementando el rendimiento de acuerdo con las metas asignadas .
4. Introduce un nuevo modelo de liderazgo, facilitador y capacitador dando como fruto, un clima laboral de mutua cooperación.
5. Adaptación de la persona al puesto ya la cultura organizativa , al trabajar por competencias , tiene como consecuencia un incremento en la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le permite maximizar su eficiencia , teniendo la apreciación que es lo que se espera de ellos y cuál es su contribución a la consecución de los objetivos organizativos .
6. Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan la base, en su tramo variable, para establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente fruto de confiar la valoración del puesto a criterios objetivos y cuantificables. En el caso de no existir una parte variable se aconseja introducir o incluir algún tipo de beneficio en forma de gratificación.
7. Vehicula un modelo integrador de desarrollo profesional consecuencia de la gestión integral de Recursos Humanos por competencias que comprende desde la descripción de puestos de trabajo , selección , evaluación del desempeño , hasta llegar a la promoción profesional, vertebrado por el nexo que constituye el desarrollo progresivo de unas competencias genéricas . (Macia, 2016)

### 2.2.3 Conclusiones de la gestión de Recursos Humanos por competencias

El enfoque de competencias se ha expandido, en la actualidad, a muchas empresas y no se debe olvidar que el concepto de una competencia puede variar de una empresa a otra dependiendo de los factores que intervienen en el desempeño de los empleados, de las políticas de la empresa y de la visión holística de quien las define según los parámetros establecidos.

Las competencias de las personas se evalúan sobre la base de los comportamientos observables que son capaces de llevar a cabo, tomando en cuenta que el enfoque lo traduce a que se necesitan para tener éxito en un determinado puesto de trabajo. Las gráficas que se establecieron anteriormente son un buen resumen de lo que se puede esperar respecto a las competencias en los individuos dentro de las empresas.

## 2.3 Conceptualización

### 2.3.1 Clasificación de competencias

Fernández & Baeza (2011) destaca lo siguiente: Es posible distinguir una primera clasificación de las competencias de acuerdo a su capacidad predictiva del desempeño superior:

- Competencias umbral; aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función.
- Competencias diferenciadoras: Aquellas que predicen el comportamiento superior. También es posible la identificación de las competencias según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, por lo que se establece cuatro niveles:
- Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios.
- Competencias comunes de un área, gerencia o una línea de negocios.
- Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares.
- Competencias específicas del cargo.

Las competencias se clasifican según su facilidad o dificultad de desarrollo, aspecto fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión en recursos humano, pues se evalúa el costo-beneficio de emprender una acción de desarrollo versus otras alternativas. La clasificación es:

- Competencias fácilmente entrenables, por ejemplo, pensamiento analítico.
- Competencias medianamente entrenables, por ejemplo, iniciativa.
- Competencias difícilmente entrenables, por ejemplo, autoconfianza y flexibilidad.

### 2.3.2 Administración de Recursos Humanos (ARH)

Según Chiavenato (2007) “La ARH consiste en planear, organizar, coordinar y controlar técnicas capaces de proveer el desempeño eficiente del personal... La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí” (p.122).

En los comienzos del siglo XX, durante la revolución industrial es dónde el término “Relaciones Industriales” surge para darle paso a una actividad mediadora entre la organización y

las personas que laboran en ella. El crecimiento y lo complicado de las tareas organizacionales es lo que hace que la ARH se convierta en una especialidad (Chiavenato, 2007).

Alles, (2006), La administración de Recursos Humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de Recursos Humanos porque no es bueno tomar a la persona equivocada, tener alta rotación de personal- o una rotación diferente a la deseada – o personal insatisfecho, que la gente no esté comprometida, que los empleados piensen que su salario es injusto y que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

### 2.3.3 Organización

Según Chiavenato (2007), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta y a fin de alcanzar un objetivo común.

### 2.3.4 Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento y selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

“La administración del Recurso Humano, cede su lugar a un nuevo enfoque: La gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.” (Chiavenato, 2007, p.9).

### 2.3.5 Talento

Se utiliza la palabra talento como un sinónimo de competencias, aunque es su sentido semántico no tienen la misma utilidad. Sin embargo, para efecto de recursos humanos, estos dos términos que pueden llevar a una misma conclusión observados desde dos puntos de vista diferentes. El talento que se necesitan para triunfar en un puesto de trabajo debe ser diversificado en diferentes competencias para que los resultados sean satisfactorios. Alles menciona que si el lector aprueba esta postura, se puede decir que una persona talentosa es una persona competente.

Una vez definido de esta manera, se deja ver que entonces el talento puede ser medido y desarrollado y pierde su lado subjetivo (Alles, 2006).

El talento es la combinación de 3 diferentes elementos que se evidencian en las personas. Estos son: los conocimientos, destrezas y competencias (Alles, 2006b).

### 2.3.6 Competencias

Según Chiavenato (2007):

Las organizaciones, además de los recursos de las diferentes índoles, necesitan competencias y en la identificación, explotación y desarrollo de las competencias en las personas y en las empresas. Las competencias son el fundamento de la estrategia en una empresa, por lo que cada actividad de la misma debe desenvolverse en torno a ellas.

Alles, (2006), se refiere al término competencia, citando al diccionario latino-español, Sopena 1999 como “Competencia deriva de la palabra latina *competere*. En español existen dos verbos, *competere* y *competir*, que provienen de este verbo latino original”. Desglosando el concepto a través de la raíz etimológica de la palabra competencias, podemos aducir que *competere* se refiere a la coincidencia de las habilidades de la persona, con la labor que desempeña. Así mismo, la palabra *competir* da una connotación de adecuado o apto para competir. Por lo tanto en ambas derivaciones se da a conocer las cualidades que una persona debe poseer para llevar a cabo una labor.

“(…) las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2006).

### 2.3.7 Modelo de gestión por competencias

Según Alles, (2006a) Este modelo de gestión, bien aplicado, es bueno para los seres humanos que integran la compañía, pero sin embargo no se implementa pensando en los beneficios que representa para las personas, sino en que ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado...

Este modelo propone un listado de competencias que se definen según su naturaleza en el campo al que se aplique, y estas son esenciales para el modelo porque sobre la base de ellas se establecen los soportes de los descriptores de puestos, reclutamiento y selección del personal que se ingresa a la empresa y lo relacionado a la evaluación del desempeño, dando así resultados directo sobre los planes estratégicos que tiene la empresa. Barcelona Treball, (2011), las enlista así:

- Aprendizaje y utilización de conocimientos

- Autoconfianza
- Autocontrol
- Compromiso con la organización
- Comunicación
- Creatividad
- Dirección de personas
- Empatía
- Flexibilidad y gestión del cambio
- Iniciativa
- Liderazgo
- Negociación
- Networking
- Orientación al cliente
- Orientación al logro
- Orientación estratégica
- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Planificación y organización
- Preocupación por el orden y la calidad
- Trabajo en equipo y cooperación

Alles, (2006b) “En una obra titulada *Gestión del talento*, en el capítulo “Del profesional con talento al talento organizativo”, la autora dice que una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, lo limita, no solo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso.

Continúa más adelante preguntándose cómo lograr crear el talento organizativo, y sugiere dos caminos:

- Seleccionando profesionales con capacidades (competencias) acordes con lo que la empresa necesita.
- Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Para ello se deberá trabajar en políticas de retención. Cuando las organizaciones se ocupan de la gente cuentan con un área de recursos humanos o capital humano en lugar de una oficina de personal. (Alles, 2006b)

### 2.3.8 Capacitación por competencias

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias, será necesario conocer las del personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencias por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias. (Alles, 2005)

### 2.3.9 Evaluación del desempeño

En palabras de Alles, (2006a), Cómo evaluar al personal es siempre conflictivo dentro de una organización, ya que es prácticamente imposible aislarse de las luchas internas de intereses entre las áreas y otros aspectos de tipo político, el mejor consejo que podemos darle sobre medición de personal es la implementación de alguna pauta y homogeneidad de su aplicación. ¿Qué queremos decir con ello? Un ejemplo, definir aplicar evaluaciones, o assessment center, u otra técnica; luego estas deben ser aplicadas a todos los integrantes de la organización con algún criterio claro y conocido por los diferentes involucrados”.

Allles, (2006), explica acerca de la importancia de realizar un inventario de Recursos Humanos con respecto a los puestos y las competencias que deben poseer las personas que ocupan tales cargos. Si la organización está fijada en elaborar un esquema de competencias en sus evaluaciones este paso es inamovible. Este tipo de inventario es esencial para apegarlo a la evaluación del desempeño sobre la base de competencias.

### 2.3.10 Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa. Este proceso cuenta con 4 pasos básicos: análisis de necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización. (Rico Ramirez, 2014)

### 2.3.11 Eficiencia

La palabra eficiencia proviene del latín “efficientia” que puede aludir a “completar”, “acción”, “fuerza” o “producción”. La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.

La eficiencia comienza desde el estudio de opciones y posibilidades para ejecutar en un campo determinado un proyecto. Si es posible y será de buena aceptación se puede realizar con confianza. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización. Es importante explicar cómo la

eficiencia puede influir en lo atractivo de un proyecto, al ser eficiente, existe mayor posibilidad de invertir y producir más del eficiente trabajo. (Mokate, 2001)

En referencia a las definiciones y explicaciones acerca de la eficiencia, podemos constatar que la finalidad del presente estudio, es calificar los procesos y subprocesos de Recursos Humanos en la empresa en estudio.

### 2.3.12 Socio estratégico

Alles, (2006) define al departamento de Recursos Humanos como un socio estratégico de la siguiente manera: Los Recursos Humanos se consideran estratégicos cuando permiten marcar la diferencia entre una organización y otra. Las empresas deben manejarse en ambientes altamente competitivos y para ello cuentan con sus Recursos Humanos. Los gerentes operativos juntamente con el área de Recursos Humanos deberán dedicar tiempo y esfuerzo para capacitar y entrenar al personal. (p.48)

Ulrich & Zadunaisky, (1997) afirman lo siguiente:

Los profesionales de recursos humanos deben convertirse en socios, actores y pioneros. Son algo más que gente que está de paso en esa función y a la que por casualidad se le asigna tareas de recursos humanos; son expertos que tienen base teórica y están motivados por la competitividad, que actúan según un cuerpo de conocimientos para tomar decisiones de negocios conscientes. Las prácticas de los RRHH deben diseñarse de modo de crear valor y proporcionar resultados. Las prácticas de los RRHH son procesos organizativos que pueden aumentar la competencia individual y las capacidades de la organización. (...) cuando las prácticas de los RRHH están en consonancia con las necesidades de los clientes internos y externos, las firmas tienen más posibilidades de éxito.

### 2.3.13 Modelo integral para la gestión de Recursos Humanos



**Figura 4. Modelo integral para la gestión de recursos humanos**

Fuente: (Guerrera, Reyeszumeta, Rincon, & Zotes, 2005)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 Congruencia metodológica

En esta sección nos permite ver la relación que existe entre las partes del planteamiento del problema y la metodología a usar.

#### 3.1.1 Matriz metodológica

#### **Tabla 3. Matriz Metodológica**

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables		
			Objetivo general	Objetivos específicos	Independientes	Dependientes	
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. CASO SERVICIOS DE SEGURIDAD DE HONDURAS (SDDH)</b>	<p>Dicha empresa no cuenta con los procedimientos que garantice la administración de los subsistemas de Recursos Humanos (reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño).</p> <p>¿Qué tan factible sería la aplicación de procedimientos de subsistemas de Recursos Humanos orientados a la atracción de personal, capacitación y evaluación del desempeño; que garanticen la eficiencia en el manejo de personal en la empresa SDSH?</p>	¿Cuál sería la alternativa para la aplicación de los procedimientos de los subsistemas de Recursos Humanos en la empresa SDSH?	Facilitar la aplicación eficiente de todos los procedimientos de los subsistemas de Recursos Humanos en la empresa SDSH, mediante la aplicación de un Manual de Recursos Humanos, para garantizar el fortalecimiento en la administración del personal.	<b>O1</b> Identificar los factores que limitan el cumplimiento de la aplicación de procedimientos en los subsistemas de Recursos Humanos en SDSH.	Proceso de reclutamiento y selección	Manual de Recursos Humanos	
		¿Cuáles son las causas actuales que limitan la aplicación eficiente de los procedimientos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación para la empresa Servicios de SDSH?		<b>O2.</b> Analizar los datos recibidos de los instrumentos aplicados al personal de la empresa SDSH, sobre reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación.			Plan de capacitación
		¿Cómo pueden mejorarse los procedimientos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación que se emplean actualmente en la empresa SDSH.?		<b>O3.</b> Definir las políticas y procedimientos que lleven a la práctica el desarrollo de las competencias del talento humano, para que se cumplan los objetivos del puesto y organizacionales de la empresa SDSH.			Presupuesto

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			Objetivo general	Objetivos específicos	Independientes	Dependientes
		¿Qué subsistemas son esenciales en el departamento de Recursos Humanos para lograr el cumplimiento de la estrategia de la empresa SDSH?		O4. Proponer y socializar un Manual que englobe los subsistemas esenciales de Recursos Humanos, sobre la base de un modelo de administración de personal, para la empresa SDSH	Visión Ejecutiva	
					Evaluaciones del Desempeño	

### 3.1.2 Variables de la investigación

Variable dependiente:

- Manual de Recursos Humanos.

Variables independientes:

- Proceso de reclutamiento y selección
- Plan de capacitación
- Presupuesto
- Visión ejecutiva
- Evaluación del desempeño



**Figura 5. Relación entre variables**

### 3.2 Enfoque y métodos de la investigación

El presente estudio de investigación está basado en un enfoque mixto con mayor predominancia en el enfoque cualitativo. El enfoque mixto es aquel que recolecta y analiza datos cuantitativos como cualitativos. En la investigación se presenta mayor predominancia el enfoque cualitativo, porque no se desarrolla una medición numérica; es decir el análisis es no estadístico. Además en la recolección de los datos prevalecen las perspectivas y los puntos de vista de la muestra. Lo cual a través de las entrevistas, encuestas y análisis FODA aplicados se pretende analizar los datos recibidos y de esta manera dar solución al problema de investigación.

El diseño de la investigación es no experimental- transaccional; es decir que no se presenta una manipulación intencional de las variables independientes y los datos son recolectados por el tiempo de la investigación. El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, el cual tiene como objetivo recolectar información para medir y analizar los diferentes componentes o variables, para describir lo que se investiga. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, p. 102). Dentro de los métodos utilizados en la investigación se encuentran:

- Método deductivo: con este método se toman ciertas conclusiones generales de la eficiencia del recurso humano, para luego explicarlas y analizar según las teorías.
- Método histórico: el cual a través de la recolección de la información para el marco teórico se estudió los antecedentes de recursos humanos, las teorías y los inicios de los modelos existentes.
- Método analítico: a través del análisis de los instrumentos, permite estudiar por separado los subsistemas de recursos humanos e identificar las causas y efectos.
- Método sintético: por medio del análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, se busca integrar y sintetizar cada una de los variables en un todo.
- Método explicativo: ya que se pretende explicar cada uno de los subsistemas de recursos humanos y también cada uno de los procedimientos que se presentan en la propuesta.

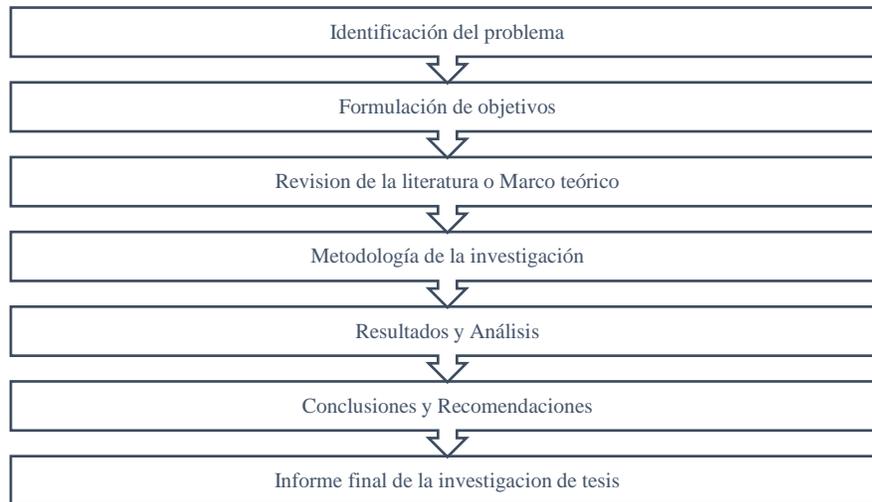
- Método científico: este método permite por medio de procedimientos ya establecidos darle respuesta al problema de investigación, utilizando la crítica, el análisis y la síntesis (Bernal, 2010).

Por tener un enfoque mixto en la investigación se utilizaron las siguientes técnicas para obtener la información: entrevistas, encuestas y análisis FODA. Las entrevistas se realizaron a dos personas, dentro de ellas se encuentra, la gerencia de operaciones de la empresa, la gerencia administrativa. Las entrevistas brindan información relevante para el análisis de las variables independientes, ya que a través de ellas se determinan aspectos como ser, que procedimientos de los subsistemas de recursos humanos se realizan actualmente en la empresa y como se realizan. Las encuestas fueron realizadas a cada uno de los puestos dentro de la empresa SDSH con un total de 107 encuestas aplicadas. Dichas encuestas arrojan datos importantes referentes a las necesidades de capacitación del personal y su percepción de las mismas.

Por último, el análisis FODA permite analizar los factores claves de toda empresa, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dicho análisis será realizado junto con el gerente general de la empresa Servicio de Seguridad de Honduras, el cual nos brindara información relevante sobre la variable independiente de visión ejecutiva.

### 3.3 Diseño de la investigación

El diseño del presente estudio de investigación está compuesto de las siguientes etapas.



**Figura 6. Diseño de la investigación**

#### 3.3.1 Población

El siguiente estudio de investigación tiene como población de estudio todos los 147 colaboradores de la empresa SDSH.

