



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA
EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL
RECURSO HUMANO IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA
CONSTRUCTORA SESCO S. de R.L.**

SUSTENTADO POR:

**BÁRBARA ELIZABETH PENMAN
KELVIN OMAR CORTEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,
C.A.**

ENERO, 2023

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**DESARROLLO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO:**

EMPRESA CONSTRUCTORA SESCO S. de R.L.

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

MÁSTER EN:

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS TRIMINIO

ASESOR TEMÁTICO

JORGE LUIS MEDINA MEDINA

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARÍA ELENA MORAZÁN

SOLANGEL CORPEÑO DUBÓN

JOSÉ TRANCITO MEJÍA ALVARENGA



FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA SESCO S. de R.L.

**BÁRBARA ELIZABETH PENMAN
KELVIN OMAR CORTEZ**

El presente estudio fue realizado con el objetivo de mejorar la gestión del recurso humano en la empresa constructora SESCO, partiendo de un diagnóstico que permitió obtener resultados actuales y reales mediante el uso de herramientas de recolección de información como ser la encuesta de clima laboral estandarizada, aplicada todos los empleados a través de la plataforma Evalart, entrevistas con los gerentes de los diferentes departamentos y un grupo focal que sirvió para respaldar los hallazgos obtenidos con las herramientas anteriormente mencionadas. Mediante la investigación se lograron determinar oportunidades de mejora, con lo cual se preparó una propuesta de un plan de gestión del recurso humano enfocado en optimizar la estructura organizacional, el diagnóstico organizacional y las herramientas de gestión utilizadas en la empresa; brindando una planificación establecida que permita a los directivos de la empresa llevar a cabo el proyecto en pro del desempeño organizacional mediante una adecuada gestión de los recursos humanos.

Palabras clave: Administración, desempeño, estructura organizacional, gestión del recurso humano.



FACULTY OF POSTGRADUATE

**ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS TO EVALUATE THE
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES
IMPLEMENTED IN THE CONSTRUCTION COMPANY
SESCO S. de R.L.**

**BÁRBARA ELIZABETH PENMAN
KELVIN OMAR CORTEZ**

Abstract

The purpose of this study was to improve the management of human resources in the construction company SESCO, based on a diagnosis that allowed obtaining current and real data using information gathering tools such as the standardized work climate survey, applied to all employees through the Evalart platform, interviews with the managers of the different departments and a focus group that helped to support the findings obtained with the aforementioned tools. Through this research, it was possible to determine opportunities for improvement, through which a proposal for a human resource management plan focused on optimizing the organizational structure, organizational diagnosis and management tools used in the company was prepared; providing an established planning that allows the managers of the company to carry out the project in favor of organizational performance through adequate management of human resources.

Key Words: Administration, human resources management, organizational structure, performance.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a mi familia que son quienes me motivan cada día a ser mejor persona. Lo dedico también a mi pareja por ser mi apoyo incondicional y acompañarme en todo este proceso educativo. A mi madre por ser un ejemplo por seguir de lucha y esfuerzo para la consecución de metas.

Bárbara Elizabeth Penman Zuniga

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios y la Virgen. A mi gran esposa y mis grandes hijos que aguantaron estos dos años sin una compañía necesaria de mi parte y muchas veces sin mi atención, tiempo en el cual recibí todo el apoyo del calor de familia. A mis padres que por gracia de Dios me han apoyado en todo siempre y son un gran ejemplo. A mis hermanos por todo el apoyo y motivación hacia mí. A todo el resto de mi familia que aún viven y también a los que están en el cielo. A mis compañeros de trabajo, a mis compañeros de maestría (Elite) especialmente a Barbara, a Lic. Soria, Ing. Jorge y todas esas personas que hacen de mi mundo más bonito.

Kelvin Omar Cortez

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por ser un pilar en desarrollo y transformación de profesionales de alta calidad.

A todos los catedráticos que nos impartieron cada una de nuestras clases para enriquecer nuestro conocimiento.

A nuestros asesores el Licenciado Carlos Triminio y el Ingeniero Jorge Medina por su valiosa paciencia y dedicación con calidad humana, la que nos encamino con un horizonte claro y valiente para culminar con éxito.

A los compañeros que nos apoyaron con toda la paciencia y pusieron el corazón con empeño de calidad para hacer de nuestros trabajos un resultado de excelencia.

Finalmente, a la empresa constructora SESCO (Servicios Especializados para la Construcción) S. de R.L. por abrirnos sus puertas para desarrollar este trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----------|
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES | 1 |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO | 5 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL | 5 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 5 |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN..... | 6 |
| CAPITULO II. MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... | 7 |
| 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO | 7 |
| 2.1.1.1 RELEVANCIA DE LA GESTION DEL RECURSO HUMANO ANTE FACTORES EXTERNOS..... | 8 |
| 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO | 13 |
| 2.1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 18 |
| 2.2 CONCEPTUALIZACIÓN | 21 |
| 2.3 TEORÍAS | 24 |
| 2.3.1 TEORÍAS DE SUSTENTO..... | 24 |
| 2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS | 54 |
| 2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS..... | 55 |
| 2.4 MARCO LEGAL | 56 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4.1 SOBRE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO..... | 57 |
| 2.4.2 CONDICIONES DE TRABAJO E HIGIENE Y SEGURIDAD | 58 |
| 2.4.3 SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN | 64 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA..... | 65 |
| 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA | 65 |
| 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA..... | 65 |
| 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO..... | 66 |
| 3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 67 |
| 3.1.4 HIPÓTESIS | 70 |
| 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS | 70 |
| 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 71 |
| 3.3.1 UNIVERSO..... | 71 |
| 3.3.2 MUESTRA | 71 |
| 3.3.3 TECNICAS DE MUESTREO..... | 72 |
| 3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS | 72 |
| 3.4.1 TÉCNICAS..... | 73 |
| 3.4.2 INSTRUMENTOS | 76 |
| 3.4.3 PROCEDIMIENTO..... | 76 |
| 3.5 FUENTES DE INFORMACION | 79 |
| 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS..... | 79 |
| 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS..... | 80 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | 81 |
| 4.1 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..... | 81 |
| 4.2 VARIABLE 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 82 |

| | |
|---|------------|
| 4.2.1 ORGANIGRAMA..... | 84 |
| 4.2.2 DESCRIPTORES DE PUESTO..... | 84 |
| 4.2.3 PERFILES PROFESIONALES | 85 |
| 4.2.4 PROCESOS | 85 |
| 4.2.5 POLÍTICAS..... | 86 |
| 4.2.6 ESTUDIO DE VARIABLE CONTRA OBJETIVO ESPECÍFICO..... | 86 |
| 4.3 VARIABLE 2: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL..... | 87 |
| 4.3.1 DESEMPEÑO GENERAL DE LA EMPRESA | 87 |
| 4.3.2 CONDICIONES DE TRABAJO..... | 88 |
| 4.3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL | 90 |
| 4.3.4 ESTUDIO DE VARIABLE CONTRA OBJETIVO ESPECÍFICO..... | 95 |
| 4.4 VARIABLE 3: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN | 95 |
| 4.4.1 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL..... | 96 |
| 4.4.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA | 97 |
| 4.4.3 GESTIÓN DE LA CALIDAD | 97 |
| 4.4.4 GESTIÓN DE LAS PERSONAS..... | 98 |
| 4.4.5 ESTUDIO DE VARIABLE CONTRA OBJETIVO ESPECÍFICO..... | 99 |
| 4.5 ANÁLISIS DE GRUPO FOCAL | 99 |
| 4.5.1 DIMENSIONES E INDICADORES APLICADOS | 100 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 106 |
| 5.1 CONCLUSIONES..... | 106 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 107 |
| CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD | 108 |
| 6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA..... | 108 |
| 6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA | 108 |

| | |
|--|------------|
| 6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA | 109 |
| 6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA..... | 109 |
| 6.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN | 110 |
| 6.5 PRESUPUESTO | 111 |
| 6.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 115 |
| 6.7 CUADRO DE CONCORDANCIA..... | 116 |
| BIBLIOGRAFÍA | 117 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Edades personal en AATT de C.A. | 16 |
| Tabla 2 rango de edades en AATT de C.A..... | 17 |
| Tabla 3 Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX..... | 26 |
| Tabla 4 Definiciones de Administración..... | 28 |
| Tabla 5 Teorías de la Administración..... | 31 |
| Tabla 6 Diferencias entre estructuras planas y horizontales..... | 41 |
| Tabla 7 Matriz Metodológica | 66 |
| Tabla 8 Simbología de términos operacionalización de variables | 68 |
| Tabla 9 Operacionalización variable "Estructura Organizacional" | 68 |
| Tabla 10 Operacionalización variable "Diagnóstico Organizacional" | 69 |
| Tabla 11 Operacionalización variable "Herramientas de Gestión" | 69 |
| Tabla 12 Técnicas para el diagnóstico..... | 74 |
| Tabla 13 Perfiles incluidos en la aplicación del grupo focal..... | 100 |
| Tabla 14 sesión 01 grupo focal..... | 100 |
| Tabla 15 FASE I. Reestructuración Organizacional | 111 |
| Tabla 16 FASE II. Análisis de Necesidades y Gestión del Desempeño..... | 111 |
| Tabla 17 FASE III. Mejora Continua en la Gestión del Talento | 111 |
| Tabla 18 Presupuesto del Plan de Gestión de Recursos Humanos..... | 113 |
| Tabla 19 Resumen de Presupuesto | 114 |
| Tabla 20 Cuadro de Concordancia de segmentos de tesis y propuesta | 116 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 modelo RH de Harper y Lynch (1992)..... | 9 |
| Ilustración 2 incremento de RR.HH. en AATT C.A. | 15 |
| Ilustración 3 Colaboradores por género en AATT de C.A..... | 16 |
| Ilustración 4 Organigrama Actual de SESCO | 18 |
| Ilustración 5 Procesos de Los Recursos Humanos (Giner, Marin, & Blasco, 2018)..... | 45 |
| Ilustración 6 Ejemplo de organigrama simple | 46 |
| Ilustración 7 Organigrama por productos(Alzate, s/f)..... | 47 |
| Ilustración 8 Organigrama matricial por función | 48 |
| Ilustración 9 Elementos del diseño de los puestos de trabajo..... | 51 |
| Ilustración 10 Diagrama de variables | 67 |
| Ilustración 11 Esquema de procedimientos para recolección de información | 77 |
| Ilustración 12 Diagrama de variable "Estructura Organizacional"..... | 83 |
| Ilustración 13 Diagrama variable "Diagnóstico Organizacional" | 87 |
| Ilustración 14 Evaluación general clima organizacional en SESCO S. de R.L..... | 90 |
| Ilustración 15 indicadores de evaluación en clima organizacional en SESCO S. de R.L. ... | 90 |
| Ilustración 16 Puntaje Obtenido en el Factor Autonomía, Evaluación de Clima Laboral ... | 91 |
| Ilustración 17 Puntaje Obtenido en el Factor Compromiso, Evaluación de Clima Laboral | 91 |
| Ilustración 18 Puntaje Obtenido en el Factor Desarrollo Profesional, Evaluación de Clima Laboral..... | 92 |
| Ilustración 19 Puntaje Obtenido en el Factor Diseño Organizacional, Evaluación de Clima Laboral..... | 92 |
| Ilustración 20 Puntaje Obtenida en el Factor Innovación, Evaluación de Clima Laboral.... | 92 |
| Ilustración 21 Puntaje Obtenida en el Factor Relación con Alta Gerencia, Evaluación de Clima Laboral..... | 93 |
| Ilustración 22 Puntaje Obtenida en el Factor Relación con Jefe Inmediato, Evaluación de Clima Laboral..... | 93 |
| Ilustración 23 Puntaje Obtenido en el Factor Remuneración, Evaluación de Clima Laboral | 94 |
| Ilustración 24 Puntaje Obtenido en el Factor Satisfacción del Cliente, Evaluación de Clima Laboral..... | 94 |

| | |
|---|----|
| Ilustración 25 Puntaje Obtenido en el Factor Satisfacción Laboral, Evaluación de Clima Laboral..... | 94 |
| Ilustración 26 Puntaje Obtenido en el Factor Trabajo en Equipo, Evaluación de Clima Laboral..... | 95 |
| Ilustración 27 Diagrama de variable "Herramientas de Gestión" | 96 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| ANEXO 1 ESTRUCTURA DE GRUPO FOCAL | 123 |
| ANEXO 2 CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA PROFUNDA CON LOS GERENTES DE ÁREA | 126 |
| ANEXO 3 CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA PROFUNDA CON EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS | 127 |
| ANEXO 4 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL | 128 |
| ANEXO 5 CHECK-LIST PARA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL | 142 |
| ANEXO 6 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN | 144 |
| ANEXO 7 CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA..... | 145 |
| ANEXO 8 CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA..... | 146 |

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo 1 muestra de manera detallada la estructura del trabajo de investigación, donde se incluyen los antecedentes que fundamentan el estudio, la formulación del problema, las preguntas de investigación, y los objetivos de lo que se pretende lograr con el trabajo.

1.1 INTRODUCCIÓN

SESCO S. de R.L. es una empresa especializada en servicios de construcción que opera en la ciudad de Siguatepeque, departamento de Comayagua, donde en los últimos años se ha visto un crecimiento importante en dicho rubro. Para mejorar sus oportunidades competitivas la compañía ha considerado mejorar los aspectos relacionados con el manejo de todos los recursos con los que cuenta, principalmente el recurso humano. Así pues, se ha visto a bien realizar un diagnóstico que permita de forma acertada identificar herramientas estratégicas que favorezcan la gestión efectiva y eficaz del talento humano.