#### 3.3.2 Muestra

La muestra de la investigación es de tipo no probabilística por conveniencia, ya que para la aplicación de las entrevistas se seleccionaron a las personas que tienen el conocimiento y experiencia en el manejo de personal dentro de la empresa. Se seleccionó como muestra para las entrevistas al gerente de operaciones y gerente administrativo. Además para la aplicación de las encuestas se seleccionó los puestos operativos y administrativos de la empresa: guardias (76), guardias contadores (17), conductores (3), supervisores (5), conserje (1), asistente administrativo (1), gerente administrativo (1), gerente de operaciones (1), asesor legal (1), gerente general (1).

El tamaño de la muestra es de 107 personas encuestadas, considerando un nivel de confianza de 95% y un error máximo aceptado de 5%. El resultado de este cálculo se realizó mediando el

uso de una calculadora de muestras del portal (Netquest, 2016) y luego es comprobado el mismo con la ecuación número 1.

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q} \quad (1)$$

### **Ecuación 1. Fórmula de la muestra**

Fuente: (Netquest, 2016)

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% (1.96)

N = Tamaño de la población (147)

p = Probabilidad de éxito (0.5)

q = Probabilidad de fracaso (0.5)

e = error máximo aceptado 5% (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 * (147) * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (147 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{141.1788}{0.365 + 0.9604}$$

$$n = 106.517 \approx 107$$

Con el cálculo antes planteado, se confirma que se necesita una muestra de 107 personas para aplicarles la encuesta relacionada al diagnóstico de necesidades de capacitación, para poder realizar un análisis con un nivel de confianza del 95% y con un error máximo aceptado del 5%.

### 3.3.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis de la investigación son los colaboradores de la empresa Servicio de Seguridad de Honduras.

### 3.3.4 Unidad de respuesta

La unidad de respuesta de la investigación son los resultados en porcentaje obtenidos por los instrumentos aplicados (encuestas).

## 3.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados

Para llevar a cabo la recolección de datos y diagnóstico del estudio dentro de la organización, se presentan las técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados, con el fin de obtener la información necesaria de los procesos utilizados actualmente en la empresa SDSH y lo que respecta al manejo del personal como ser: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

### 3.4.1 Técnicas aplicadas

#### 3.4.1.1 Entrevista

La entrevista utilizada en el estudio de investigación es de tipo semiestructurada, en donde el entrevistador tiene una guía, pero a la vez tiene la libertad de obtener más información en el momento que la está realizando. Dicha entrevista cuenta con preguntas de opinión, de conocimiento, sensitivas, de antecedentes y de cierre. (Hernández Sampieri et al., 2006). Se realizaron dos tipos de entrevista, una de ella cuenta con 16 preguntas dirigidas al gerente de operaciones y gerente administrativo de la empresa. Las entrevistas son de mucha ayuda al momento de analizar los resultados por cada uno de las variables independientes identificadas:

reclutamiento y selección, capacitación y formación, evaluación del desempeño, presupuesto y visión ejecutiva.

- Guía de entrevista a la gerencia

El objetivo de la siguiente entrevista es conocer la perspectiva de la empresa en cuanto al manejo del recurso humano, identificando los procesos de los subsistemas de recursos humanos que actualmente se realizan y las oportunidades de mejora.

1. ¿Quiénes son como empresa? ¿Cuál es su propósito? ¿Cuál es su misión, visión de la empresa? ¿Tienen valores, cuáles son? ¿Considera usted que son conocidos por todo el personal?
2. ¿Cuentan con un plan estratégico dentro de la empresa?
3. ¿Cuáles son sus fortalezas y sus oportunidades de mejora como empresa? ¿Cómo cree que se puede desarrollar las mejoras? ¿Cuáles son sus mayores desafíos como empresa?
4. Describa la cultura organizacional. ¿Qué canales de comunicación utilizan y cuáles son los más efectivos? ¿Cómo es el estilo de toma de decisiones?
5. ¿Tiene, la empresa, objetivos organizacionales planteados para éste año? ¿Se ha considerado una estrategia de diferenciación de mercado? ¿Considera que están alineados a la estrategia?
6. ¿Cuáles son los sistemas de recursos humanos implementados en la empresa? ¿Quién los realiza?
7. ¿Cuál es el proceso que manejan actualmente para reclutar y seleccionar al personal? ¿Cuentan con descriptores de puestos? Si cuentan con descriptores, ¿cuál fue su última fecha de actualización?
8. ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan para reclutar? Atraer candidatos
9. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan para entrevistar a una persona?
10. ¿Cuentan con un programa de inducción? ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo comparten información con los colaboradores?

11. ¿Han medido en algún momento el índice de rotación de personal? En caso de haberlo medido, ¿Cómo se compara el índice de rotación del personal actualmente al del año pasado u otros años?
12. ¿Realizan evaluaciones de desempeño al personal? ¿Cómo los evalúan? ¿El personal conoce o tiene objetivos individuales, o por departamento? ¿Reciben remuneración variable o bonificaciones por metas?
13. ¿Cuentan con capacitaciones al personal? ¿Qué tipo de capacitaciones brindan? ¿Cada cuánto tiempo se brindan? ¿Existe un programa establecido por puesto? ¿Cuál es el monto de presupuesto aprobado en capacitación?
14. ¿Realizan un DNC? ¿Qué temas o competencias considera necesario reforzar o capacitar al personal?
15. ¿Considera necesario mejorar los procesos de RRHH como ser reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo?
16. ¿Conoce el modelo de gestión por competencias? ¿Considera que se podría implementar en la empresa?

#### 3.4.1.2 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar un diagnóstico de la empresa respecto a los factores: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este como instrumento nos permite determinar el éxito en el cumplimiento estratégico en cuanto a objetivos organizacionales. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización. (Ponce Talancon, 2006). El análisis FODA realizado junto con el gerente general de la empresa brinda datos relevantes para entender la variable independiente visión ejecutiva.

#### 3.4.1.3 Encuesta

La encuesta realizada en la empresa de SDSH, tiene como objetivo conocer la opinión de los colaboradores acerca de las necesidades existentes de capacitación, recolectando información de la

variable capacitación y desarrollo. La encuesta se encuentra estructurada con preguntas cerradas, con respuestas dicotómicas. Además cuenta respuestas que son mutuamente excluyentes y donde el encuestado debe seleccionar una opción, también se presentan preguntas donde el encuestado debe asignar un puntaje a cada ítem. Al mismo tiempo la encuesta tiene con preguntas abiertas donde el encuestado tiene la libertad de contestar de su opinión. La encuesta recolectara datos de opinión y percepción de parte de los siguientes puestos administrativos y operativos.

- Cuestionario

Somos estudiantes de Maestría en Dirección de Recursos Humanos en UNITEC. La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión acerca de las capacitaciones recibidas en la empresa de Servicios de Seguridad de Honduras. De antemano agradecemos su sinceridad, por favor marcar con una X en cada una de las interrogantes.

**Puesto:** \_\_\_\_\_

Tiempo de estar en la empresa:

0 – 6 meses

6 meses – 1 año

1 – 2 años

3 años o mas

1. Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa

Si

NO

2. Considera necesaria la capacitación en su puesto de trabajo

Si

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué temas de capacitación considera que debe recibir?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa, trabajando en la empresa?

Si

No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que tiene todos conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Ha recibido temas de capacitación importantes y relevantes a su trabajo?

Si

No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8. ¿Qué horarios prefiere para recibir capacitación? Por favor seleccionar 1 opción

Dentro del horario de trabajo

Fuera del horario de trabajo

Horario de la mañana

Horarios de la tarde

9. ¿Cada cuánto se brindan capacitaciones en la empresa?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

10. Marque del 1 al 5, siendo 1 el más relevante y 5 el menos relevante, ¿Cuáles temas son de mayor relevancia para usted dentro de su trabajo?

- Servicio al Cliente
- Comunicación Efectiva
- Relaciones interpersonales
- Conocimiento y manejo de armas
- Competencias técnicas (computación, inglés)

### 3.4.2 Instrumentos

#### 3.4.2.1 Cuestionario

En la investigación se utilizó el cuestionario como instrumento para recolectar los datos, siendo este uno de los instrumentos más utilizados. El cuestionario se conforma de preguntas para investigar sobre una de las variables estudiadas (reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, presupuesto, visión ejecutiva). El cuestionario utilizado para la encuesta cuenta con preguntas cerradas, con respuestas dicotómicas. Además cuenta con respuestas que son mutuamente excluyentes y donde el encuestado debe seleccionar una opción, también se presentan preguntas donde el encuestado debe asignar un puntaje a cada ítem. Al mismo tiempo la encuesta cuenta con preguntas abiertas donde el encuestado tiene la libertad de contestar su opinión. El cuestionario o guía para las entrevistas cuenta con preguntas de opinión, de conocimiento, sensitivas y de antecedentes.

### 3.4.3 Procedimientos

Las técnicas utilizadas en la investigación están compuestas por dos entrevistas, aplicadas a la gerencia administrativa y gerencia de operaciones de la empresa SDSH. Para la aplicación de las entrevistas primero se analizó el problema junto con las preguntas de investigación y objetivos, determinando así las variables. Luego se establecieron las preguntas por cada variable, desarrollando así el instrumento de entrevista. Se realizó las citas correspondientes con la muestra seleccionada para llevar a cabo cada uno de las entrevistas.

Para realizar el análisis FODA se citó al gerente general de la empresa SDSH, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas; obteniendo la información relevante acerca de la variable visión ejecutiva de la empresa. Otra de las técnicas utilizadas en la investigación para la obtención de datos, es la encuesta. Dicha encuesta fue aplicada a la muestra con los siguientes puestos dentro de la empresa SDSH: gerencia general, gerencia administrativa, gerencia de operaciones, asesor legal, asistente administrativo, supervisores, guardias contadores, guardias, conductores y conserje, con un total de 107 encuestas aplicadas. Para la aplicación de las encuestas se coordinó para reunir a los colaboradores de la empresa en una sala, en el cual no existieran distractores. Se les sociabilizo el objetivo de la encuesta con la presencia de la gerencia administrativa, para la mejor obtención de datos.

## 3.5 Fuentes de la información

### 3.5.1 Fuentes primarias

- Entrevistas realizadas a la gerencia de la empresa SDSH.
- Resultados de la aplicación de las encuestas.

### 3.5.2 Fuentes secundarias

- Libros referentes a la administración de Recursos Humanos.
- Revistas científicas relacionadas a recursos humanos.
- Sitios web

## CAPÍTULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS

El presente capítulo se basa en un análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los colaboradores de la empresa SDSH. Con el fin de desarrollar una propuesta de mejora en los procedimientos en los subsistemas de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### 4.1 Resultados y análisis de entrevista

#### 1. Entrevista a la gerencia administrativa y operaciones

Las entrevistas fueron realizadas a la gerencia Administrativa y Gerencia de Operaciones de la empresa SDSH se pudo obtener la información respecto a las preguntas semi estructuradas con relación a las variables visión ejecutiva, procesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y presupuesto.

Describe a la empresa, como una empresa con especialización en guardias de ruta y con una población general de 147 empleados, pero con una estructura administrativa de 5 personas y 142 puestos operativos. Sus valores, misión y visión están definidos pero no se conocen a cabalidad por los empleados, tanto administrativos como operativos. Pero uno de los valores esenciales es la honestidad por el tipo de rubro al que se dedican.

Cuando hablamos de las fortalezas y oportunidades de mejora, se constató que la empresa es muy estable con respecto a los contratos que actualmente maneja con los clientes, quien uno de los más fuertes es la Cervecería Hondureña. A la vez, se capacita al personal una vez al año en diferentes áreas como ser, armamento, liderazgo y otros que nuestros clientes soliciten según las necesidades u observaciones que tengan referente al desempeño del personal.

Como en todo proyecto, siempre hay cosas que se pueden mejorar, como oportunidades de mejora se puede determinar que el reclutamiento de las personas y la selección de ellas es un proceso en mejora continua, el manejo del personal de manera que los clientes no se quejen y los guardias no den una mala imagen con los clientes. Aunque se utiliza el código de trabajo y

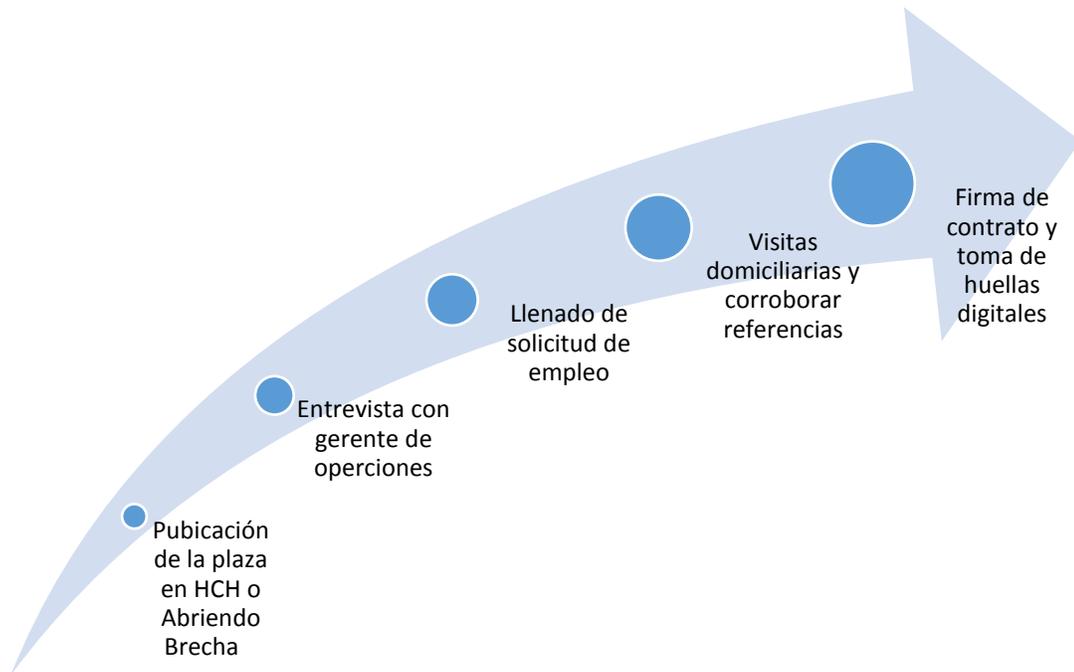
reglamento interno de la empresa para amonestar o realizar despidos, es importante mejorar éste aspecto, es decir todos los procesos que son de RH.

El ambiente de trabajo se divide entre las personas del área administrativa, el cual es muy agradable y cooperativo, sin embargo la relación que se da entre el personal operativo, es decir los guardias y la administración no es estrecha y el personal operativo ve a la estructura de arriba como personas que se quieren aprovechar de ellos. Las decisiones se toman en conjunto y por ser un número reducido de empleados y su relación se dan de manera efectiva.

Los objetivos organizacionales, por año, están definidos pero no se conocen a cabalidad, pero el enfoque general está en el presupuesto general, calendario de visitas a las empresas y a los guardias en sus funciones, y brindar capacitaciones programadas de forma semestral. El eje central está en mantener a los guardias de ruta, que prácticamente es el producto estrella de la empresa. También los objetivos se enfocan en las relaciones con los gerentes (clientes) y mantener un buen armamento.

Los perfiles de puestos están hechos actualmente, no actualizados pero si un borrador inicial; y cuando se realizan la entrevista cuentan con una entrevista semi-estructurada. Al momento de inducción, lo hacen a través de 5 supervisores que están entrenados para introducir a los guardias en el manejo de las funciones a las cuales son asignados. Normalmente la comunicación que existe para con los colaboradores, se da cuando ellos son llamados a la oficina por diferentes razones.

El proceso que se lleva a cabo actualmente en reclutamiento o selección es el siguiente:



**Figura 7. Proceso de reclutamiento y selección de la empresa Seguridad de Honduras**

Debido a la naturaleza del puesto operario principal, que es el guardia de seguridad, el índice de rotación que existe actualmente es alto, pero no se puede decir con exactitud porque no utilizan fórmula para calcularlo. Tomando en cuenta que el índice de rotación es alto, se pregunta si realizan evaluaciones de desempeño y si se toman en cuenta las ausencias y las faltas al Código de Trabajo y / o al reglamento interno. Cuando se analiza el tipo de salario, identificando si es variable o no, se puede decir que es fija debido a que solamente se tiene el sueldo fijo y en las capacitaciones se brinda un bono, durante la capacitación, de Lps. 1,500.00 a los tres guardias que han tenido menos o ninguna falta, que han estado dispuestos en su trabajo y que no tiene un gran número de ausencias.

Para conocer cuáles son las necesidades de capacitación que existen en los guardias de seguridad, ellos tienen retroalimentación de los clientes con respecto a lo que ven en los guardias. No cuentan con un presupuesto estrictamente capacitación, normalmente se dan entrenamientos de

seguimiento en manejo de armas en alianza con ciertos coroneles y manejo de crisis. Actualmente, el curso de manejo de crisis se da por retroalimentación de la Cervecería Hondureña.

En la actualidad, no se realizan estudios de clima laboral y se dan los beneficios de ley, con la adición del bono que se premia durante la capacitación que se da cada seis meses. Al interrogar con respecto a las mejoras en los procesos de Recursos en la empresa, se considera que hay que mejorar estos procesos de evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo. Se cuenta con un **proceso sistémico de reclutamiento y selección**, no así de los otros dos procesos en estudio (capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño) sin embargo la empresa considera que uno de los procesos claves es el Reclutamiento y Selección de personal porque han conocido que las malas contrataciones han puesto en mal a la empresa frente a sus clientes en ciertas ocasiones.

El Modelo de Competencias no es conocido por la empresa, pero a través de la entrevista se dio a conocer en lo que el modelo consiste y se constató el interés de que este pueda ser aplicado a la parte de Recursos Humanos en la empresa.