En el presente trabajo se describe a detalle todas las actividades relacionadas con el diagnóstico y la evaluación de las necesidades reales de la empresa con la finalidad de dar respuestas oportunas a dichas necesidades partiendo de un análisis objetivo de la situación actual y las oportunidades de mejora existentes.

Finalmente, una serie de recomendaciones son propuestas a través de un plan de acción que permitirán de una manera práctica, sentar las bases para implementar la mejora continua en la organización y mejorar la forma en que la empresa opera, y así, optimizar su gestión del recurso humano.

1.2 ANTECEDENTES

En la actualidad los departamentos del talento humano están en continua investigación por diversos profesionales en distintas ramas debido al alto impacto que posee esta área dentro de las organizaciones, es justificable y necesario gestionar todo lo indispensable para

su operación exitosa, empezando por un plan estratégico que vincule los intereses y filosofía de una entidad particular.

Cada vez los retos en la administración del talento humano requieren y exigen que las habilidades del personal sean al menos paralelas a la globalización para enfrentar su alto consumo.

“El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio.” (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009).

Continuamente los gerentes de una empresa se preguntan cómo alcanzar los objetivos y cómo ordenar la empresa para que funcione como un reloj y esto se logra con la dirección correcta de un buen equipo con alto desempeño. No existe en sí una fórmula mágica, pero si las ganas de una empresa por querer hacer mejor las cosas.

“Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.” (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009).

SESCO S. de R.L. una empresa relativamente joven en el rubro de la construcción e inmobiliaria nacida el 20 de mayo de 2015 en Siguatepeque; por sus cercanos y agresivos competidores similares en estructura con gerentes y departamentos ya creados le es necesario innovar con gestiones del talento humano que faciliten desde un diagnóstico sea cual sea el área hasta un plan estratégico que incremente la obtención de sus datos para formular ideas, estrategias y técnicas que conviertan a SESCO S. de R.L. en un barco que asegure su horizonte. En la actualidad la empresa está dirigida por gerentes en las áreas de

administración, finanzas, proyectos ,talento humano, IT, ventas y mercadeo y a pesar de su forma de operación no cuentan con gestiones específicas del talento humano que satisfagan muchas necesidades estructurales como: estructura organizacional definida, procesos y políticas, evaluaciones de desempeño, herramientas y técnicas que aseguren ese crecimiento exponencial que están experimentando en estos últimos años El no estar preparado para eso es una bomba de tiempo que en cualquier momento puede pasar factura con un golpe de decisiones resultantes de gestiones no practicadas para ejercer esa fuerza ante el impacto brutal de la globalización, ya otras empresas locales dedicadas al mismo rubro que empezaron con aires de grandeza no existen; ver esos casos genera esa alerta para prepararse y formarse de mejor manera , una que marque la diferencia y se acompañe de responsabilidad social y una excelente filosofía de negocio.

“Uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH.” (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

“La etapa que se identifica como la definición del problema de investigación permite al investigador la realización de una descripción de las situaciones que pueden llegar a constituirse en el objeto de verificación, y se puede identificar la situación actual” (Álvarez, 1995, p.63).

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La empresa constructora SESCO S. de R.L. carece de una estructura organizacional funcional, procesos, políticas y herramientas para la gestión del recurso humano de acuerdo con las necesidades prioritarias de la organización. La ausencia de dichos elementos genera un ambiente de confusión en las operaciones diarias pues los colaboradores no tienen claras las funciones, actividades, responsabilidades y líneas de mando que deben seguir. Asimismo,

la falta de procesos establecidos entorpece la toma de decisiones ya que no hay un flujo correcto de la información hacia aquellos encargados de efectuar estas tareas clave dentro de la empresa.

El uso de un organigrama que no va de acuerdo con las necesidades de la empresa partiendo de su actividad productiva, y que además no es funcional, sumado a la falta de estructura y orden en los procesos, ha traído como consecuencia una sobrecarga laboral que recae solamente en algunos puestos, lo que genera que se deba estar “apagando fuegos” constantemente y por consecuencia que se tomen decisiones apresuradas que impliquen mayor gasto o soluciones a medias. No solo eso, la falta de claridad en las tareas, responsabilidades y canales de mando y comunicación pueden desmotivar a los colaboradores impactando de manera negativa en la cultura organizacional.

Por otro lado, los directivos de la empresa expresan que la constante rotación de personal se ha convertido en una situación fácilmente apreciable e identifican la necesidad de encontrar una solución a esta problemática que puede convertirse en un escenario complicado, considerando el entorno en el que se desempeña la empresa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

“Es específicamente el asunto que se va a investigar” (Toro, 2005, p.106), es la concreción de este en términos definidos, claros y precisos.

Partiendo de la premisa de que la empresa constructora SESCO S. de R.L. presenta debilidades en sus estrategias de gestión del recurso humano que impactan sus actividades operativas, y entendiendo que estas representan múltiples oportunidades de mejora que favorecerían a la organización en su entorno competitivo, se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué puede hacer la empresa constructora SESCO para mejorar su gestión del recurso humano?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los puestos esenciales para las operaciones principales de la empresa?
2. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en la gestión fundamental del recurso humano?
3. ¿Cuál es la situación actual de la gestión del recurso humano?

1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO

“Los objetivos de la investigación son el enunciado, claro, amplio y preciso de las metas que se persiguen. Nos indican cuál es nuestro rumbo, cuál es la direccionalidad que tiene el trabajo” (León, 2005, p.108).

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer la implementación de un plan de gestión del recurso humano partiendo de un diagnóstico organizacional, con el propósito de fortalecer la estructura organizacional, y así, mejorar el manejo y gestión de los recursos humanos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar la estructura organizacional de la empresa e identificar puestos clave dentro de esta.
2. Determinar que herramientas se pueden implementar para fortalecer la estrategia de gestión de recurso humano.
3. Evaluar la situación actual de la gestión del recurso humano.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El diagnóstico organizacional es una herramienta que permite analizar la situación actual de la empresa a detalle. Facilita la identificación de oportunidades de mejora y resalta todo aquello que evita que la organización opere de manera eficiente.

Toda empresa debe tener como objetivo identificar sus debilidades en temas de gestión, pues es este el punto de partida para trabajar en ellas y a su vez poder potenciar sus fortalezas. Un diagnóstico organizacional, tal como en el ámbito médico, es logrado a través de una serie de evaluaciones que analizadas detalladamente arrojan una serie de conclusiones sobre el caso estudiado. Esta es la aproximación que se debe tener en el caso de la empresa Constructora SESCO S. de R. L.

Esta empresa relativamente joven tiene 7 años de operar, enfrentando una serie de cambios importantes en los últimos dos años en los cuales ha habido una cantidad grande de empleados que han ingresado a cubrir los puestos directivos dentro de la empresa. Este personal se ha visto enfrentado a innumerables retos derivados de la falta de lineamientos en la estructura organizacional y la descripción de los puestos, así como también de las líneas de mando. Realizar un diagnóstico de la situación actual es fundamental para crear y sentar las bases de la construcción de una estructura organizacional eficaz, que le permite a esta organización crecer.

El diagnóstico es la herramienta que facilitará la identificación de oportunidades de mejora. En otras palabras, se podrá detallar un plan de acción basado en las necesidades reales de la empresa y no en supuestos o ideales. Muchas veces los líderes se enfocan la resolución de problemas que no son prioritarios en el funcionamiento de una empresa y esto puede retrasar o entorpecer la solución oportuna de situaciones conflictivas de la organización.

La razón de ser de este proyecto de investigación va más allá un simple análisis superficial, con él se busca entender por qué la empresa necesita gestionar de una mejor forma sus recursos humanos y cuáles son los pasos por seguir para dar los primeros pasos hacia la dirección correcta para una gestión eficaz del talento humano.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Una vez planteado el problema prosigue el marco teórico que da forma y sustento a las interrogantes a estudiar, conformado por el macroentorno, microentorno y teorías de investigación que fundamentan la base del estudio con las metodologías a utilizar para su respectivo análisis “El marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar.” (Oramas, 2005, pág. 34)

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En esta sección se manifiestan los elementos internos y externos que interactúan con la problemática objeto de estudio, este capítulo se divide en macroentorno que contempla la identificación de las fuerzas externas que afectan a SESCO S. de R.L. en este segmento, microentorno que son los actores que convergen a lo interno de las operaciones de SESCO S. de R.L. en el planteamiento a estudiar y como siguiente punto el análisis de SESCO S. de R.L. en su entorno de la gestión del recurso humano.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

“El macroentorno incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales” (Philip Kotler, 2012, pág. 66). Las fuerzas sociales mencionadas son las que influyen en primer lugar en las operaciones de una organización, estudiarlas es de vital importancia para poder identificar el entorno externo al que se enfrenta una entidad.

Cuesta Santos (2010) menciona:

...como la Gestión de Recursos Humanos (GRH) o Gestión Humana, o Gestión del Talento Humano, tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la

organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales -ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación, podría parecer redundante referir Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento.

Lo anterior es un punto de partida para entender como impacta este tema en las empresas en la actualidad y poder entender como ha sido la evolución en la gestión del recurso humano desde sus inicios.

“La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos”(Cuesta Santos, 2010).

Desde años atrás se identifica que ya se expone la importancia sobre los recursos humanos y está muy claro que el elemento más importante de una empresa son sus colaboradores ya que son la base de toda transformación y sostenibilidad no solo en ese ambiente sino de toda una sociedad.

2.1.1.1 RELEVANCIA DE LA GESTION DEL RECURSO HUMANO ANTE FACTORES EXTERNOS

Cuesta Santos (2010) en su libro Gestión del talento humano y el conocimiento detalla que la Administración de Personal se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en

que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. Ahora, la Gestión de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc.

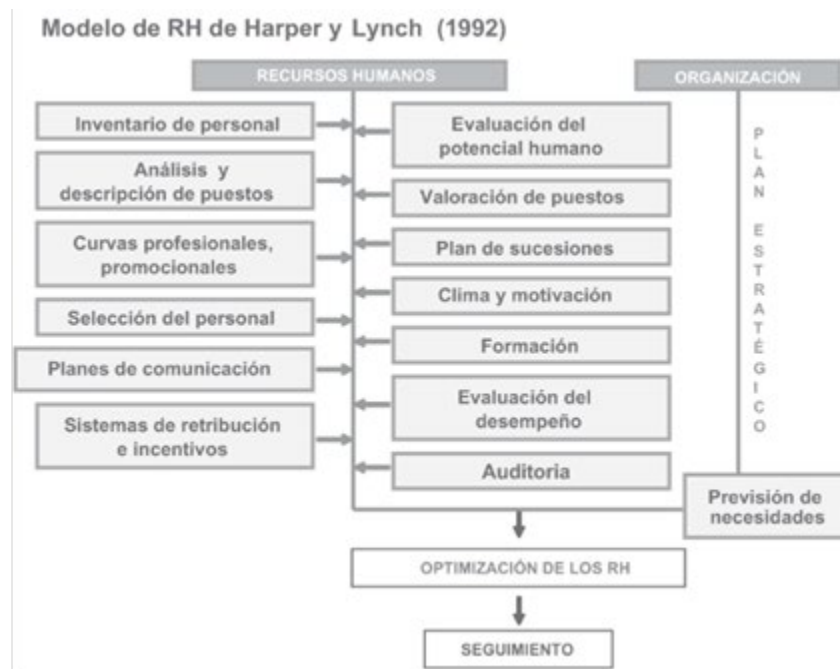


Ilustración 1 modelo RH de Harper y Lynch (1992)

En la figura ilustrada 1 explica el modelo de recursos humanos expuesto por Harper y Lynch en 1992 con la finalidad de crear una planificación estratégica que logre involucrar los actores y parámetros torales.

Principios del siglo XX Surgieron las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal. Sin embargo, se centraban sólo en acciones disciplinarias y algunas veces en sistemas retributivos. Poco a poco se empezaron a explorar otros frentes como la contratación, el despido, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad. Sus responsables tenían un marcado carácter autoritario y en muchos casos estaban adscritos a la dirección. Este momento en la historia de los RR.HH. se considera como un punto de inflexión. Se pasa del bienestar como objetivo, a la aplicación de la ley y la medición de resultados. De moverse por algo subjetivo, a avanzar hacia cuestiones del todo objetivas. (“Historia de los Recursos Humanos”, 2017).

La cronología de los procesos del talento humano enfoca que todo es efímero y que no existe una estabilidad en el funcionamiento de cada uno de los engranajes que conforman un equipo de trabajo por tal razón el seguimiento como parte final de un modelo de planificación coincide con la constante y potencial decisión de innovar.

Años 70 y 80's El enfoque disciplinario de la etapa anterior es reemplazado por otro en el que se tienen en cuenta los factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral. Empieza la humanización de la función, un momento clave en la historia de los RR. HH, punto de partida de la concepción de esta área en el sentido actual. Los líderes de la función dan los primeros pasos para mejorar la adaptación del personal a la empresa y, a la vez, ganan más independencia dentro los mapas corporativos. Además, se profundiza en la gestión del personal y se empieza a hablar

de forma abierta de un concepto hasta entonces difuso: el clima laboral (“Historia de los Recursos Humanos”, 2017)

La globalización será siempre una mano invisible que obliga a las empresas a realizar cambios trascendentales es así que la empresa que no se adapte tendrá su condena asegurada, de allí radica también la responsabilidad social que tanto el líder o los líderes están dispuestos a gestionar por su equipo de trabajo.