Análisis de las respuestas por variables

**Tabla 4. Respuestas por Variable**

Variable	Pregunta	Resultado
Visión Ejecutiva	¿Quiénes son como empresa? ¿Cuál es su propósito? ¿Cuál es su misión, visión de la empresa? ¿Tienen valores, cuáles son? ¿Son conocidos por todo el personal?	Empresa con especialización en guardias de ruta. Sus valores, misión y visión están definidos pero no se conocen a cabalidad por los empleados, tanto administrativos como operativos. Pero uno de los valores esenciales es la honestidad por el tipo de rubro al que se dedican.
	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades como empresa? ¿Qué áreas de oportunidad considera que tienen? ¿Cuáles son sus mayores desafíos como empresa?	La empresa es muy estable con respecto a los contratos que actualmente maneja con los clientes, quien uno de los más fuertes es la Cervecería Hondureña.
	¿Cuáles son los objetivos organizacionales de la empresa? ¿Considera que están alineados a la estrategia?	Tienen una estrategia de diferenciación basada en servicio a las empresas de distribución. Tienen objetivos a nivel organizacional definidos por año, pero no por cada puesto.

Variable	Pregunta	Resultado
	¿Cómo es la cultura organizacional que predomina? ¿Cómo es la comunicación? ¿Cómo es el estilo de toma de decisiones?	El ambiente de trabajo se divide entre las personas del área administrativa, el cual es muy agradable y cooperativo, sin embargo la relación entre el personal operativo, es decir los guardias y la administración no es estrecha y el personal operativo es de desconfianza. Las decisiones se toman a nivel gerencial.
Proceso Reclutamiento y Selección	¿Cuál es el proceso que manejan actualmente para reclutar y seleccionar al personal? ¿Cuentan con descriptores de puestos?	Entrevista inicial al candidato, solicitud de empleo, visita domiciliaria, verificación de las referencias, firma de contrato con fotografías y toma de huellas para expediente. El perfil de cada guardia debe ser mínimo 3° grado de escolaridad. Si cuentan con descriptores de puestos.
	¿Qué medio utilizan para reclutar? ¿Qué técnicas utilizan en las entrevistas?	Cuentan con una base de datos, anuncian las plazas vacantes a través de los noticieros, Abriendo Brecha y Hable como habla o por periódicos. Cuentan con un formato estructura de entrevista.
	¿Cuentan con un programa de inducción? ¿Cómo comparten información con los colaboradores?	Si cuentan con un programa de inducción, pero no tienen documentado el proceso. La información se comparte de forma verbal o por medio de los supervisores.
	¿Cómo se encuentra el índice de rotación del personal, en comparación a otros años?	El índice de rotación es bastante alto, no lo miden con formula ni numéricamente.
Programa de Capacitación	¿Cuentan con capacitaciones al personal? ¿Qué tipo de capacitaciones brindan? ¿Cada cuánto tiempo se brindan? ¿Existe un programa establecido por puesto?	El gerente administrativo organiza las capacitaciones para el personal, se hace una calendarización y cada 6 meses están capacitando al personal.
	¿Realizan un DNC? ¿Qué temas o competencias considera necesario reforzar o capacitar al personal?	Realizan capacitaciones de armamento, liderazgo y otras según las necesidades encontradas por los clientes.
Evaluaciones del Desempeño	¿Realizan evaluaciones de desempeño al personal? ¿Cómo los evalúan? ¿El personal conoce o tiene objetivos individuales? ¿Reciben remuneración variable o bonificaciones por metas?	Actualmente no cuentan con evaluaciones del desempeño para el personal.
Presupuesto	¿Cuál es el monto de presupuesto aprobado en Capacitación?	No existe un presupuesto establecido para capacitación.

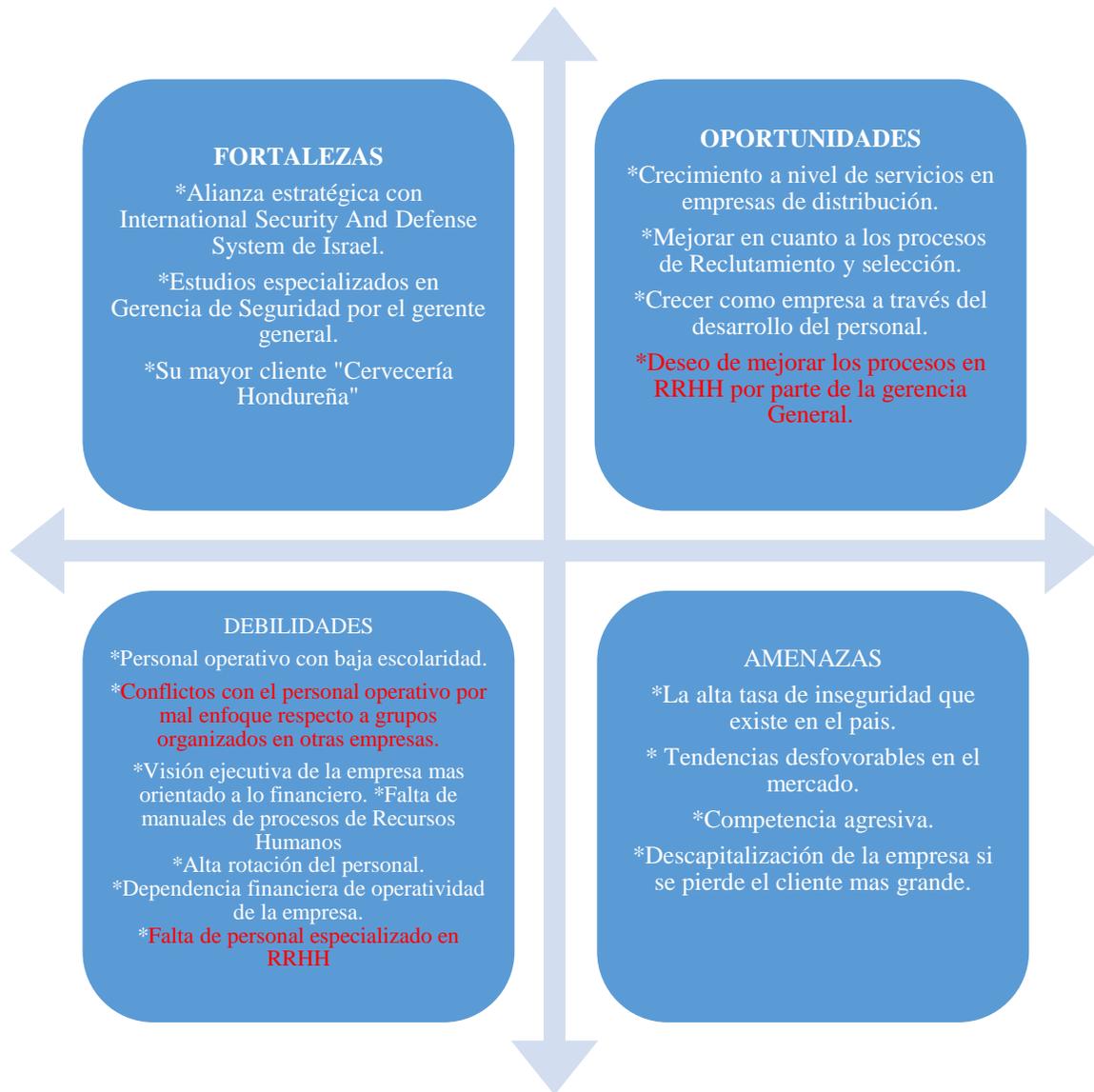
## 4.2 Resultados y análisis FODA

Se realizó un análisis FODA junto con el gerente general de la empresa SDSH en el cual se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dentro de las fortalezas identificadas se encuentran, la alianza estratégica con International Security and Defense System (ISDS) de Israel y los estudios especializados en gerencia de seguridad por el gerente general en la misma institución. ISDS es una compañía multinacional de seguridad, reconocida mundialmente por sus programas integrales de seguridad y para las diferentes áreas. Este es considerado una fortaleza ya que como empresa se encuentran certificados por esta gran institución y SDSH son los representantes de ISDS en Honduras. Además tienen como cliente principal a la Cervecería Hondureña, una empresa multinacional que representa grande parte de su aporte financiero. También se puede considerar como fortaleza el deseo de los colaboradores de ser capacitados y querer aprender más en sus puestos de trabajo.

Como oportunidades de mejorar se encuentra el crecimiento a nivel de servicios en empresas de distribución, ya que es el área de especialización de la empresa. También en mejorar en cuanto a los procesos de recursos humanos pero específicamente en reclutamiento y selección. Y crecer como empresa a través del desarrollo del personal, ya que es una forma de diferenciarse de otras compañías. **Otra de las oportunidades identificadas es el deseo por parte de la gerencia de conocer y mejorar en cuanto a la gestión y procesos de recursos humanos, ya que ellos se especializan más en el área operativa y financiera.**

Dentro de las debilidades reconocidas por el gerente es la baja escolaridad del personal operativo en específico guardias de seguridad, por lo cual se les dificulta un poco el entendimiento de los procesos de la empresa. **También existe conflicto con el personal operativo que se encuentra en Cervecería Hondureña, ya que están mal enfocados al querer adoptar conductas de los grupos organizados que existe en dicha institución.** Otra de las debilidades es la visión ejecutiva de la empresa, la cual está más orientada al área financiera y operativa y faltan procedimientos en cuanto a gestión del talento humano. También existe alta rotación del personal y la gerencia no está tomando las medidas necesarias. Otra debilidad es la dependencia financiera de un solo cliente como ser Cervecería.

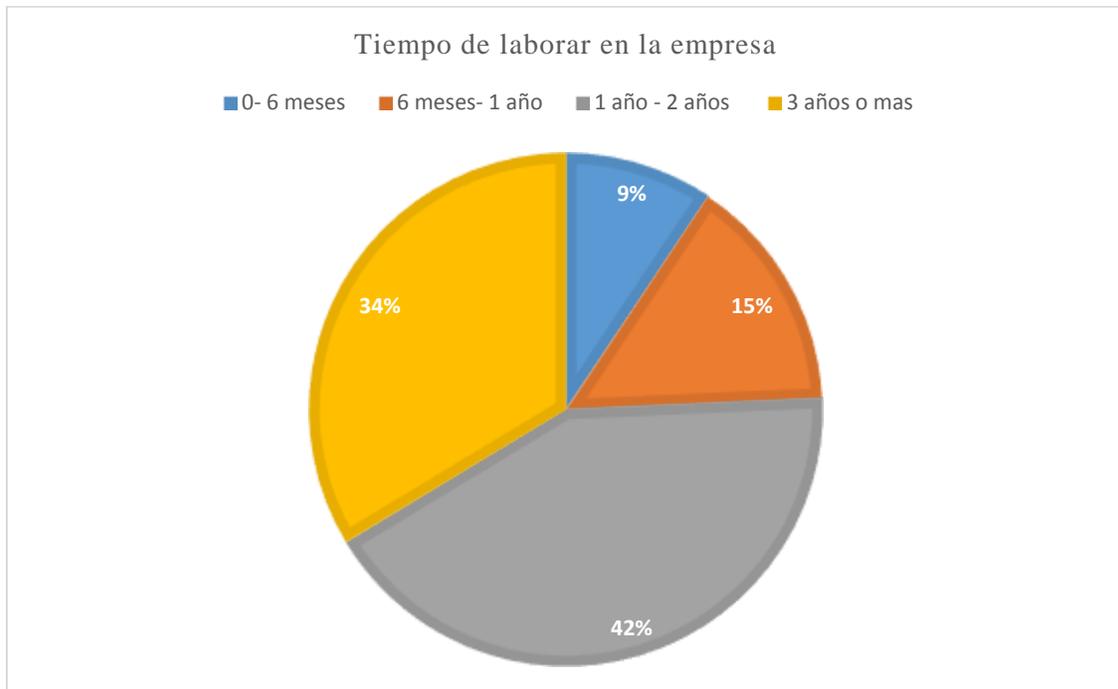
Una de las amenazas identificadas es la alta tasa de inseguridad que existe en el país, ya que por el rubro de la empresa se encuentra expuesto todos los días a cualquier incidente y la pérdida de cualquier colaborador, aunque todos cuentan con seguro de vida. También se puede tomar en cuenta las tendencias desfavorables del mercado en cuanto a una crisis económica. La competencia agresiva se puede tomar como amenaza y la descapitalización de la empresa si se pierde el cliente de más aporte financiero.



**Figura 8. Análisis FODA**

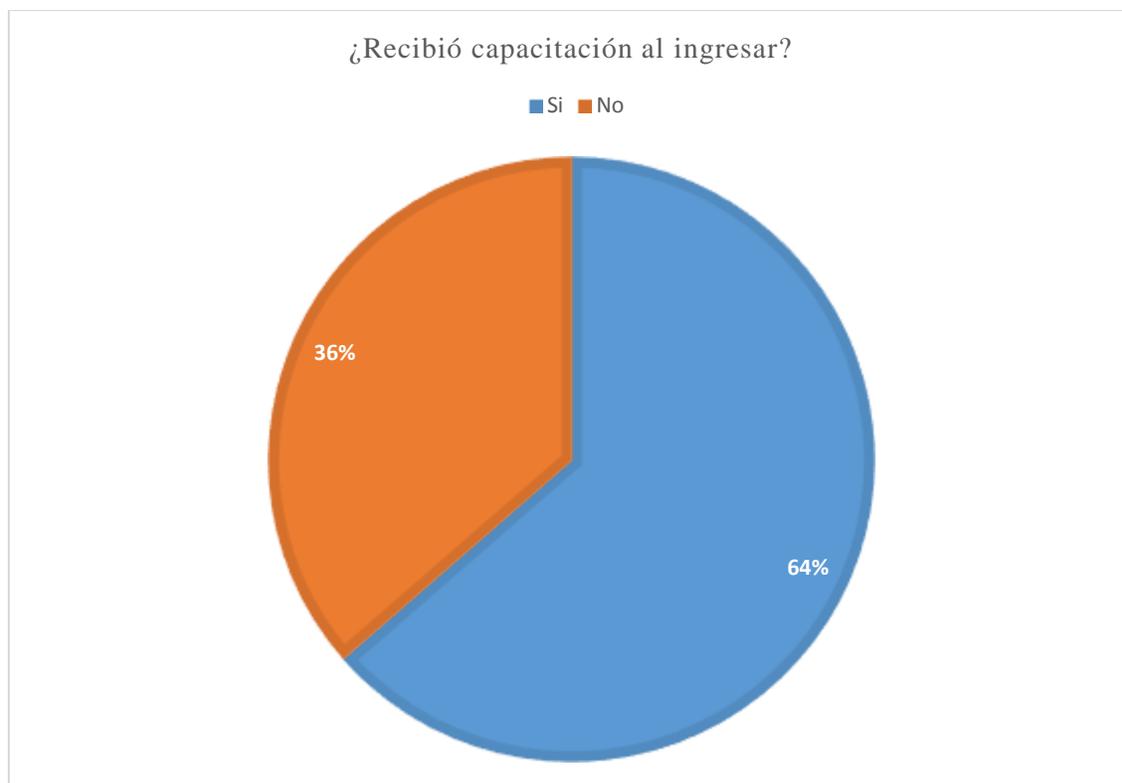
### 4.3 Resultados y análisis de la encuesta

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 107 colaboradores. Esta tiene como objetivo, conocer las necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa SDSH, además de otros temas relacionados que ayudaran al plan de capacitación como propuesta de mejora.



**Figura 9. Antigüedad en la empresa**

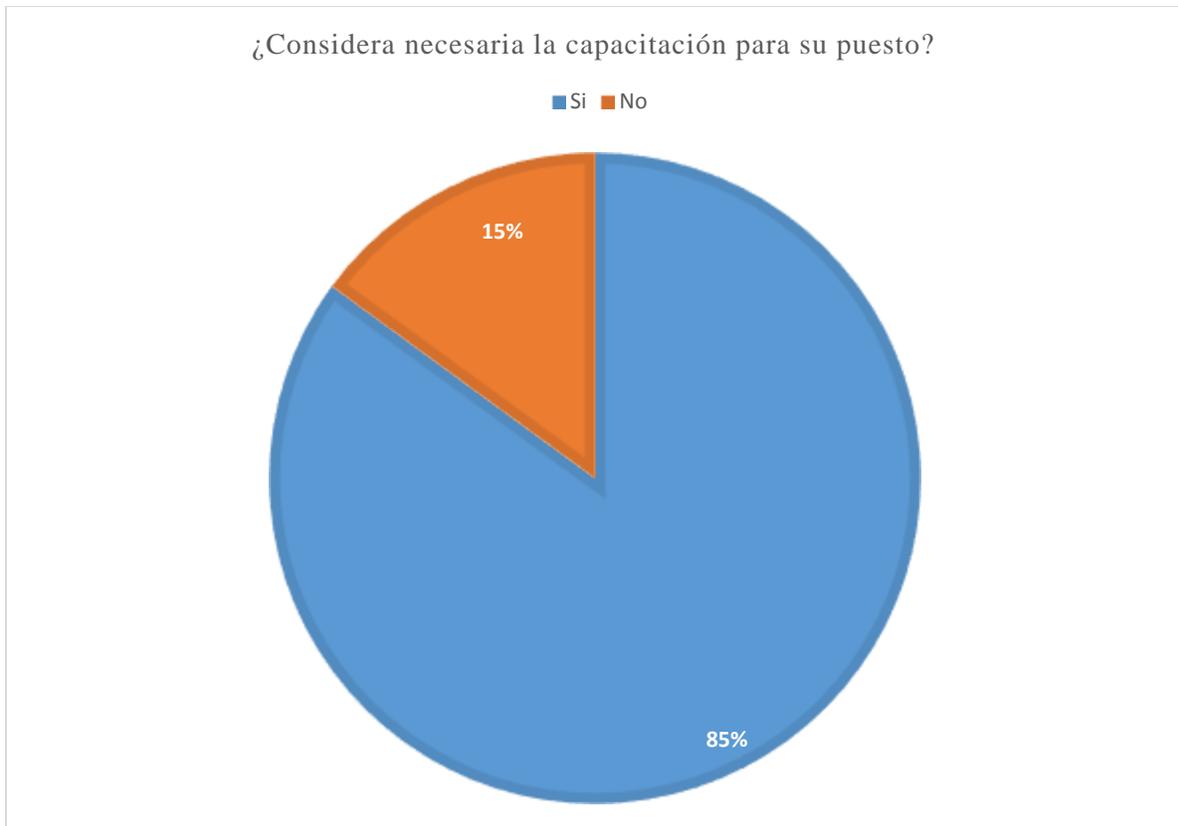
El 42% de los colaboradores encuestados de la empresa SDSH tiene entre 1 a 2 años de laborar y el 34% tiene una antigüedad de 3 años o más, el 15% cuenta entre 6 meses a 1 año de laborar y el 9% tienen menos de 6 meses. Los empleados de una empresa tienen como mínimo 6 meses para alcanzar la curva de aprendizaje y máximo de 1 año; por lo que se puede decir que la mayoría de los empleados no alcanza su potencial dentro de ella. La antigüedad dentro de la empresa se puede decir que es poca de 1 a 2 años en los empleados operativos. Se concluye que debe idearse una estrategia oportuna de reclutamiento y selección del personal y retención del mismo para bajar el alto índice de rotación en los puestos operativos.