“Del año 2000 en adelante tras la llegada de Internet y la progresiva consolidación de las nuevas tecnologías, los modelos de empresa dan un giro rotundo. El personal de las compañías, que ahora está mucho más cualificado para ejercer sus labores, reclama cada vez más espacios de participación, interacción y decisión en las empresas” (“Historia de los Recursos Humanos”, 2017).

SESCO S. DE R.L. esta influenciada por la globalización, por cual no se puede eximir u ocultarse del impacto que esto genera, tanto como la parte financiera como la gestión del talento humano se actualizan constantemente y esa evolución es un factor que la empresa debe afrontar y al cual debe adaptarse. Diversos cambios se experimentan el mercado de bienes y raíces a nivel mundial y una perspectiva de un buen resultado son basadas en los casos de éxito de las buenas decisiones en la gestión del recurso humano propiamente hablando de toda su estructura.

Los recursos humanos constituyen un factor clave en los procesos productivos, en virtud de la problemática que surge a consecuencia del reacomodo o reconversión empresarial, llamado así por muchos autores, que efectúan las organizaciones en un esfuerzo por adaptarse a condiciones cambiantes que retan permanentemente la competitividad de la empresa y su posicionamiento en los mercados locales, nacionales o internacionales. Las presiones externas para la implementación de estos cambios no sólo abarcan la tecnología, estrategias de producción y el mercadeo,

también afectan la calidad, cantidad y conocimientos de los recursos humanos internos, para hacer frente a estos cambios y colocar a la empresa en niveles de competitividad que les permita mantenerse y crecer (Aranguren A., 2006, pág. 114).

“Al estudiar cuidadosamente el entorno, los mercadólogos serán capaces de adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado” (Philip Kotler, 2012, pág. 66). Toda acción que se aplique tomada por la idea de un estudio y estrategia que este bien construida posiblemente tendrá una probabilidad de eficacia, es más fácil para una empresa enfrentar una crisis con un equipo de trabajo que este claro de sus procesos y sus funciones porque de esa forma también se prepara para otros eventos externos de cualquier naturaleza, en este punto es donde los gerentes de recursos humanos emprenden la tarea como desarrollar esa identidad corporativa.

Una buena gestión del recurso humano se denota de inmediato y sea cual sea la crisis se puede enfrentar cuando dentro de una empresa su filosofía de negocio esta desarrollada con una estructura organizacional que ha tomado en cuenta los antecedentes de otras empresas similares en el rubro tanto nacional como internacional. No puede una entidad lograr los objetivos empresariales cuando piensa que es única, no es así, la importancia de estudiar y evaluar los mercados incluirá elementos que están a simple vista, consecuentemente de esa forma las empresas transmiten sus estrategias a través de los diversos departamentos que la forman, siendo su arma principal el recurso humano ya que este es la cara de las operaciones y es su corazón, cerebro y pulmones, tampoco olvidar que la planificación estratégica es una herramienta que ayuda a ordenar los procesos y que colabora en mayor medida a estar preparados antes cualquier eventualidad porque se trabaja con más sinergia . “En realidad, todos los procesos de la ARH son igualmente importantes y actúan como vasos comunicantes. Lo importante es tratarlos como un todo. Cuando uno de ellos falla, en consecuencia, sobrecarga a los demás. El secreto está en el tratamiento sistémico de esos procesos. La conexión, o sea la red, es lo que hace la diferencia” (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008, pág. 16).

La relevancia de vincular directamente las fuerzas externas en la gestión del recurso humano radica en el logro de las metas y también de contar con un equipo y estructura ideal, si una empresa se va a enfrentar y preparar para eventos trascendentales debe contar con la destreza, capacidad, preparación y enfoque de cómo crear ese equipo que tenga conocimiento, habilidades y experiencia, con una gestión ideal del talento humano de esa forma puede lograr un cliente satisfecho tanto interno como externo, identidad empresarial, condición humana, efectividad y claridad en los procesos, motivación y resiliencia.

Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediablemente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008, pág. 5).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

“El microentorno consiste en los participantes cercanos a la compañía, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la compañía misma, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos” (Philip Kotler, 2012, pág. 66). En la cita anterior se describe un resumen de los elementos que interviene en este entorno.

Según el Estudio global de tendencias de capital humano de Deloitte 2019, en el cual participaron más de 9.400 líderes empresariales de todo el mundo, incluidos 261 de Costa Rica, el aprendizaje del personal de las empresas es la tendencia más relevante. Cristina Cubero, directora de Consultoría de Deloitte Centroamérica y República Dominicana, explicó a ElFinanciero.cr que "... en Costa Rica más del 35% de las organizaciones falla en identificar las necesidades de entrenamiento, según las metas y los objetivos empresariales"(Montero, 2019)

Este problema redundante de no tener personal con las competencias adecuadas se refiere a la no preparación y no selección correcta de los candidatos y al no formar parte de las relevancias a transformar a lo interno de la organización son visibles los resultados de décadas a nivel de Honduras y la región centroamericana donde la industrialización y mano de obra calificada es un sueño, de igual forma es necesario estudiar todos los factores y problemáticas que afectan de una u otra forma esa estabilidad regional.

Considerando las siguientes publicaciones del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT): “Estado de la Administración Tributaria en América Latina: 2006-2010” del CIAT-BID y “Panorama de las Administraciones Tributarias: Estructura; Ingresos, Recursos y Personal; Funcionamiento y Digitalización ISORA (International Survey on Revenue Administration)” del Dr. Santiago Díaz de Sarralde Miguez. Director de Estudios e Investigaciones Tributarias del CIAT; podemos analizar la evolución de los Recursos Humanos en las Administraciones Tributarias (AATT) de Centro América (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica), República Dominicana y Panamá (Maldonado, 2021).

En este estudio se consideran los años 2010 al 2017, que permite construir un comparativo regional de la evolución del talento humano de esas administraciones tributarias en cuatro renglones: número total de colaboradores, porcentaje de colaboradores por género, edades de los mismos y tiempo dentro de la organización(Maldonado, 2021).

En primer lugar se analiza la cantidad total de colaboradores en estas AATT desde 2010 al 2017, el gráfico #1 nos revela un significativo incremento de personal en Guatemala (22%) al igual que una disminución drástica de personal en Honduras (-55%): [en este caso particular de Honduras, no hay que olvidar que la administración tributaria pasó de ser la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) que tenía a su cargo los tributos internos y aduaneros al Servicio de Administración de Rentas (SAR) que solo vela por los tributos internos].(Maldonado, 2021)

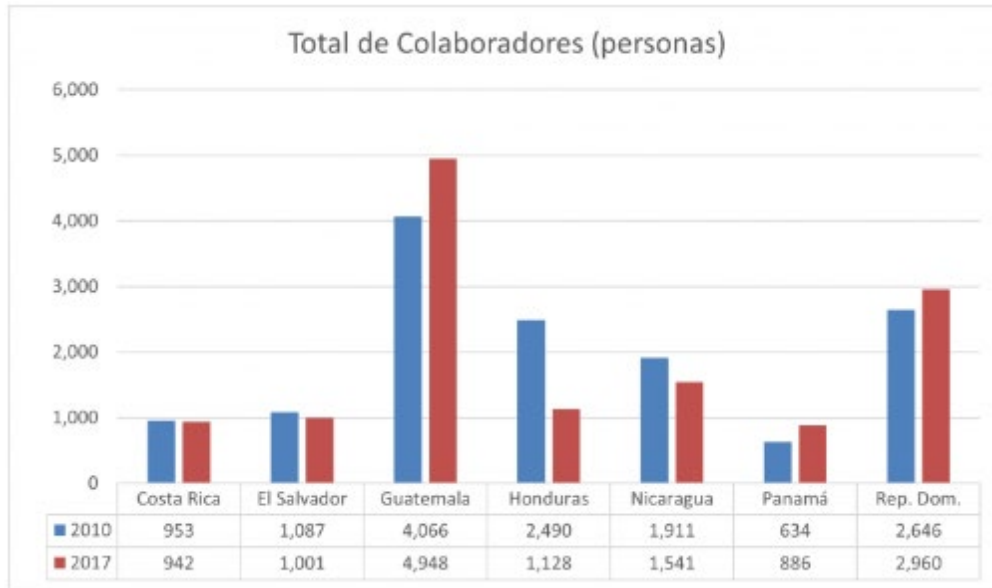


Ilustración 2 incremento de RR.HH. en AATT C.A.

Es importante ver este caso de AATT a nivel de Centroamérica sobre qué factores afectan la rotación y tenencia de personal, solo en Guatemala y República Dominicana aumento entre el ciclo de los años 2010-2017 claramente que si afecta el cambio tecnológico

En segundo lugar, se analiza lo concerniente a los recursos humanos desde la perspectiva de género, un aspecto que cada día toma mayor relevancia. En ese sentido se ve la participación en las Administraciones Tributarias según sexo: (H) hombres y (M) mujeres. En el gráfico #2 vemos como el porcentaje de participación de las mujeres a aumentado en el periodo entre 2010 y 2017 siendo principalmente en Nicaragua (de 45% en el 2010 al 52% en el 2017), Guatemala (de 41% en el 2010 al 45% en el 2017) y Costa Rica (57% en el 2010 al 59% en el 2017) donde se producen los principales incrementos; en los demás países se verifica una ligera disminución de la participación de las mujeres.(Maldonado, 2021)

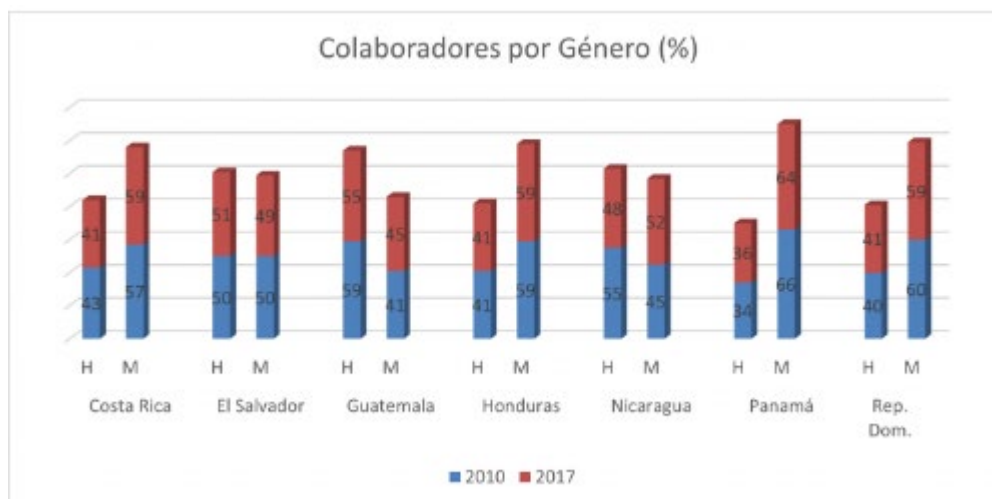


Ilustración 3 Colaboradores por género en AATT de C.A.

En relación con la edad de los colaboradores de las AATT de América Central, República Dominicana y Panamá, entre 2010 y 2017 se han producido varios cambios a destacar: los países que mantienen mayor cantidad de personal con más de 55 años de edad siguen siendo Costa Rica (26%) y Panamá (23%); Guatemala continúa teniendo un porcentaje superior al 75% de sus colaboradores con edades por debajo de los 45 años y merece destacar también un cambio porcentual importante en el personal de 46 a 55 años en Honduras (de 22% en 2010 pasan a 8% en el 2017) seguramente fruto de la extinción de la anterior DEI y creación de la nueva SAR (Maldonado, 2021).

| Países / Edad (años) | 2010 | | | 2017 | | |
|------------------------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|
| | <45 | ≥45 =55 | >55 | <45 | ≥45 =55 | >55 |
| Costa Rica (DGT) | 56.35 | 31.37 | 12.28 | 43.60 | 30.60 | 25.80 |
| El Salvador (DGII) | 63.71 | 25.30 | 11.00 | 45.70 | 36.20 | 18.20 |
| Guatemala (SAT) | 77.87 | 16.86 | 5.27 | 80.50 | 11.20 | 8.20 |
| Honduras (SAR) | 68.96 | 21.86 | 9.18 | 89.10 | 8.20 | 2.80 |
| Nicaragua (DGI) | 68.76 | 23.02 | 8.22 | 52.80 | 29.10 | 18.10 |
| Panamá (DGI) | 48.58 | 32.65 | 18.77 | 53.30 | 23.70 | 22.90 |
| Rep. Dominicana (DGII) | 74.17 | 19.43 | 6.40 | 68.90 | 20.10 | 11.00 |

Tabla 1 Edades personal en AATT de C.A.

Por último, está la evolución en función de su antigüedad del talento humano que trabaja en las administraciones tributarias de Costa Rica (Dirección General de Tributación), El Salvador (Dirección General de Impuestos Internos), Guatemala (Superintendencia de

Administración Tributaria), Honduras (Servicio de Administración de Rentas), Nicaragua (Dirección General de Ingresos), Panamá (Dirección General de Ingresos) y República Dominicana (Dirección General de Impuestos Internos) (Maldonado, 2021).