**Figura 10. Capacitación al ingresar**

Respecto a la capacitación al momento de ingresar para conocer el puesto de trabajo, el 64% de los colaboradores si recibió la capacitación y el 36% de los colaboradores no la recibieron. La tendencia es más al cumplimiento de la capacitación al momento de ingresar, pero cabe aclarar que en la empresa no se brinda una inducción con temas organizativos como misión, visión, objetivos, políticas, reglamento interno etc.

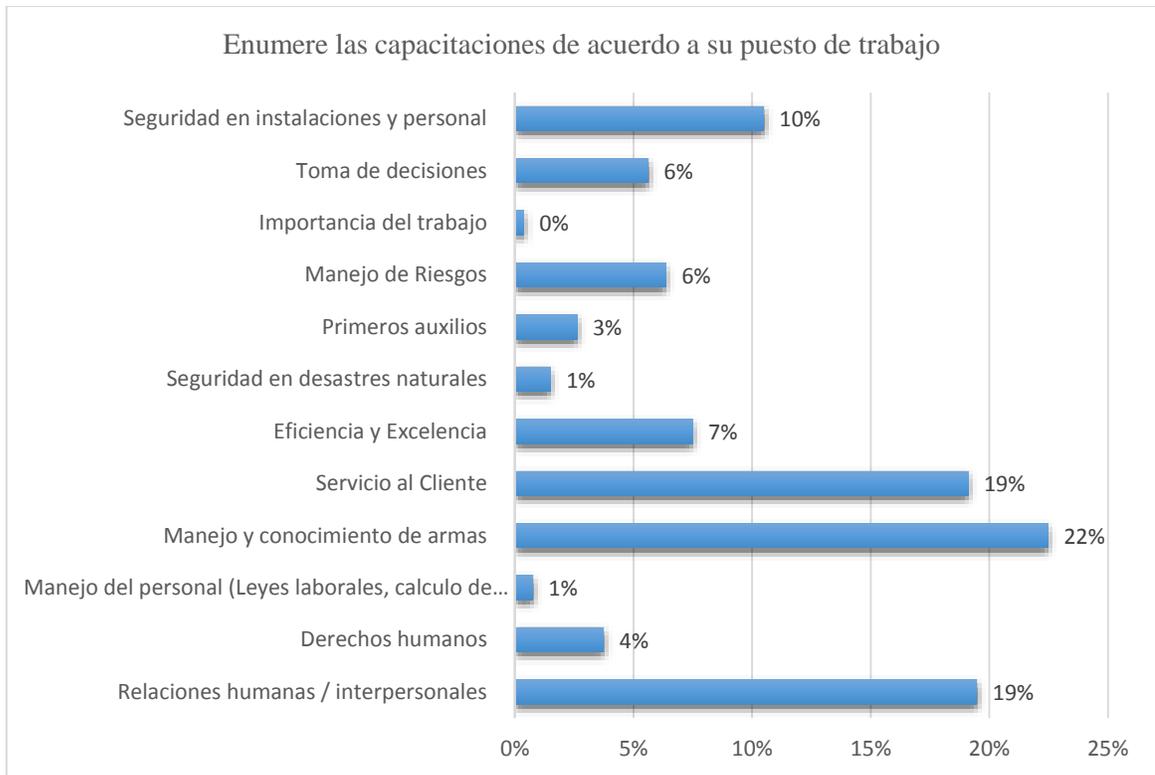
La capacitación brindada es más orientada a las funciones en su puesto de trabajo y dura aproximadamente un día. Debido a esto se puede decir que es necesario informar y formar a los colaboradores para que tengan un sentido de pertenencia dentro de la misma y se genere fidelidad, fomentando así que los empleados deseen seguir perteneciendo a la empresa y se pueda reducir la rotación. Se sugiere que se tenga un kit de bienvenida al momento de recibir la inducción, en la inducción se dará a conocer la misión, visión, alcance, conocer el personal, conocer a los líderes o jefes y luego recibir la información relacionado a los puestos.



**Figura 11. Capacitación necesaria para el puesto**

Respecto a la pregunta si consideran necesarias las capacitaciones para su puesto, el 85% de los colaboradores si las consideran necesarias para su desarrollo, sin embargo un 15% no creen que son necesarias. La tendencia en los colaboradores es que necesitan capacitarse para desempeñar mejor su trabajo y adquirir más conocimientos. Como conclusión se puede decir que la empresa SDSH debe aprovechar la disposición de los colaboradores para capacitarlos en los temas relacionados a sus puestos de trabajo.

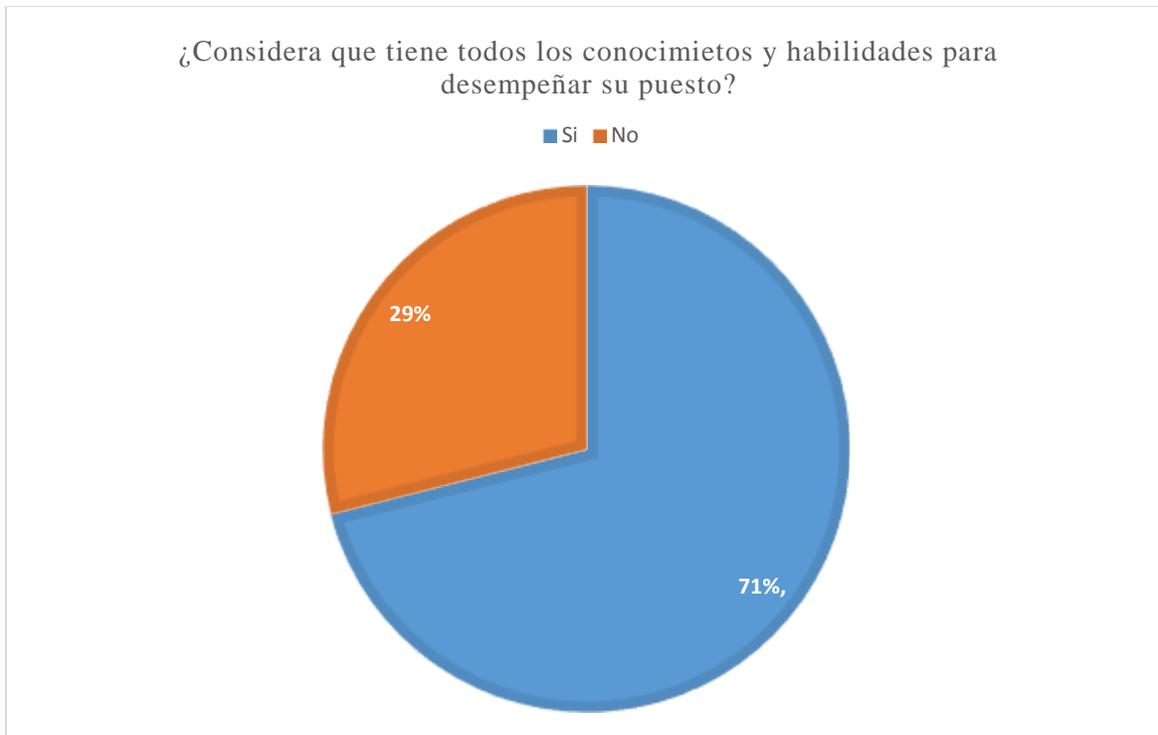
Es una fortaleza que el personal desee ser capacitado, por lo que la empresa puede crecer y desarrollarse a través del desarrollo humano. Sin embargo es necesario que se hagan diagnósticos de necesidades de capacitación para hacerlas de forma ordenada y dirigidas a objetivos específicos.



**Figura 12. Capacitaciones necesarias para el puesto de trabajo**

La pregunta número 4 es una pregunta abierta, en donde los colaboradores debían colocar los temas que aportarían conocimiento a su puesto de trabajo. Dentro de los 3 temas más significativos se encuentra, el 56% de ellos consideran que el manejo y conocimiento de armas es necesario, el 49% considera necesario el tema de relaciones humanas o interpersonales y el 48% considera temas de servicio al cliente.

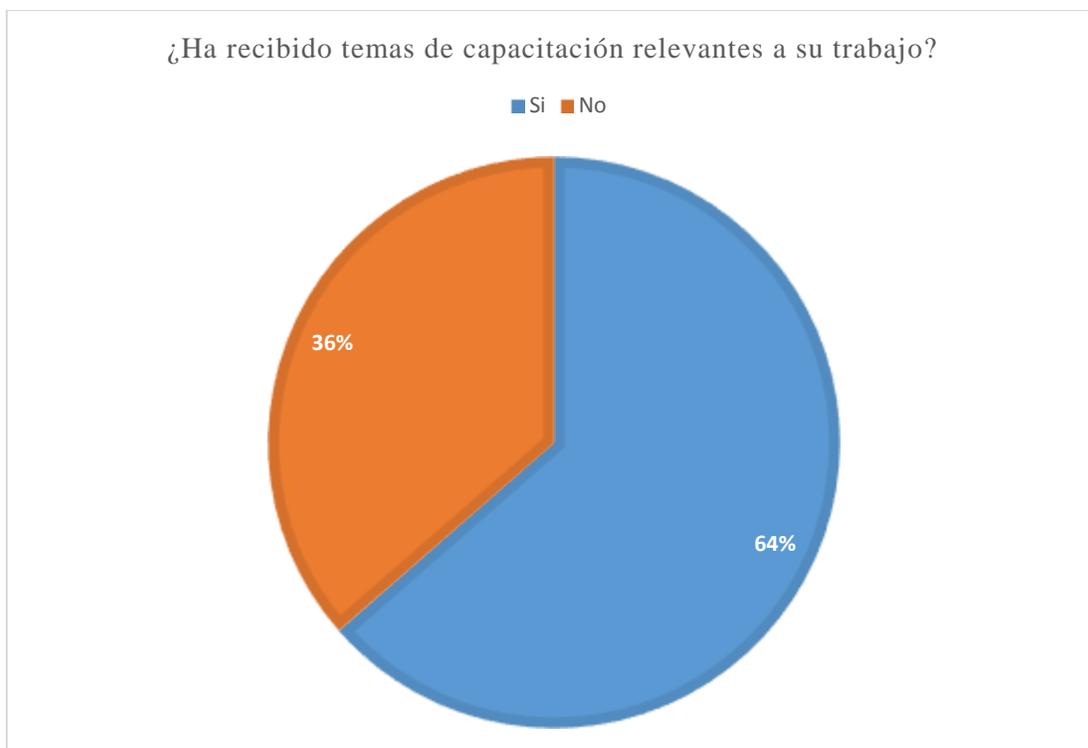
La tendencia de los temas está más orientados a los puestos operativos que son aquellos que representan la mayor fuerza de trabajo dentro de la empresa y son los que se relacionan de forma directa con los clientes. Como conclusión la empresa SDSH debe tomar en cuenta los demás temas que se reflejan en el cuestionario como futuras capacitaciones ya que denota la necesidad de conocimiento en los colaboradores en esos temas y sin duda serán de aporte para el desempeño de sus funciones.



**Figura 13. Conocimientos y habilidades para desempeñar su puesto**

Respecto a la pregunta número 5, el 71% de los colaboradores consideran que tienen los conocimientos y habilidades para desempeñar con seguridad su puesto de trabajo, sin embargo el 29% considera que necesita mayor conocimiento en algunos temas. La tendencia es que la mayoría de colaboradores tienen los conocimientos y habilidades para desempeñar su puesto de trabajo. La empresa debe enfocarse en aquellos temas más relevantes que le aporte algo extra a los conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo, pero si debe identificar aquellos que necesitan reforzar sus conocimientos o tienen necesidades más latentes.

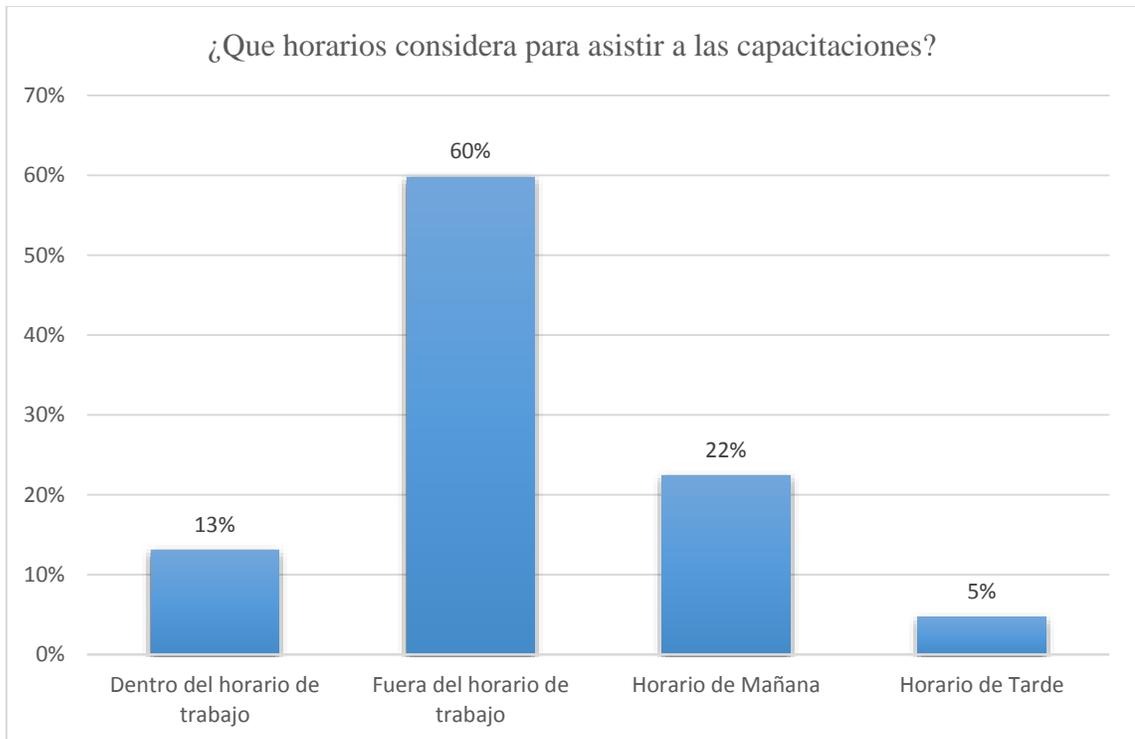
Aunque la mayoría de los empleados conocen a cabalidad lo que deben hacer para desempeñar su puesto de trabajo, es importante que se tome en cuenta las necesidades y el desarrollo de las competencias de los que aún tienen áreas en desarrollo, debido a que se debe tener un estándar mínimo de calidad y si existen personas que aún no lo alcanzan, entonces estos pueden hacer bajar el nivel a otros que se integren o aun a los que están dentro de la empresa. Por lo tanto, no se debe descuidar el desempeño de ninguno de los empleados y se debe evaluar las competencias de cada uno según su puesto para inventariar y desarrollar los diferentes tipos de competencias.



**Figura 14. Capacitaciones relevantes a su trabajo**

La pregunta número 6 es referente a investigar si los temas que la empresa SDSH ha brindado en los últimos años son considerados relevantes para los colaboradores en sus puestos de trabajo. El 64% considera que las capacitaciones recibidas han sido relevantes, sin embargo un 36% considera que no son temas relevantes para su trabajo. La mayoría de las capacitaciones brindadas son orientadas al personal operativo cumpliendo con temas relevantes y relacionados a su puesto de trabajo, por lo que no se está tomando en cuenta al personal administrativo que tiene grandes oportunidades para reforzar su trabajo a través de la capacitación. La empresa SDSH al no realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el personal, realiza capacitaciones de manera intuitiva sin consultar los temas que realmente son necesarios y aporten al desempeño en los puestos de trabajo.

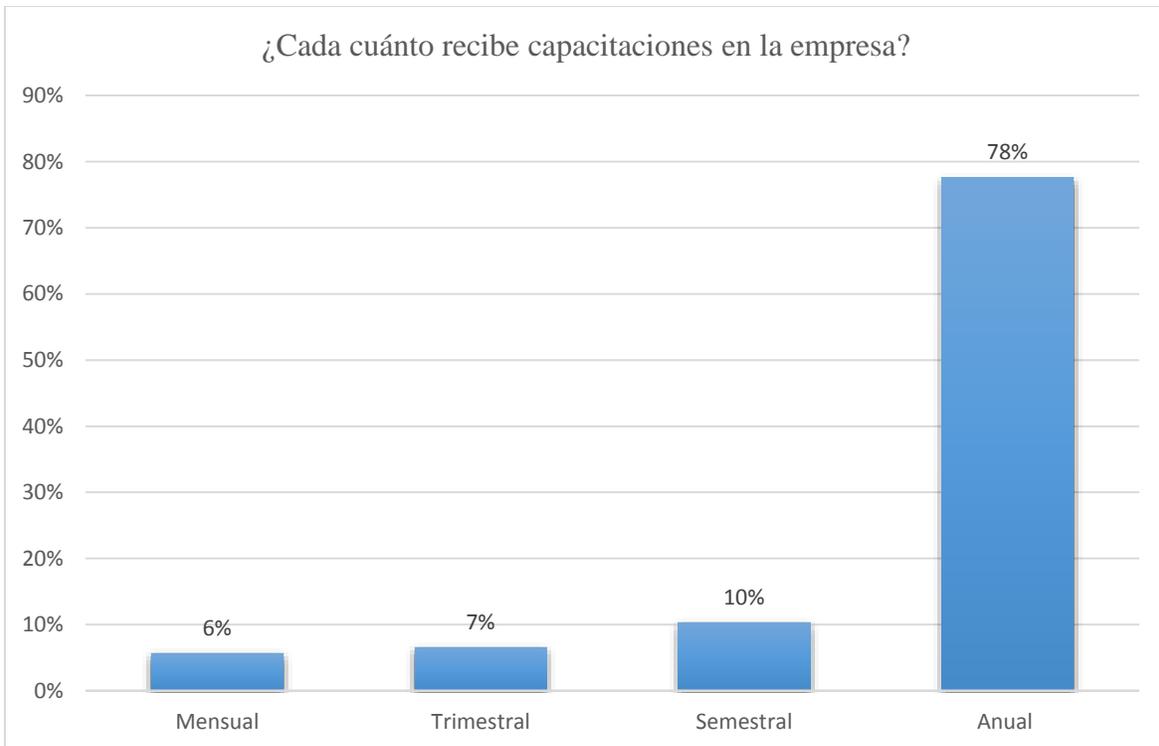
Por lo tanto, es imprescindible que se realice un diagnóstico de necesidades de capacitación y un calendario de actividades programadas para que se puedan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa y acorde a las competencias que se deben desarrollar en los diferentes puestos de trabajo.



**Figura 15. Horarios para asistir a las capacitaciones**

En cuanto a los horarios para asistir a las capacitaciones el 60% de los colaboradores considera un horario fuera del trabajo por la mañana y un 13% considera que sean dentro del horario de trabajo. La tendencia de horario para asistir a las capacitaciones por la naturaleza de los puestos operativos, estos deben ser fuera del horario de trabajo por la mañana.

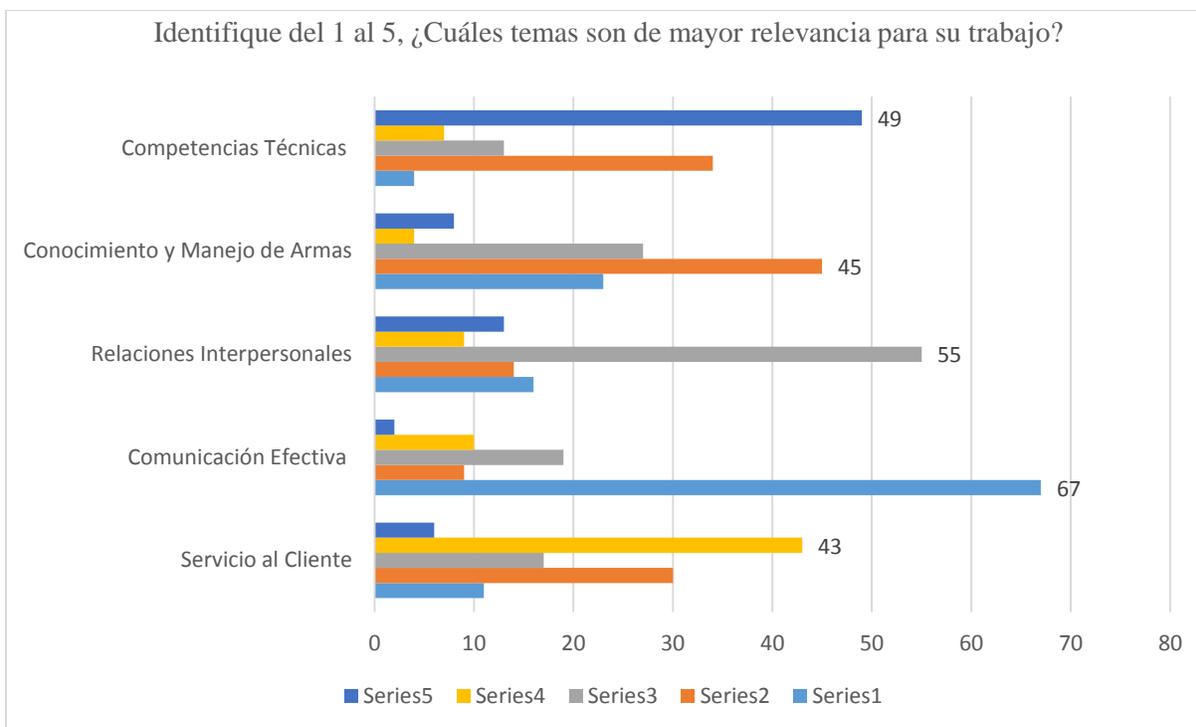
La empresa SDSH debe considerar realizar jornadas de capacitación, manejando turnos de los puestos operativos para que puedan asistir a ellas y no quitarles el día libre u horario fuera del trabajo. Una vez que ya se realice un cronograma de la operatividad del plan de capacitación anual, será más fácil para los empleados y la empresa acordar y coordinar las capacitaciones según la necesidad y disponibilidad de ambos.



**Figura 16. Capacitaciones recibidas en la empresa**

La pregunta número 8 está relacionada al tiempo el cual se reciben las capacitaciones y también a confirmar la información que por parte de la gerencia administrativa se nos ha proporcionado en la entrevista. El 78% de los colaboradores afirman que las capacitaciones son brindadas de forma anual pero un 10% asegura que son de forma semestral.

La tendencia es que la empresa SDSH por la naturaleza de los puestos de trabajo brinda una sola capacitación en el año abarcando el tema que por parte de gerencia consideran importante brindar. Como conclusión la empresa debe destinar un presupuesto específicamente para capacitaciones y realizar un programa de capacitación a lo largo del año, brindando capacitaciones semestrales o trimestrales, ya que de forma anual son muy pocos los conocimientos o competencias que se pueden adquirir.



**Figura 17. Temas de capacitación relevantes a su trabajo**

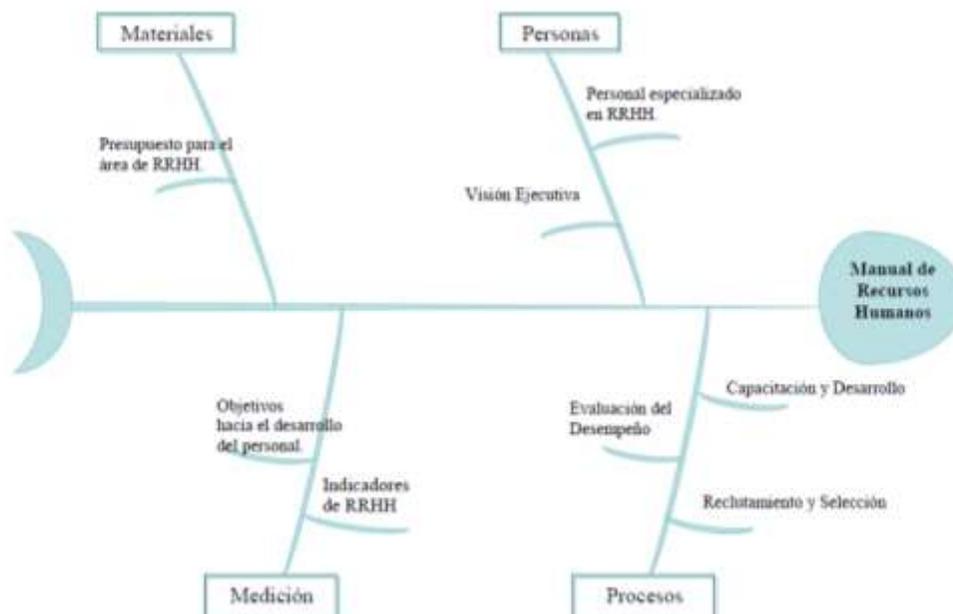
Respecto a la pregunta número 9 se les solicito que calificaran del 1 al 5 aquellos temas de capacitación que son más relevantes en su trabajo, dichos temas son los considerados más relevantes por parte de la gerencia. El 67% de los colaborados calificaron como más importante el tema comunicación efectiva, como segundo lugar con un 55% relaciones interpersonales, en tercer lugar competencias técnicas con un 49%, conocimiento de armas como cuarto lugar con un 45% y servicio al cliente en quinto lugar con un 43%.

Está clara la tendencia dentro de la empresa, se necesita reforzar el tema de comunicación efectiva a todos los puestos y niveles, además por ser más los puestos operativos el tema de relaciones interpersonales aparece en segundo lugar. En conclusión, es necesario tomar en cuenta siempre la opinión de los colaboradores al momento de capacitar ya que si invertimos en temas que no son relevantes ni estratégicos para el negocio y que aporte al desarrollo del personal, la capacitación será considera un gasto no una inversión.

#### 4.4 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa es una herramienta que permite identificar las causas y sub causas para analizar el problema de investigación. El problema de la siguiente investigación es la falta de procedimientos que garanticen la administración del Recursos Humanos de manera eficiente a través de un Manual de Recursos Humanos. Dentro de las causas de personas, está el personal especializado en recursos humanos y que la visión ejecutiva de la gerencia es orientada a la parte financiera y operativa, dejando de lado la gestión del talento humano.

Dentro de la categoría de materiales se puede decir que la causa principal es el presupuesto no destinado al área de recursos humanos, para llevar a cabo la correcta gestión de los programas de capacitación, evaluación del desempeño, plan de beneficios y motivación de los colaboradores. Relacionado a la categoría medición, no existe dentro de la empresa objetivos SMART por cada puesto para el cumplimiento de las metas ni para el desarrollo del personal, además no cuentan con indicadores de recursos humanos para evaluar la eficiencia y llevar un control del mismo. Dentro de la causa de procesos, la empresa no cuenta con los procedimientos eficientemente establecidos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño.



**Figura 18. Diagrama de Ishikawa**

## 4.5 Propuesta de mejora

### 4.5.1 Manual de Recursos Humanos SDSH

#### 4.5.2 Introducción

#### 4.5.3 Descripción de la propuesta

##### 4.5.3.1 Justificación del manual de recursos humanos

##### 4.5.3.2 Utilidad

##### 4.5.3.3 Alcance

##### 4.5.3.4 Especificaciones del manual

##### 4.5.3.5 Modelo de competencias

##### 4.5.3.6 Políticas de reclutamiento y selección

##### 4.5.3.7 Políticas de capacitación

##### 4.5.3.8 Políticas de evaluación del desempeño

#### 4.5.4 Presupuesto

#### 4.5.5 Cronograma de ejecución

## 4.5 Propuesta de mejora

### 4.5.1 Manual de Recursos Humanos SDSH

#### 4.5.2 Introducción

El presente manual de recursos humanos, como parte de una propuesta o alternativa de mejora en los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño, se desarrolla sobre la base del modelo de competencias y estructurado para dar soporte a la empresa de Servicios de Seguridad de Honduras en los procesos vinculados al manejo de personal en todas las etapas que este cruza durante su desarrollo dentro de la empresa. El manual permite que la empresa documente sus procesos con las mejoras, y desarrolle los diferentes tipos de competencias en los empleados, así como las estrategias del antes y después del manual; sirviendo éste como una guía para el levantamiento de todos los demás procesos que deben de llevarse a cabo en un departamento de recursos humanos, generando así una ventaja competitiva ante las demás empresas de seguridad.

#### 4.5.3 Descripción de la propuesta

El siguiente apartado tiene como objetivo explicar cada uno de los subsistemas que conforma el manual de recursos humanos para la empresa SDSH.

##### 4.5.3.1 Justificación del manual de Recursos Humanos

La existencia de un Manual de Recursos Humanos es imprescindible en cualquier empresa, dado que de éste se desprende el modelo de gestión del talento humanos que ayudará al cumplimiento de la estrategia de la empresa y, en especial la calidad del talento humano que ingresa a formar parte de la compañía y le da el impulso que esta necesita para crecer, desarrollarse y ser competitiva en su rubro. El análisis y descripción de cada uno de los subsistemas, es una técnica que tiene como objetivo definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado proceso, las competencias y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

#### 4.5.3.2 Utilidad

En el manual de recursos humanos se encuentran los pasos a seguir para poder reclutar y seleccionar al candidato idóneo, capacitarlo según sus necesidades y evaluarlo para desarrollarlo de manera que pueda dar su mejor potencial en las áreas en las que se desempeñe. A continuación otros de los beneficios de contar con un manual de recursos humanos:

- Estandariza los procesos para que todas las áreas los conozcan y se apliquen de la misma manera siempre, dándole continuidad.
- Puede ser utilizado por cualquier colaborador que necesite cubrir a otro por alguna circunstancia y no se alteraran los procesos.
- Es una guía para los jefes que cuentan con personal a cargo ya que conocen los requerimientos y condiciones para el manejo de personal dentro de la empresa.
- Con el análisis de los procesos se pueden identificar las necesidades y oportunidades de mejora para la actualización del manual.
- Permite realizar de una manera más objetiva el reclutamiento y selección, la capacitación y las evaluaciones de desempeño.

#### 4.5.3.3 Alcance

Participarán en la aplicación del Manual de Recursos Humanos, La Gerencia General, Gerencia Administrativa y Gerencia de operaciones ya que la empresa carece del departamento de Recursos Humanos.

#### 4.5.3.4 Especificaciones para el uso del manual

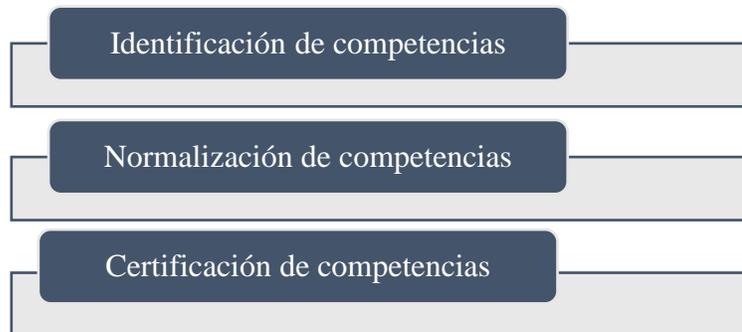
- Cuando exista la necesidad de actualizar el manual, debe hacerse una solicitud formal a la Gerencia General; en forma de carta con las especificaciones del por qué, en qué área y el inciso que se cambiará. La Gerencia General dará la autorización por escrito y se documentará la actualización al pie de página.

- El área de recursos humanos o las personas encargadas del manejo de personal dentro de la empresa, deben asegurarse del cumplimiento de dichos procedimientos contemplados en el Manual de Recursos humanos.

#### 4.5.3.5 Modelo de competencias

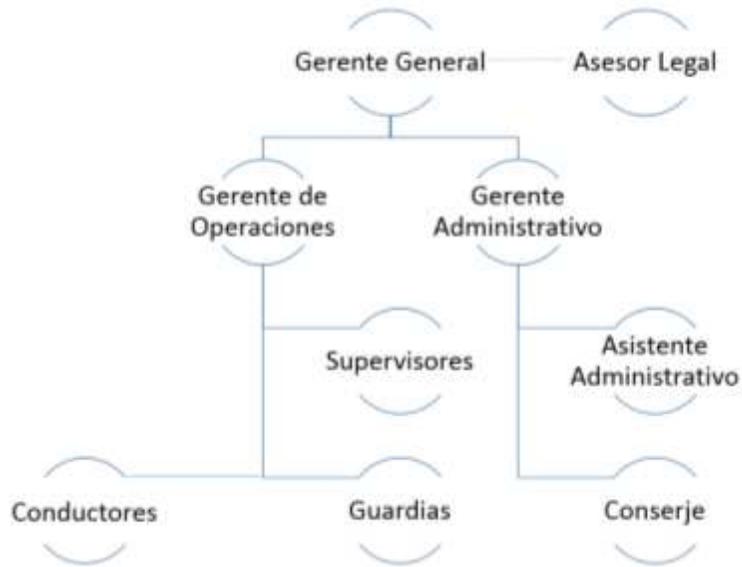
##### 1) Fases para la aplicación de un modelo de competencias

1. Identificación de las competencias: es el proceso que se sigue para establecer las competencias requeridas para desempeñar de manera satisfactoria una actividad laboral.
2. Normalización de competencias: una vez identificadas las competencias la organización procede a conceptualizarlas, el objetivo de esta etapa es definir que significara para la empresa cada una de las competencias.
3. Certificación de competencias: es el reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada por un colaborador, esta etapa consiste en informar y formar a cada colaborador en lo que se espera de ellos y que competencias requiere la organización.



**Figura 19. Fases de Aplicación para un Modelo de Competencias.**

Fuente: (Dessler, 2009)



**Figura 20. Organigrama SDSH**



**Figura 21. Visión del Modelo de Competencias**

Fuente: (Alles, 2008)

2) Propuesta modelo de competencias SDSH

**Tabla 5. Modelo de Competencia SDSH**

MODELO DE COMPETENCIAS SDSH					
COMPETENCIAS/ PUESTOS		GERENCIAL	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	SERVICIO/APOYO
ORGANIZACIONALES	Orientación al Cliente	X	X	X	X
	Calidad de Trabajo	X	X	X	X
	Trabajo en equipo	X	X	X	X
	Compromiso	X	X	X	X
	Comunicación	X	X	X	X
ESPECÍFICAS	Capacidad de Organización y Planificación	X	X		
	Liderazgo	X			
	Habilidad Analítica	X	X		
	Solución de Problemas	X		X	
	Iniciativa			X	X

3) Descripción de las competencias

Competencias Organizacionales:

- Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente.
- Trabajo en equipo: Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Equipo en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.
- Calidad del Trabajo: excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Demostrar constante interés de aprender,

- Compromiso: sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.
- Competencias Específicas
- Iniciativa: hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas no solo palabras.
- Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza.
- Capacidad de Organización y Planificación: es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades del área o proyecto, estipulando la acción, plazos, los recursos requeridos, incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
- Habilidad Analítica: análisis de prioridad criterio lógico, sentido común. Esta competencia tiene relación con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance y con la forma en que esta organiza cognitivamente el trabajo.
- Solución de problemas: implica analizar, identificar y estructurar una situación en la que se produce una desviación entre lo que sucede, además de encontrar unas conclusiones efectivas para llegar a una correcta solución en un intervalo de tiempo razonable.