Resaltan con un personal que tienen más de 20 años de antigüedad: Costa Rica (se mantiene arriba del 40%) y El Salvador (tenía 28% en el 2010 y ha aumentado al 45% en el 2017) y Nicaragua (que ha aumentado considerablemente de un 6% en 2010 a un 23% en el 2017) (Maldonado, 2021).

El caso de Honduras llama la atención debido a su reestructuración pasa de un 52% de personal con menos de 5 años de antigüedad en el 2010 a un 100% en el 2017 (Maldonado, 2021).

| Países / Antigüedad (años) | 2010 | | | | 2017 | | | |
|----------------------------|------|---------|----------|-----|------|---------|----------|-----|
| | <5 | ≥5 = 10 | >10 = 20 | >20 | <5 | ≥5 = 10 | >10 = 20 | >20 |
| Costa Rica (DGT) | 21 | 13 | 25 | 41 | 16 | 15 | 26 | 43 |
| El Salvador (DGII) | 18 | 26 | 28 | 28 | 5 | 17 | 32 | 45 |
| Guatemala (SAT) | 39 | 35 | 26 | | 39 | 22 | 40 | 0 |
| Honduras (DEI) | 52 | 29 | 12 | 7 | 100 | | | |
| Nicaragua (DGI) | 68 | 13 | 13 | 6 | 18 | 15 | 44 | 23 |
| Panamá (DGI) | 52 | 11 | 17 | 20 | 53 | 22 | 11 | 14 |
| Rep. Dom. (DGII) | 37 | 37 | 21 | 5 | 33 | 19 | 35 | 13 |

Tabla 2 rango de edades en AATT de C.A.

2.1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SESCO

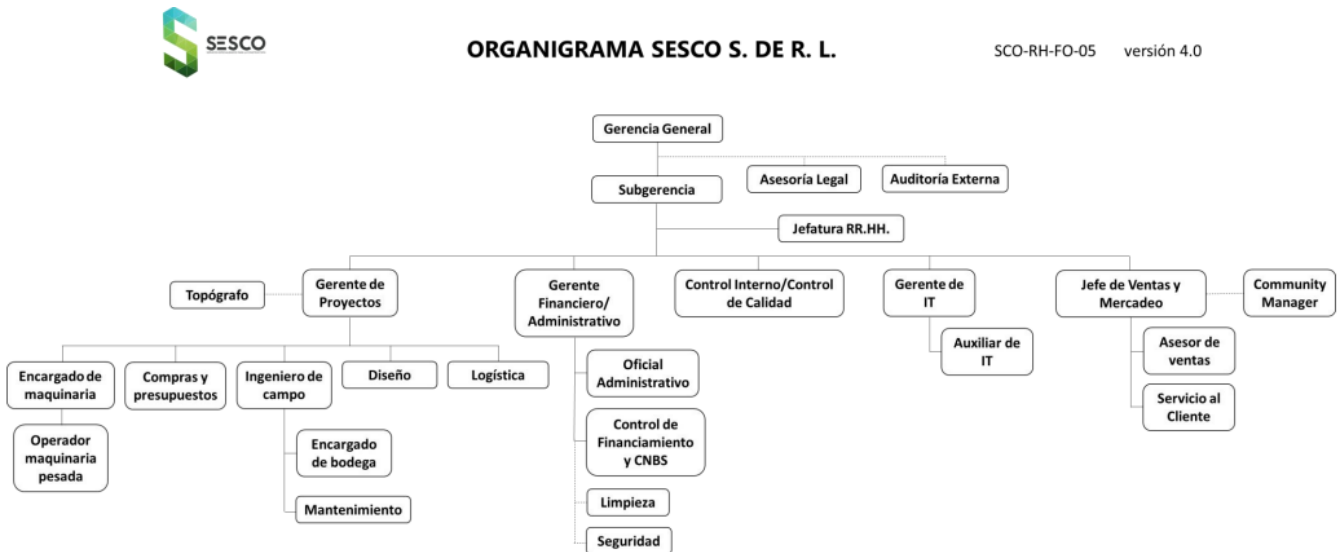


Ilustración 4 Organigrama Actual de SESCO

Es necesario tomar en consideración que el personal es el activo más importante dentro de toda entidad, pues es quien apoya a que la misma pueda lograr sus objetivos y metas mediante el empleo y coordinación de esfuerzos para lograr el éxito necesario y por ende se necesita de una estructura organizativa que permita administrar de manera adecuada los recursos que se poseen (Ocampo, 2019)

Los recursos humanos de SESCO S. de R.L. deben ser desarrollados creando valor en los colaboradores, logrando el compromiso de cada uno en las actividades que realizan, una manera certera de agregar valor al equipo de trabajo es empoderarlo de la filosofía institucional. ahora para generar valor hacia los colaboradores es necesario evaluar el contratar solo el personal adecuado para el puesto mediante un minucioso análisis de los patrones psicométricos y académicos así se asegura la empresa de contar con el personal funcional con las competencias reales a las operaciones según los objetivos.

“La importancia de desarrollar una estructura organizacional consiste en lograr el funcionamiento de la estrategia propuesta en el direccionamiento, independientemente de que esta sea tradicional o emergente, debido a que la organización necesita adoptar la

estructura correcta” (Murillo, 2019, pág. 20).SESCO S. de R.L. cuenta con una estructura que se puede ver en la ilustración 1.

Vale mencionar también que SESCO S. de R.L. cuenta con filosofía de negocio:

MISIÓN

Emprender proyectos constructivos y prestación de servicios en todo lo relacionado al rubro al más alto nivel con las técnicas y procesos responsables exigidos por los estándares internacionales, ofreciendo un concepto que rompe paradigmas para mejorar y cambiar la calidad de vida en todos los niveles.

VISION

Renovar los proyectos, sistemas y servicios constructivos bajo el valor de la cooperación y la creatividad con la finalidad de hacer las edificaciones más eficientes y sostenibles, cambiaremos la cara del concreto mediante la instalación de pisos tradicionales con oxidantes KEMIKO bajo un concepto nuevo de belleza, acabado y funcionalidad, creando espacios modernos y agradables, en el año 2020 seremos una empresa constructora con especialidad en detalles y acabados arquitectónicos bajo alianzas importantes y la mejora continua.

VALORES Y PRINCIPIOS

Temor de dios

Integridad y transparencia

Sostenibilidad

Sinceridad

Respeto

Justicia

Solidaridad

Compromiso social y cooperación

Responsabilidad

2.1.3.2 EQUIPO Y FORMA TRABAJO DE SESCO

SESCO cuenta con un equipo de trabajo que consta de 28 colaboradores directos y más de 80 indirectos, su forma de trabajo es en el sector industrial, específicamente en los rubros de construcción e inmobiliaria con 04 proyectos residenciales privados lo que genera que el equipo se divida en dos la parte de campo y la parte administrativa, los otros servicios que presta son:

- Renta de equipo.
- Mantenimientos y remodelaciones.
- Oxidación de concreto.
- Instalación de antiderrapantes para pisos.
- Diseño y construcción.
- Consultoría y evaluaciones.