4) Ejemplo de evaluación de competencias

**Tabla 6. Evaluación de Competencias**

FORMATO PARA EVALUACION DE COMPETENCIAS									
(5) Comunicación									
El grado en que el empleado maneja las ideas y la información en forma clara, concisa y apropiada.									
Insuficiente	Básico		Competente		Avanzado		Superior		
Poca o ninguna capacidad	Capacidad básica	%	Uso efectivo de la competencia	%	Capacidad de alto nivel	%	Muestra la más alta capacidad		
Ausencia de la Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza sus ideas claramente al hablar y escribir y las expresa de manera concisa utilizando las palabras, tonos y lenguaje corporal</li> </ul>	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escucha activamente las ideas y necesidades de los demás.</li> </ul>	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecua el contenido de sus discursos y escritos al nivel y experiencia de sus audiencias.</li> </ul>	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla analogías y metáforas para explicar situaciones específicas.</li> </ul>	70	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza apropiadamente múltiples canales o medios para comunicarse(emails, teléfonos y cara a cara) para transmitir y devolver mensajes/llamadas a jefes, colaboradores, colegas y clientes.</li> </ul>	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hace resúmenes, retroalimentaciones e indaga para verificar el entendimiento.</li> </ul>	70	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende e interpreta correctamente las comunicaciones explícitas y los asuntos no expresados en una conversación.</li> </ul>	80	
							<b>Promedio Actual</b>	<b>75.71</b>	
							<b>Nivel Actual</b>	<b>3.79</b>	<b>Avanzado</b>
							<b>Nivel Requerido</b>	<b>5.00</b>	<b>Superior</b>

**Tabla 7. Resumen evaluación de competencias**



#### 4.5.3.6 Políticas reclutamiento y selección

##### 1. Propósito general

Documentar, graficar y establecer los procesos y políticas que se llevan a cabo dentro de la empresa para poseer congruencia y continuidad al proceso de reclutamiento y selección para todos los puestos, sobre la base de un modelo de competencias.

##### 2. Proceso de reclutamiento y selección de SDSH



**Figura 22. Proceso de Reclutamiento y Selección**

##### 3. Descripción del proceso

- 1) Vacante: El jefe inmediato o el superior del puesto remiten la requisición de puesto al jefe de recursos humanos.

- 2) Requisición y Autorización del puesto: El jefe de recursos humanos recibe la solicitud y firma la autorización en el formato de requisición proporcionando una copia a quien ha solicitado el puesto.
  - Cuando es un nuevo puesto: Para solicitar un nuevo puesto, debe llenarse el formato de Descriptor de puesto, para avalar la necesidad de una nueva posición y así tener las especificaciones del puesto para la publicación y contratación de la persona indicada según las necesidades de la empresa.
- 3) Publicación de la plaza vacante : La publicación de la plaza se basa en el descriptor de puesto se hace a través de medios de comunicación masivos, como la radio y televisión; sin embargo, cuando la plaza a ocupar sea de carácter administrativo, se pueden utilizar medios como:
  - Redes sociales: LinkedIn, Facebook, twitter
  - Agencias de colocación físicas y en línea
  - Alianzas entre empresas o directores de RH
  - Publicación en boletines o comunicados dentro de la empresa para realizar reclutamiento interno
- 4) Recepción de las solicitudes: Se reciben las solicitudes de los candidatos internos y externos para su revisión de acuerdo al perfil en el descriptor de puestos. Se revisan cada una de las solicitudes de empleo para verificar que estos postulantes cumplan con los requerimientos del puesto, y una vez verificado se agenda las entrevistas de filtro con los diferentes postulantes. Es importante que las entrevistas sean agendadas porque esto permite que el entrevistador se prepare y haga todas las preguntas necesarias para elegir al mejor de los candidatos.
- 5) Entrevistas por competencias:

#### Pasos a seguir para plazas administrativas

- Primera entrevista de filtro: Se eligen a los candidatos, una vez elegidos los candidatos se les llama para concertar una cita para entrevista de filtro con la gerencia de Operaciones y el jefe inmediato; en este paso se elabora una agenda de citas de los candidatos. En esta entrevista se evaluarán competencias genéricas.

- Elección de los postulantes: Se filtran los 3 postulantes más competentes para el puesto, utilizando el formato de tabla de evaluación de competencias y realización de baterías de pruebas para determinar cuál de ellos es el candidato idóneo para el puesto.
- Segunda entrevista: Una vez que Recursos Humanos conoce los resultados de las pruebas realizadas por los candidatos y se elige la persona idónea para el puesto, se procede a concertar una cita para una entrevista de estudios de casos y estructurada por parte de recursos humanos, con el objetivo de evaluar las competencias específicas.
- Entrevista con el jefe o superior inmediato: El candidato se entrevista con su jefe o superior inmediato para evaluar sus competencias y de manera general darle a conocer las funciones del puesto.
- Comité para la toma de decisión: se debe establecer un comité integrado por el gerente general, gerente administrativo y el jefe del área para tomar la decisión si el candidato debe ser seleccionado.

*\*En caso de no ser seleccionado ningún candidato, se debe comenzar el proceso.*

- 6) Oferta laboral: La persona encargada de Recursos Humanos se encarga de discutir y acordar el salario según el manual de puestos y salarios (por realizarse) para la posterior firma de contrato.
- 7) Recepción de documentos: se deben de recibir los documentos solicitados como ser: constancia de trabajos anteriores, referencias personales, tarjeta de salud, antecedentes penales, antecedentes policiales, etc.
- 8) Ficha de ingreso: El jefe de recursos humanos elabora la ficha de ingreso del candidato, ya como nuevo empleado de la empresa, anexando los documentos solicitados.
- 9) Se firman los documentos y contratos soporte por parte de todos los involucrados en el proceso.
- 10) Se planifica la fecha de entrada e inducción.

#### 4. Políticas de reclutamiento y selección

1. Toda contratación de personal debe pasar por el proceso de reclutamiento y selección antes descrito.

2. Por ser una empresa familiar, se permite la contratación de familiares pero con la excepción de que deben cumplir y pasar por todo el proceso de reclutamiento y selección.
3. La publicación o aviso de oferta de empleo, debe de incluirse; título del cargo, número de vacantes disponibles, rubro de la empresa, tipo de contratación (medio tiempo o tiempo completo) requisitos mínimos, lugar o ciudad de la plaza vacante y medio por el cual pueden hacer llegar su CV. Qué se debe omitir: El nombre de la empresa, con el objetivo de evitar especulaciones en el personal de la empresa y evitar infiltraciones de postulantes ficticios de otras empresas que sean competencia que desean robar ideas.
4. El salario exacto: se puede colocar en la oferta de trabajo que será sujeto a negociación según experiencia. (SEGÚN ESCALAS EN EL MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS QUE DEBE DESARROLLARSE)
5. Cuando se evalúen los conocimientos, habilidades y destrezas de un candidato a ocupar un cargo, la evaluación se hará mediante el procedimiento establecido para ello y se basará en los requisitos mínimos contenidos en el Descriptor de Puestos para dicha plaza. En caso de ser una nueva posición, no antes diseñada en la empresa, se deberá elaborar un Descriptor de Puesto para esta misma.
6. Los cargos dejados vacantes por promoción, ascenso, remoción, jubilación, pensión, retiro o muerte de algún trabajador o los nuevos cargos que se creasen, será preferiblemente cubierto por ascenso a los trabajadores. Para tal efecto, el/ los empleados deberán realizar las pruebas pertinentes, con el objetivo de llevar a cabo el concurso a la plaza. En caso de no existir la persona que llene las expectativas y requisitos dispuestos en el Descriptor, será publicada la vacante.

#### 4.5.3.7 Política capacitación

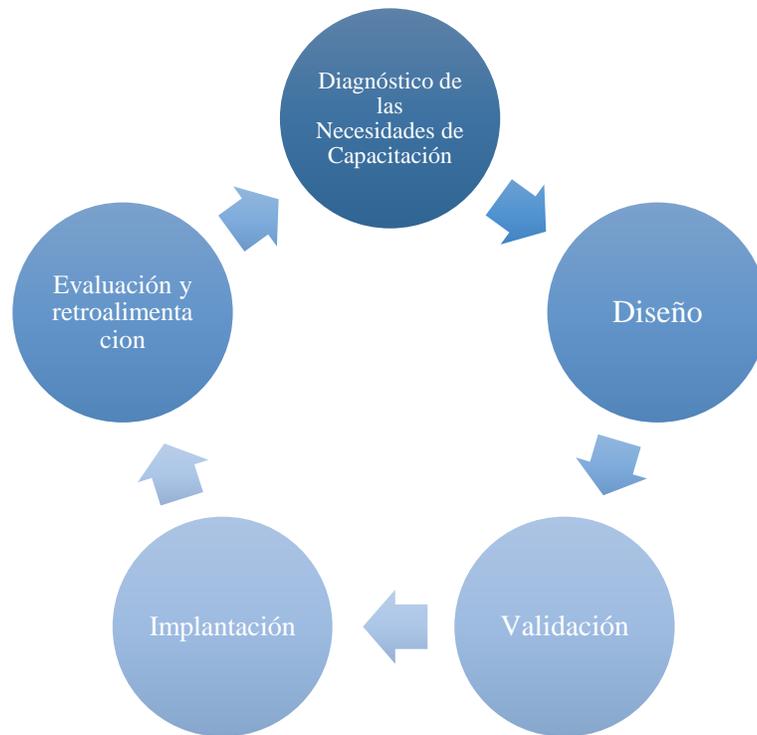
##### 1. Propósito general

El Manual de Capacitación está diseñado para proveer, a la empresa SDSH, procesos y procedimientos, requisitos, material de orientación, políticas y lineamientos e información general referente a las pautas esenciales que deben tomarse como prácticas ineludibles, para llevar a cabo procesos de capacitación en las diferentes áreas que conforman una empresa.

Cada directriz y aporte, se realizará con el fin de mantener las competencias en un nivel óptimo del personal que requiera adquirir nuevos conocimientos en la empresa, de forma continua, a través de la capacitación, evaluación y seguimiento de la misma. La empresa, a través de talento humano, es responsable de asegurar que todo el personal esté debidamente capacitado, de acuerdo a las funciones que desempeña. Además, la importancia de la capacitación en la vigilancia de la seguridad operacional está identificada en este documento.

## 2. Proceso de capacitación

1. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación: inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Validación: el objetivo de esta etapa es determinar si el programa cumple o no con los objetivos planeados.
4. Implantación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
5. Evaluación y retroalimentación: verificación de los resultados del entrenamiento o capacitación.



**Figura 23. Proceso de Capacitación**

Fuente: (Dessler, 2009)

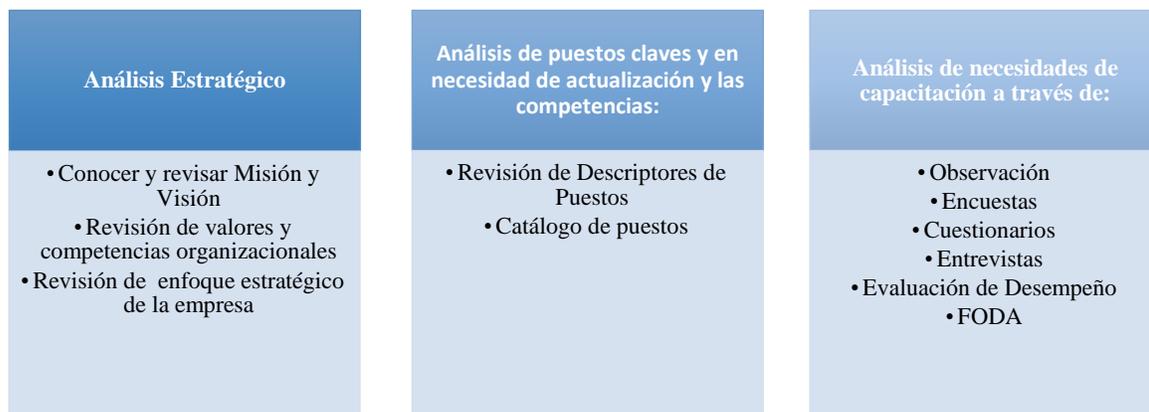
1) Etapa I: descripción del proceso de necesidades de capacitación

- a) Análisis estratégico: Éste se refiere a la internalización de los fundamentos de la empresa, tanto en la Gerencia General como en el departamento de Recursos Humanos, con el objetivo primordial de enfocarse en la estrategia de la empresa y así alinear los siguientes pasos con la base de la empresa. El análisis estratégico tiene como fin poseer un panorama claro y global de lo que la empresa requiere de sus colaboradores, y la meta final que se debe alcanzar después de un proceso extenso de capacitación.
- b) Análisis de puestos claves y en necesidad de actualización, y las competencias requeridas en los puestos de trabajo a través de:
  - Revisión de Descriptores de Puestos: Se deberán revisar los descriptores y perfiles de puestos de posiciones claves para el negocio, así como los que además de ser claves pueden tener necesidad de capacitación ; con el objetivo de revisar las competencias mínimas requeridas en estos puestos de trabajo y ayudarles a alcanzarlas a plenitud para desempeñar mejor sus funciones.

- Catálogo de puestos: la Revisión de éste catálogo avalará la determinación de los puestos claves que se elijan para ser capacitados por determinado tiempo.
- c) Análisis de necesidades de capacitación: El tipo de análisis al que hace referencia éste punto, da a conocer las herramientas o técnicas que pueden ser utilizadas para el levantamiento del diagnóstico, las cuales pueden ser:
- Encuesta, que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
  - Entrevista, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.
  - Observación, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.
  - Consultores externos, que consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Los instrumentos más usuales son:

- Cuestionario, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa
- Descripción y perfil del puesto, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- Evaluación de desempeño, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.



**Figura 24. Etapa I. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Fuente: (Chiavenato, 2007)

## 2) Etapa II: descripción del proceso de diseño

1. Diseño del contenido de cada módulo
2. Asignación de un coordinador para la elaboración del módulo
3. Planificación de los módulos
4. Seguimiento de los mismos
5. Revisión de los módulos

Una vez diseñado el plan, se describirán detalladamente las actividades de enseñanza-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa, sin descuidar la secuencia y organización, para esto se propone lo siguiente:

- Establecer objetivos: Consiste en describir las conductas que se esperan en los trabajadores al término de su instrucción la. Redacción debe especificar las destrezas, actitudes y conocimientos medibles que deberán adquirir.
- Definir los contenidos temáticos: El contenido de los Programas de capacitación deberá entenderse como la materia o temas que deben enseñarse para lograr los objetivos.
- Capacitación en el trabajo: Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

- Capacitación fuera del lugar de trabajo: Se impartirá la capacitación fuera del área de trabajo, en el lugar que se determine conveniente ya sea por tamaño o localización del mismo con efecto de proveer un ambiente diferente al colaborador y se involucre más en el programa de capacitación.

❖ Métodos y materiales a utilizar

En este punto primero se evaluará el presupuesto a utilizar y si el mismo es asignado o no de esto dependerá en gran medida los métodos o técnicas a utilizar además de los materiales que se usaran en las misma para su correcto y efectivo desarrollo, factor que será de gran incidencia en el desempeño de los capacitadores como al mismo tiempo en que los colaboradores se interesen por la capacitación y se logre el objetivo de que adquieran los conocimientos que se espera que adquieran. Puntos más importantes en esta etapa:

- La efectividad respecto al costo
- El contenido deseado del programa
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Las preferencias y la capacidad de las personas
- Las preferencias y la capacidad del capacitador
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Tipos de técnicas que se consideran en este manual a aplicar dependiendo del presupuesto y cantidad de colaboradores a capacitar:

- Capacitación en el puesto de trabajo: El colaborador adquiera un conocimiento o destreza mediante su desempeño en alguna tarea en específico. Esta se subdivide en:
  - Instrucción directa en el puesto
  - Rotación de puesto
- Conferencias: Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el

aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

- Juego de roles: Se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñaran.
  - Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
  - Simulaciones: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc que utilizaran en su puesto pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las maquinas. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligrosos capacitar a los empleados directamente en el puesto.
- 
- Cantidad de personas a capacitar: esto dependerá en gran medida del tipo de capacitación que se impartirá y en lugar que se realizará, se pretende que una vez analizado el método a implementar para la capacitación y el tipo de la misma decidirá la cantidad de participantes que habrá.

También se debe considerar el área, departamento de la empresa u organización que se pretende capacitar para evaluar correctamente la cantidad de participantes que deberán asistir a la capacitación. Influirá en gran medida a su vez el presupuesto que sea asignado para la capacitación en cuestión ya que este será otro parámetro a evaluar para determinar el número de participantes a los que se les brindara la capacitación.

Por último el tema de la capacitación y a quien va dirigida también determinara la cantidad de participantes que estarán presentes en la instrucción.

- Adecuación del programa a las necesidades: esto dependerá en gran medida de los factores que se perciban y encuentren en la empresa u organización y como estos afectan en el giro y funcionamiento de la misma por lo que se recomienda que se deba hacer énfasis en:
  - Problemas en la organización
  - Desviaciones en la productividad
  - Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
  - Baja o Alta de personal
  - Cambios de función o de puesto
  - Solicitudes del personal

### 3) Etapa III: validación

1. Es realizada por Recursos Humanos con el apoyo de la gerencia.
2. Es fundamental la participación del gerente de la organización, no sólo mediante su asistencia a la capacitación, sino también por medio del apoyo e información al personal sobre la importancia y la necesidad de esa capacitación
3. Nos ayuda a determinar si el programa de capacitación cumple o no con los objetivos planteados.
4. Es importante que vaya la firma de aceptado por parte del gerente. Si está mal, firmar y hacer las correcciones pertinentes. La firma además nos sirve para reclamos posteriores.
5. Una vez que este validado el programa de capacitación se procede a la implantación.

### 4) Etapa IV: evaluación

1. Solicitar al capacitador evaluación: El área de RRHH solicitara al capacitador la elaboración de examen para evaluar al capacitado.
2. Aplicar la evaluación al final de cada capacitación: Al finalizar la capacitación se aplicará la evaluación correspondiente a cada capacitado para evaluar el conocimiento adquirido.

3. Establecer la duración del desarrollo de la evaluación: Cada una de las evaluaciones que se apliquen por motivos de capacitación a los empleados, deben cumplir con un periodo de tiempo estipulado para el debido desarrollo.
4. El capacitador recogerá los exámenes aplicados: Una vez finalizada la evaluación por el capacitado, el capacitador debe recoger todas las evaluaciones.
5. El capacitador debe revisar y entregar las evaluaciones al área de RRHH: El capacitador es el encargado de revisar los exámenes aplicados para posteriormente hacer la entrega de los mismos al área de RRHH.
6. Archivar las evaluaciones en el expediente del empleado: Archivar en cada uno de los expedientes las evaluaciones de las capacitaciones recibidas por cada colaborador.

### 3. Políticas de capacitaciones

1. El área de Recursos Humanos, será el encargado de coordinar cada una de las capacitaciones correspondientes a las necesidades de los colaboradores.
2. Las necesidades de capacitación primero deberán canalizarse con el área a la cual pertenece el colaborador, posteriormente dichas necesidades se darán a conocer al área de Recursos Humanos.
3. El área de Recursos Humanos, será la responsable de realizar las programaciones de capacitación.
4. Toda capacitación impartida fuera del país, deberá ser autorizada por la gerencia en conjunto con el área de Recursos Humanos y el colaborador debe firmar el formato de convenio.
5. El área de Recursos Humanos, será responsable de llevar el control de asistencia a cada capacitación, asimismo, del envío de llamados de atención por inasistencia.
6. El área Recursos Humanos brindará apoyo con la parte logística, como ser: Envío de notificaciones para capacitación, búsqueda de local para impartir la capacitación, brindar medios de transporte en el caso que la capacitación sea fuera de la oficina, medios audiovisuales, conformación de grupos y alimentación.
7. Todos los registros que se realicen durante capacitación (Listas de asistencias, Evaluaciones, Cuestionarios, y otros documentos) deben ser enviados por el instructor al área de Recursos Humanos.

**Nota:** Todos estos documentos deben de ser enviados en un plazo de una semana al área de Recursos Humanos para analizar y procesar toda la información contenida a la brevedad posible.

8. Los documentos de la capacitación se mantendrán en los archivos de Recursos Humanos un mínimo de 3 años y máximo de 5 años, en el caso de la capacitación recurrente de algunos miembros del personal serán archivados definitivamente en un lugar destinado para dicho fin.

**Nota:** Los documentos personales estarán resguardados por el Área de Recursos Humanos, para los cuales se tendrán acceso con el fin de actualizar los registros de capacitación de cada uno.

#### 4. Temas de capacitación propuesto

**Tabla 8. Capacitaciones propuestas**

CAPACITACIONES PROPUESTAS SDSH			
TEMA	PUESTO	MES*	PRESUPUESTO*
<b>GENERALES</b>			
Comunicación Efectiva			
Relaciones Interpersonales			
Servicio al Cliente			
<b>TÉCNICAS</b>			
Manejo y conocimiento de armas			
Seguridad en instalaciones y personal			
Primeros auxilios			
Manejo y prevención de riesgos			
Seguridad en desastres naturales			
Seguridad de destinatarios			

#### 4.5.3.8 Políticas evaluación del desempeño

##### 1. Propósito general

Ordenar y alinear los objetivos y resultados de cada área o departamento de la empresa, con los objetivos estratégicos de la empresa con el fin de proporcionar retroalimentación positiva a los empleados por las buenas prácticas y la mejora continua en prácticas que deben mejorar. Además de aclarar para cada empleado la dirección de la organización y ayudar a que cada uno comprenda el singular papel que juega dentro del sostenimiento de la organización.

##### 2. Implementación de la evaluación del desempeño

Para comenzar con la Gestión del Desempeño, es necesario que se puedan alinear los objetivos y resultados de cada área con los objetivos estratégicos de la empresa. El instrumento como tal tiene como objetivo primordial los siguientes puntos:

- Alcanzar el logro de los objetivos internos por medio de la medición de resultados, objetivos y competencias.
- Brindar retroalimentación a los empleados sobre las expectativas de la institución y los resultados mostrados.
- Reforzar los comportamientos deseables positivos.
- Evaluar la calidad de la ejecución del trabajo.
- Para elaborar el instrumento de medición en cada área y cada posición debe implementarse sobre la base del Desarrollo Estratégico y Desarrollo Organizacional.

##### 3. Proceso de evaluación del desempeño

**Establecimiento de metas y objetivos:** Para poder comenzar la evaluación, se deben revisar los objetivos estratégicos para poder alinear la evaluación de cada empleados con la visión, misión y metas de la empresa a corto y largo plazo.

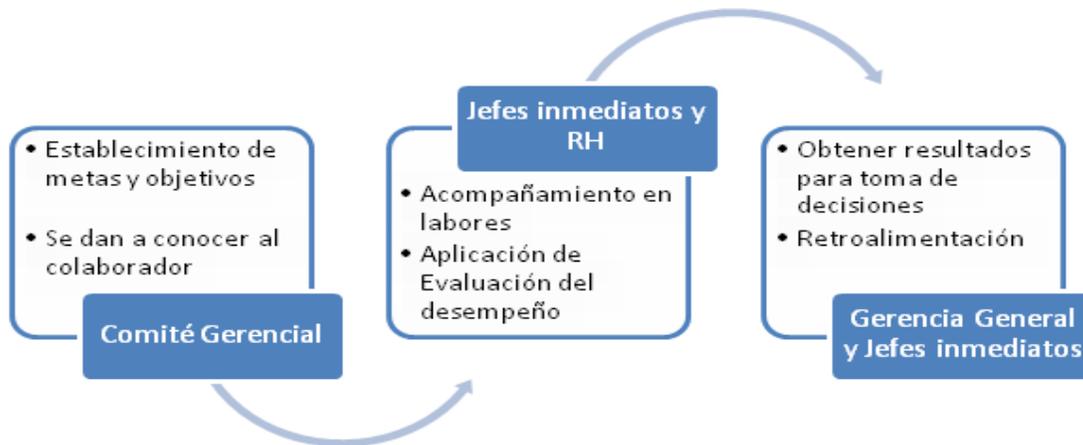
*Metas SMART*: Una meta bien escrita debe alcanzar ciertos criterios. Una forma fácil de recordar estos criterios es utilizando el acrónimo de los mismos en inglés el cual es la palabra SMART:

- **S**—Específico: ¿Qué será afectado?
- **M**—Medible: ¿Qué tanto será afectado?
- **A**—Orientado a la Acción: ¿Cómo se llegará al objetivo?
- **R**—Realista: ¿Es el objetivo práctico y alcanzable?
- **T**— Tiempo y Recursos necesarios: ¿Cuándo debe ser alcanzado el objetivo y con qué recursos?

Dar a conocer las metas y objetivos al colaborador: Una vez establecidos los objetivos y metas, es imperativo que los colaboradores los conozcan antes de ser evaluados en ellos.

- Acompañamiento en labores: Después de informar y concientizar al colaborador acerca del aporte que tiene dentro de la empresa, haciéndole saber sus metas y objetivos, no puede dejarse de lado el acompañamiento durante el proceso de sus labores. Esto puede ser a través del coaching, retroalimentación oral y otros.
- Aplicación de la Evaluación del Desempeño: Una vez cumplidos los pasos anteriores, se establece el instrumento para evaluar el desempeño de los colaboradores. Aunque cada colaborador sea evaluado al efecto de la idiosincrasia de sus funciones, los criterios de evaluación deben ser los mismos para todos los colaboradores. Si los criterios de evaluación son los mismos para los empleados, ellos serán evaluados justamente y por lo tanto remunerados sobre la base de sus aportaciones a la empresa y no de manera subjetiva.
- Obtener resultados para la toma de decisiones: Al obtener los resultados se debe generar un plan de mejora, en caso de ameritarlo y un plan de remuneración fija y variable, y a la vez de incentivos.

- Retroalimentación: Reunión con colaborador para hacerle saber los resultados de su evaluación y acciones a tomar después de conocer los resultados.



**Figura 25. Proceso de Evaluación del Desempeño**

#### 4. Aplicación del instrumento de evaluación

- 1) Al aplicar el instrumento de medición debe ser tomado en cuenta el objetivo general de esta aplicación, la cual es la mejora continua a través de prácticas que fortalezcan los procesos y procedimientos dentro de la empresa.
- 2) La información recolectada debe ser confidencial y no de manejo público. Las personas autorizadas a manejar este tipo de información se limita al Departamento de Recursos Humanos (cuando fuere creado), el jefe inmediato y Gerencia General.
  - Departamento de RH: Será encargado de dar retroalimentación de la evaluación, utilizar esta información para efecto de compensaciones, bonificaciones y la identificación de las necesidades de capacitación.
  - El jefe Inmediato: para la pronta toma de decisiones con respecto al impacto de sus acciones en sus labores y por ende a la empresa, réplica de las mejores práctica que este colaborador presente como parte de los procesos y procedimientos para calificar su trabajo.
  - Gerencia General: para la toma de decisiones en cuanto a continuidad de contratos o no, (en conjunto con los dos anteriores)

- 3) Se debe asegurar que el evaluado, conozca a cabalidad las expectativas y metas con mucha anticipación a la fecha de la aplicación.
- 4) La aplicación de estos instrumentos deben ser al menos de manera trimestral y como máximo de manera anual.

## 5. Políticas evaluación del desempeño

1. Los colaboradores y jefes inmediatos son responsables de establecer los objetivos claros, medibles y alcanzables al inicio de cada año. Los objetivos podrán cambiar durante el año por cambio de funciones o estrategias.
2. Las evaluaciones del desempeño se programarán y realizarán cada seis meses, realizando dos evaluaciones a mitad y al final del año.
3. Es responsabilidad del área de recursos humanos, que las evaluaciones sean realizadas por los jefes inmediatos a cada colaborador, utilizando los formularios establecidos y procurando que sean lo más objetivas posibles.
4. Cada colaborador debe recibir la retroalimentación de sus evaluaciones a través de una reunión programada.
5. La evaluación del desempeño no significa una revisión de salario, sin embargo las evaluaciones deben estar relacionadas a los aumentos salariales del próximo año.
6. Se capacitará anualmente a los jefes inmediatos en la metodología a utilizar para las evaluaciones del desempeño.
7. Se deberá solicitar al empleado que firme de conformidad su evaluación de desempeño, en caso que el colaborador se niegue a firmar se debe justificar el motivo y jefe inmediato deberá firmar la evaluación para entregar a recursos humanos.
8. Las evaluaciones del desempeño permitirán tomar decisiones respecto a:
  - Capacitaciones: detectar necesidades de capacitación para mejorar el desempeño.
  - Reconocimientos: motivar y recompensar a aquellos con excelentes evaluaciones.
  - Promociones: identificar personas evaluadas, para que puedan ser promovidos a otros cargos de mayor jerarquía o área.

- Necesidad de contratación: identificar necesidades de personal en las diferentes áreas.

#### 4.6 Presupuesto

**Tabla 9. Presupuesto de la propuesta**

<b>COSTOS PROFESIONALES</b>	<b>HONORARIOS POR HORA</b>	<b>CANTIDAD DE HORAS</b>	<b>TOTAL EN HORAS</b>	<b>TOTAL EN LPS.</b>
Consultora de RH con especialidad en Psicología Empresarial	150	3 diarias x 5 días a la semana	15 horas. X 14 semanas	L. 31,500.00
			210 HORAS	
Consultora de RH con especialidad en formación de capacitadores	150	3 diarias x 5 días a la semana	15 horas. X 14 semanas	L. 31,500.00
			210 HORAS	
Servicios secretariales				L. 500.00
Honorarios de asesores varios	250	6 horas durante 10 semanas	60 horas	L. 15,000.00
Honorarios de docente para la revisión en redacción y ortografía				L. 500.00
<b>SUBTOTAL PROFESIONALES</b>				<b>L. 79,000.00</b>
<b>SERVICIOS NO PERSONALES</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
Servicios de comunicación	Mes	2	L. 1,000.00	L. 2,000.00
Gastos de movilización	Mes	2	L. 1,500.00	L. 3,000.00
Gastos de representación	Visita	4	L. 350.00	L. 1,400.00
<b>SUBTOTAL SERVICIOS</b>				<b>L. 6,400.00</b>
<b>MATERIAL GASTABLE</b>				
Papelería	Global	1	L. 400.00	L. 400.00
Reproducción y copiado				L. 1,000.00
Otros materiales e insumos				L. 1,000.00
<b>SUBTOTAL GASTABLES</b>				<b>L. 2,400.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>L. 87,800.00</b>

## 4.7 Cronograma de ejecución

**Tabla 10. Cronograma Propuesta**

FECHA	OBJETIVO A ALCANZAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MATERIALES
Lunes 17 de octubre de 2016	Familiarizarse con el manual de recursos humanos a través de la lectura individual y reflexiva.	Envío documento en digital (correo) a la gerencia para su revisión y análisis.	Maestranter (consultores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora y acceso a internet</li> </ul>
Viernes 21 de octubre	Análisis de preguntas y sugerencias recibidas de la gerencia. Concertar cita para la semana del 24 al 28 de octubre.	La gerencia enviará preguntas y sugerencias al correo electrónico para ser contestadas en reunión a ser concertada. Concertación de cita para la discusión de manuales.	Gerencia general Maestranter (consultores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Acceso a internet</li> <li>• Computadora</li> </ul>
Semanas del 24 de octubre al 4 de noviembre	Elaboración de presentación por cada apartado del manual de recursos humanos. Análisis, discusión y adaptación de manuales a las necesidades más específicas de la empresa en tema de: *Reclutamiento y selección. (2 días) Capacitación (2 días) Evaluación del desempeño (2 días)	Se realizaran capacitaciones en el uso de cada uno de los apartados del manual de recursos humanos, según los subsistemas descritos en la tesis.	Maestranter Coordinará Gerencia administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores</li> <li>• Bocadillos</li> <li>• Data show</li> <li>• Computadora</li> <li>• Manuales impresos</li> <li>• Manuales digitales</li> <li>• Presentación Power Point por cada manual</li> </ul>
Jueves 10 de noviembre	Entrega de documento con actualizaciones a la empresa SDSH	Se realizarán las actualizaciones al documento en sus diferentes apartados para hacer la entrega oficial, junto con las presentaciones para su utilización en la capacitación dentro de la empresa.	Maestranter (consultores)	<p>Manual de RH impreso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CD quemado con la información</li> </ul>

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- Se logró identificar que dentro de los factores que limitan el cumplimiento de la aplicación de procedimientos en los subsistemas de recursos humanos es la falta de personal especializado en el área y la visión ejecutiva de la empresa más orientada al área de finanzas y operaciones.
- Al analizar los datos recibidos de las técnicas aplicadas, se concluye que la empresa SDSH realiza procesos de recursos humanos de forma empírica y están más orientadas a procesos operativos como: medidas disciplinarias, control de vacaciones, planilla, etc. En la empresa se realiza el proceso de reclutamiento y selección incompleto, solo se realiza una capacitación al año y no se llevan a cabo evaluaciones del desempeño.
- El manual de recursos humanos propuesto está compuesto por los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño, cada uno consta de la descripción del proceso, especificaciones y políticas para el uso. El manual incluye los procesos básicos que se deben aplicar para la administración eficiente del recurso humano dentro de la empresa SDSH, dichos procesos se deben implementar gradualmente, según el orden de importancia que la empresa considere.
- La realización de este estudio dará pie a la mejora continua de los procesos de recursos humanos dentro de la empresa de Servicios de Seguridad de Honduras, y cada una de las aplicaciones del manual que este contempla ayuda al cumplimiento de la estrategia.

### 5.2 Recomendaciones

- Crear el departamento de Recursos Humanos o en su defecto asignar a una persona exclusivamente para el diseño de la estrategia de ARH por competencias. Además de capacitar periódicamente a la persona a cargo.
- Elaborar un plan estratégico en el área de recursos humanos para que el manual pueda ser utilizado de manera efectiva.

- Aplicar el manual de recursos humanos de manera gradual, según el orden de importancia que la empresa considere.
- Se recomienda el uso del manual de recursos humanos por parte de la persona encargada, y que cada proceso vaya de la mano con la estrategia de la empresa para que esta genere los resultados esperados.

#### Recomendaciones adicionales

- Es importante que se realice un cronograma, por parte de la gerencia general, para la elaboración del plan estratégico para toda la empresa y que se puedan derivar los planes y objetivos por departamento para que la aplicación del manual tenga mejor efecto dentro de la empresa.
- Se recomienda actualizar los descriptores de puestos, después de revisar las competencias institucionales y específicas dentro del manual propuesto.
- Es relevante diagnosticar el clima laboral para detectar la factibilidad de implementar un plan de retención de personal, debido a que existe considerable rotación de personal.
- Recabar información de modelos de gestión del cambio para implementar los cambios necesarios después de los ajustes que se generen en la propuesta de valor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Alles, M. A. (2002). Teoría de las competencias. Granica. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias/teoria-competencias2.shtml>
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006a). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006b). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. (Nueva). Buenos Aires: Granica.
- Apaclia, L., & Gamboa, J. (2012). *Modelo de gestión por competencias*. Recuperado a partir de <http://es.slideshare.net/lobrisey/modelo-de-gestion-por-competencias-15099545>
- Barcelona Treball. (s. f.). Recuperado 30 de julio de 2016, a partir de <http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera). Colombia: Pearson Educación.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=H1tYIHVziM8C&oi=fnd&pg=PA13&dq=tesis+modelo+de+competencias+recursos+humanos&ots=eroGIYdiGT&sig=1-qNUnViLaSyIQPD-5TMT6NtKBA#v=onepage&q&f=false>
- Caicedo, V. (2013). *Gestión por Competencias*. Recuperado a partir de <http://es.slideshare.net/preppie83/gestion-por-competencias-16203285>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (Octava). México D.F: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

Delgado, D. (2000). Modelo de Gestión por Competencias. Recuperado a partir de [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC\\_Literatura/Delgado\\_Domingo\\_KM\\_por\\_Competencias.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competencias.pdf)

Díaz, R., & Arancibia, V. H. (2011). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psykhe*, 11(2). Recuperado a partir de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/433>

Fernández, I., & Baeza, R. (2011). Aplicación del Modelo de Competencias: Experiencias en Algunas Empresas Chilenas. *Psykhe*, 11(2). Recuperado a partir de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/425>

Gallart, M. A., & Jacinto, C. (1995). Competencias Laborales: Tema clave en la articulación educación-trabajo. Boletín de la red Latinoamericana de Educación y Trabajo.

Guerrera, F., Reyeszumeta, Z., Rincon, M. T., & Zotes, B. (2005). cku\_consultores. Recuperado 3 de septiembre de 2016, a partir de [http://www.ckuconsultores.com/cku\\_consultores.htm?k9OgWLaBXfck%FE](http://www.ckuconsultores.com/cku_consultores.htm?k9OgWLaBXfck%FE)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta). México D.F: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

Iacoviello, M., & Zuvanic, L. (2006). Desarrollo E Integración De La Gestión De Recursos Humanos En Los Estados Latinoamericanos. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 6(7). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=337530212002>

Le Bortef, G. (1997). TALENTO GERENCIAL: Gestión por Competencias. Recuperado a partir de <http://talentogerencial.blogspot.com/p/gestion-por-competencias.html>

Macia, M. (2016). 7 beneficios de la gestión por competencias en las empresas – Gestió de Persones i Recursos Humans | Talentia Gestió. Recuperado 9 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.talentiagestio.com/es/7-beneficios-de-la-gestion-por-competencias-en-las-empresas/>

Mokate, K. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?

Mondy, R. W. (2012). *Capital Humano* (Primera). México D.F: Pearson Educación.

Netquest. (2016). Recuperado 9 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras.html>

Posada Álvarez, R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista Iberoamérica de Educación*.

Rico Ramirez, S. P. (2014). Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos • GestioPolis. Recuperado 30 de julio de 2016, a partir de <http://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>

Seguridad de Honduras. (2016). Recuperado 9 de septiembre de 2016, a partir de <http://seguridaddehonduras.com/quienes-somos>

Ulrich, D., & Zadunaisky, G. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica S.A.

## ANEXOS

### 6.1 Formatos de reclutamiento y selección

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: <b>Supervisor</b>	Nombre del cargo del Jefe inmediato: <b>Jefe de Operaciones</b>
Departamento al que pertenece el cargo: <b>Operaciones</b>	Ciudad: <b>Tegucigalpa</b>
Posición: Nueva ( <input type="checkbox"/> )	Actualización: ( <input checked="" type="checkbox"/> )
Fecha: 16/09/2016	

#### 2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Supervisar a los guardias de seguridad en cada uno de sus funciones, para que se desarrolle de manera eficiente la operación cotidiana, además de proteger la vida de cada uno de los que estén bajo su supervisión.

#### 3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

**Presupuesto asignado: ninguno**

**Activo fijo: Armas a cargo, motocicleta**

#### 4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (  ) Analiza: (  ) Asesora: (  ) Propone: (  ) Decide: (  )

Ejecuta: (  ) Supervisa: (  )

#### 5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

##### a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Administración	Temas relacionados al manejo del personal	Semanalmente

**b. Externas (Fuera de la organización):**

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Diferentes Clientes	Necesidades de mejora por los clientes  Problemas con el personal	Semanalmente

**6. RESPONSABILIDADES / INDICADORES**

Responsabilidades	Indicador
Verificar las condiciones generales en los puestos de servicio.	Total de visitas y firma de check list
Mantener un control rígido sobre el personal que se encuentra bajo su responsabilidad.	Registro de los guardias actualizado y las evaluaciones realizadas.
Desarrollar un análisis de los riesgos de seguridad en los puestos de servicio.	Elaborar procedimientos y planes de acción por cada riesgo.
Entrenamiento constante a los guardias de seguridad bajo su responsabilidad de acuerdo a las necesidades encontradas.	Número de entrenamientos realizados.
Vigilar el estado de conservación y funcionamiento del armamento, municiones y equipo existente.	Reportes mensuales de las condiciones de armas.
Establecer reuniones con cada representante del cliente para evaluar el servicio brindado.	Reuniones mensuales con los clientes.
Realizar un reporte de los indicadores, quejas o problemas de los clientes.	Reporte de indicadores mensualmente

**7. COMPETENCIAS DEL CARGO:**

**Competencias Académicas y Técnicas:**

- Secundaria Completa
- Sargento del ejercito

- Poseer licencia de conducir (motocicleta y vehículo)
- Experiencia en seguridad (4 años)

**Competencias Claves/ Organizacionales:**

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Comunicación
- Calidad de trabajo

**Competencias Específicas:**

- Solución de problemas
- Iniciativa

2. Cuestionario de entrevista de análisis de puestos

Nombre del cargo:

Departamento al que pertenece:

Cargo(s) a quien reporta:

Horario de trabajo:

Cuál es el objetivo general de éste puesto?

Cuáles son las principales responsabilidades del cargo?

El puesto se trata de supervisión: intensa, moderada o escasa? Intensa

Explique:

Maneja usted información confidencial? EXPLIQUE:

El puesto implica el acceso a manejo de fondos de la empresa? En caso afirmativo, explique.

Es importante que el titular del puesto hable inglés?

Nivel: básico \_\_\_\_ medio: X Avanzado \_\_\_\_\_

Objetivo del requisito de manejar otro idioma?

Qué experiencia laboral cree requerida para desempeñarse en el puesto?

Mencione las habilidades o conocimientos técnicos que debe poseer para funcionar en el puesto.

Qué otra capacitación o habilidad se necesitan en el puesto?

Marque los factores que son importantes para desempeñarse exitosamente en el puesto  
TODAS

Solución de problemas X

Capacidad analítica X

Habilidades de Comunicación X

Bilingüe X

Habilidades interpersonales X

Enumere las actividades diarias en su puesto de trabajo

Enliste las actividades quincenales y/o mensuales en su puesto de trabajo

Hay alguna condición de trabajo en particular asociada a este puesto que debería señalarse (como ser, el entorno de trabajo, las horas de trabajo, los viajes el espacio laboral, etc.. )  
?

Este puesto implica responsabilidades de supervisión (es decir, de contratación, despidos, evaluaciones de desempeño, etc.. ) SI X NO \_\_\_\_

En caso afirmativo, consigne la cantidad y los cargos de los puestos que responden ante este puesto en forma directa e indirecta.

DIRECTA

INDIRECTA

Manejo de fondos de la empresa? SI  NO  En caso afirmativo, explique:

Qué experiencia laboral, capacitación y/o nivel educativo se requiere en este puesto?

Mencione cualquier habilidad técnica que sea necesaria en el puesto. (Mecanografía, manejo de excel, manejo de redes)

Otras capacitaciones y otras habilidades que se requieran en este puesto?

Qué valores cree usted que son esenciales en la ejecución del puesto?

Cómo explicaría este trabajo a alguien que nunca lo ha hecho?

3. Formato requisición de empleados

REQUISICIÓN DE EMPLEADOS

Número de Puesto	Título del Puesto	Nombre del departamento	Fecha que se necesita reemplazo
Favor de marcar	<input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Tiempo Parcial		
Razón de la requisición ¿Qué acciones administrativas o de empleados ocasionaron la vacante?			
BREVE DESCRIPCIÓN del mínimo de cualidades que deben reunir los candidatos al puesto			
Breve descripción de los deberes del puesto			
Nombre de la ubicación			
Fecha	Firma del gerente		

#### 4. Ficha de ingreso

### INFORMACION GENERAL DE COLABORADORES

Primer Nombre: .....	Cédula: .....
Segundo Nombre: .....	Seguro Social: .....
Primer Apellido: .....	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Unido <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado
Segundo Apellido: .....	Fecha de Nacimiento: .....
# De Colaborador: .....	Dirección: .....
# De Departamento * (Ver cuadro de Códigos de Departamentos).....	Teléfono Residencial: .....
Departamento: .....	Celular: .....
Fecha de Contratación: .....	Tipo de Sangre: .....
Cargo: .....	Alergias: .....
Estudios Realizados: .....	Detalle de Alergias: .....
.....	.....
.....	.....
Inglés Escrito: <input type="checkbox"/> (10%, 25%, 40%, 55%, 70%, 85%, 100%)	En caso de emergencia llamar a: .....
Inglés Hablado: <input type="checkbox"/> (10%, 25%, 40%, 55%, 70%, 85%, 100%)	Parentesco: .....
Nombre del Cónyuge: .....	Teléfono: .....

#### \* Códigos de Departamentos

Nombre de Hijos (as)	Fecha de Nacimiento	Sexo (M) (F)

100	203
101	204
200	205
201	206
202	207

#### PARA USO DE RECURSOS HUMANOS

CARGO OCUPADO	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL

5. Tabla de evaluación de competencias

**TABLA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS Y REQUISITOS DE CANDIDATOS**

Nombre del puesto vacante: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación de candidatos: \_\_\_\_\_

Nombre(s) del Evaluador(es): \_\_\_\_\_

Cargo(s) de evaluador(es): \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Colocar los nombres de los postulantes de 1 a 3, siendo 1 el de preferencia en elección y 3 el de menor preferencia.

En la casilla de observaciones, anote todas las reflexiones acerca de cada candidato que le ayude a decidir en base al Descriptor de puestos. (Es recomendable tener el descriptor de puestos a mano para hacer dicha evaluación.)

Nombre del Postulante	Rasgos a Favor	Rasgos en Contra	Estándares Mínimos requeridos en Descriptor	Observaciones
1.				
2.				
3.				

Nombre del Postulante elegido: \_\_\_\_\_

Nombre y Firma de los evaluadores: \_\_\_\_\_

## 6. Test psicométricos para selección en línea

### Resolución de conflictos

[http://www.psicotecnicostest.com/testdepersonalidad/resoluciondeconflictostestonline.asp?TIP\\_1=Test%20de%20Personalidad&TIP\\_2=Test%20de%20resoluci%F3n%20de%20conflictos](http://www.psicotecnicostest.com/testdepersonalidad/resoluciondeconflictostestonline.asp?TIP_1=Test%20de%20Personalidad&TIP_2=Test%20de%20resoluci%F3n%20de%20conflictos)

### Test de valores

[http://www.psicotecnicostest.com/testdepersonalidad/test-valores-de-allport.asp?TIP\\_1=Test%20de%20Personalidad&TIP\\_2=Test%20de%20Allport-%20prueba%20psicom%E9trica%20de%20valores&movil=ko](http://www.psicotecnicostest.com/testdepersonalidad/test-valores-de-allport.asp?TIP_1=Test%20de%20Personalidad&TIP_2=Test%20de%20Allport-%20prueba%20psicom%E9trica%20de%20valores&movil=ko)

## 6.2 Formatos de capacitación

# Encuesta de Capacitación 2016

Nombre de la Empresa

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa actualmente: \_\_\_\_\_

1. Marque y especifique qué capacitaciones necesita para hacer mejor su trabajo.

- Habilidades Personales:
  
- Habilidades Interpersonales:
  
- Habilidades Técnicas:
  
- Otros:

2. ¿Cuál sería el beneficio de estas capacitaciones?

3. ¿Qué tan seguido le gustaría recibir capacitaciones?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente



# Evaluación de Satisfacción

Nombre de la Capacitación

1. ¿Cómo evaluaría el contenido del curso?
  - a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. Muy malo
  
2. ¿Cómo evaluaría la habilidad del instructor para brindar el curso?
  - a. Muy bien
  - b. Bien
  - c. Regular
  - d. Mal
  - e. Muy mal
  
3. ¿Recomendaría este curso a otras personas?
  - a. Definitivamente
  - b. Si
  - c. No sé
  - d. No
  - e. Definitivamente no
  
4. ¿De qué forma puede aplicar los conocimientos adquiridos en esta capacitación?
  - a. En el día a día
  - b. Mensualmente
  - c. Trimestralmente
  - d. Anualmente
  - e. Nunca

## Programa de Capacitación 2016

Recursos Humanos

Capacitación	Fecha	# de Horas	Capacitador/Empresa	# de Empleados	Costo

### 6.3 Formatos de evaluación del desempeño

<b>HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE EMPLEADOS</b>		
<i>Hoja de trabajo para usar la cuadrícula de desempeño y potencial</i>		
<i>Utilice esta herramienta para evaluar el desempeño y el potencial de sus empleados y comenzar a crear un plan para su crecimiento.</i>		
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>		
<b>Parte I. Definir el desempeño</b>		
Pregunta	Sí	No
1. ¿Este empleado <i>supera</i> las expectativas en al menos un área de desempeño?		
2. ¿Diría usted que este empleado supera las expectativas en <i>la mayoría</i> (o <i>todas</i> ) las áreas de desempeño?		
3. ¿Este empleado cumple o supera las expectativas en <i>todas</i> las áreas de desempeño?		
4. ¿Es el empleado un colaborador clave para el equipo y la organización?		
5. ¿El empleado se guía por la retroalimentación de desempeño correctiva para mejorar su desempeño?		
6. ¿Ha proporcionado recompensas significativas y específicas por el desempeño para este empleado (bonificaciones especiales, reconocimiento formal, etc.)?		
<b>TOTALES</b>		
<i>Para evaluar el <b>desempeño</b> de este empleado, calcule el número total de respuestas afirmativas y utilice la siguiente puntuación: 0-1 = bajo; 2-4 = medio; 5-6 = alto</i>		
<b>Parte II. Definir el potencial</b>		

Pregunta	Sí	No
1. ¿Podría el empleado desempeñarse a un nivel más alto, en un cargo diferente o asumir mayores responsabilidades dentro del próximo año (considere sólo la capacidad de la persona y no si hay disponible un cargo para apoyar su crecimiento)?		
2. ¿Podría el empleado desempeñarse a un nivel más alto, en un cargo diferente o asumir mayores responsabilidades dentro de los próximos tres años (considere sólo la capacidad de la persona y no si hay disponible un cargo para apoyar su crecimiento)?		
3. ¿Puede imaginar a este empleado desempeñándose dos niveles por sobre su actual cargo en los próximos cinco a seis años?		
4. ¿Es probable que la organización valore el crecimiento de las destrezas y competencias de este empleado durante los próximos años?		
5. ¿Podría el empleado aprender las destrezas y competencias adicionales que necesita para poder desempeñarse a un nivel más alto o diferente?		
6. ¿Demuestra el empleado capacidad de liderazgo, al mostrar iniciativa y visión, cumplir los resultados prometidos, comunicarse eficazmente y asumir riesgos adecuados?		
7. ¿Demuestra el empleado la capacidad de interactuar cómodamente con personas de un nivel superior o en diferentes áreas?		
8. ¿Demuestra el empleado que se siente cómodo con una perspectiva más amplia de la empresa que la que actualmente requiere su trabajo?		
9. ¿Demuestra el empleado flexibilidad y motivación para emprender un trabajo que podría ser diferente a cualquiera de los que existan actualmente?		
10. ¿Acoge el empleado con beneplácito las oportunidades de aprendizaje y desarrollo?		
<b>TOTALES</b>		
<p style="text-align: center;"><i>Para evaluar el <b>potencial</b> de este empleado, calcule el número total de respuestas afirmativas y utilice la siguiente puntuación: 0-3 = bajo; 4-7 = medio; 8-10 = alto</i></p>		

## Formato evaluación de competencias

### FORMATO PARA EVALUACION DE COMPETENCIAS

<b>(5) Comunicación</b>									
El grado en que el empleado maneja las ideas y la información en forma clara, concisa y apropiada.									
Insuficiente	Básico		Competente		Avanzado		Superior		
Poca o ninguna capacidad	Capacidad básica	%	Uso efectivo de la competencia	%	Capacidad de alto nivel	%	Muestra la más alta capacidad		
Ausencia de la Competencia	• Organiza sus ideas claramente al hablar y escribir y las expresa de manera concisa utilizando las palabras, tonos y lenguaje corporal	80	• Escucha activamente las ideas y necesidades de los demás.	90	• Adecua el contenido de sus discursos y escritos al nivel y experiencia de sus audiencias.	80	• Desarrolla analogías y metáforas para explicar situaciones específicas.		
			• Utiliza apropiadamente múltiples canales o medios para comunicarse(emails, teléfonos y cara a cara) para transmitir y devolver mensajes/lamadas a jefes, colaboradores, colegas y clientes.	80	• Hace resúmenes, retroalimentaciones e indaga para verificar el entendimiento.	70	• Comprende e interpreta correctamente las comunicaciones explícitas y los asuntos no expresados en una conversación.		
							<b>Promedio Actual</b>	<b>78.57</b>	
							<b>Nivel Actual</b>	<b>3.93</b>	Avanzado
							<b>Nivel Requerido</b>	<b>4.00</b>	Avanzado

### GRAFICO DE EVALUACIONES