En pocas palabras cuenta con un abanico amplio de productos y servicios en el ámbito de construcción, sin embargo es importante considerar el crecimiento de una empresa y la constante capacitación del equipo que representa un factor motivacional muy importante, no limitarse solo a contratar el talento humano sino también retenerlos, por lo tanto, hacer uso de métricas eficientes para la satisfacción, clima laboral, niveles de estrés, entre otros es fundamental para mantener los niveles de productividad al máximo.

Una de las características peculiares del estudio, análisis y gestión del absentismo y la rotación es la necesidad de contar con una formación y una visión polivalente. Esto es importante en la gestión de recursos humanos en general, pero es especialmente resaltable en el caso del absentismo y la rotación. Es decir, además de los conocimientos en el campo de la Psicología de las organizaciones, son recomendables conocimientos jurídicos (Derecho del Trabajo) y financieros (Economía de costes). Por otra parte, se debe tener presente que ambos procesos no son una causa sino un efecto de ciertos fenómenos, por lo que para la correcta gestión de ambos procesos no puede centrarse en la propia conducta en si como algo negativo sino que deberemos ahondar en los fallos organizacionales que la provocan (desde los

procesos de selección, hasta los de integración, supervisión, liderazgo, comunicación, de conciliación trabajo-familia, desarrollo profesional o retributivos) (Bretones, 2009, pág. 2).

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Administración: “Es el ejercicio del P.O.D.E.R., es decir, la forma más efectiva de Planear, Organizar, Dirigir, Evaluar y Retroalimentar.” (Herrera & Barrios, 2018)

Autoridad: “El concepto de autoridad significa que los integrantes asumen la condición de subordinados de una manera informada, es decir, con el reconocimiento pleno de que alguien más cuenta con mejores posibilidades de orientación para cumplir con las funciones.” (Cruz Soto, 2010)

Centralización: La centralización es el proceso mediante el cual las actividades de planificación y de toma de decisiones dentro de una organización se fijan en un líder o departamento específico. (*¿Qué son las empresas centralizadas?*, 2022)

Descentralización: La descentralización es un concepto económico basado en la disgregación o atomización de poderes dentro de una organización, empresa o estado. Esto supone la dispersión de toma de decisiones y de recursos en distintas jerarquías o regiones. (Galán, 2018)

Descriptor de puestos: Es un documento informativo que detalla las habilidades, las tareas, las responsabilidades y las condiciones laborales relacionadas a un puesto específico de una organización. (*Descripción de puestos de trabajo | Definición | Diccionario de Recursos Humanos*, s/f)

Estrategia organizacional: Una estrategia organizacional es un plan que determina cómo una empresa utilizará sus recursos para apoyar la infraestructura, la producción, la comercialización y otras actividades comerciales. (“Estrategia organizacional”, 2022)

Estructura organizacional: Es el sistema mediante el cual se ordenan y dirigen los diferentes componentes de una organización para alcanzar los objetivos propuestos. Este sistema puede incluir normas, funciones y responsabilidades. (“Estructura organizacional”, 2022)

Evaluación del desempeño: Proceso con el cual se mide el rendimiento individual de cada empleado y el desempeño general de toda la fuerza laboral. (*Evaluación del desempeño laboral | QuestionPro, s/f*)

Extensión de control: Es el número de empleados que puede tener a su cargo y supervisar un jefe, es decir, el número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia. (CUAED, s/f)

Gestión del Talento: Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es proveer del máximo valor a la empresa a través de un conjunto de acciones encaminadas a disponer de los conocimientos y competencias necesarios para la consecución de resultados siendo competitivos dentro del mercado actual y futuro. (*Introducción a la gestión del talento, s/f*)

Gestión estratégica: es la combinación de todas las decisiones tomadas y las acciones llevadas a cabo por la empresa para alcanzar los objetivos empresariales y asegurar una posición competitiva en el mercado. (“Estrategia empresarial”, 2022)

Organigrama: Un organigrama es una plantilla que muestra la estructura interna de los empleados de una empresa. Su objetivo es destacar a las personas y los cargos de cada parte de la organización. (“Organigrama”, 2022)

Planificación: Es un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales. (Shapiro, s/f)

Planificación estratégica: es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. (Roncancio, s/f)

Políticas de Recursos Humanos: todas las directrices marcadas por una organización en las que se establece cuáles son los protocolos de actuación y comportamiento de los empleados. En ellas se debe detallar todos los aspectos de organización, contratación, códigos de conducta de los empleados, condiciones laborales, etc. (Caurin, 2018)

Políticas organizacionales: Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de una empresa o institución, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área, departamento o unidad de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales y específicos para observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez en un determinado proceso, con las políticas se complementan el logro de los objetivos y metas, pues facilitan la implementación de las estrategias empresariales. ((73) *Esquema y Jerarquía de la Política Organizacional* | LinkedIn, s/f)

Procesos: Un proceso es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. (Westreicher, 2020)

Psicología: Ciencia de la conducta y de los procesos mentales. (Myers, 2006)

Psicología organizacional: Es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma. (Dunnette et al., 1989)

Recursos: Los medios con los que se cuenta para hacer algo, el tiempo, el dinero, el aire, los materiales de trabajo, las personas, las máquinas y todo lo que sirva para alcanzar un objetivo,

sea este de uso personal o empresarial en el sector público o en el privado. (Euroinnova Business School, s/f)

Recursos Humanos: En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (abreviado RR. HH.) al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos. (Chiavenato et al., 2000)

Rotación de personal: La rotación de personal consiste en el número o porcentaje de trabajadores que abandonan una organización durante un periodo de tiempo determinado, usualmente a lo largo de un año. Se produce cuando finaliza la relación entre una organización y un empleado, quien usualmente es reemplazado por uno nuevo. (“Rotación de personal”, 2018)

Ventaja competitiva: Una ventaja competitiva es todo aquello que da a una empresa una ventaja sobre sus competidores, ayudándola a atraer más clientes y a aumentar su cuota de mercado. (“Ventaja competitiva”, 2022)

2.3 TEORÍAS

En esta sección se presenta la teoría que se tomará de ayuda por su relación con el objetivo de la investigación. Según afirma (Hurtado, 2005) en este método se parte de la teoría y por ello es necesario que manifestemos explícitamente cual o cuales son las teorías que fundamentan nuestro estudio. (pág. 111)

2.3.1 TEORÍAS DE SUSTENTO

En esta sección se presenta la teoría que se tomará de ayuda por su relación con el objetivo de la investigación. Según afirma (Hurtado, 2005) en este método se parte de la

teoría y por ello es necesario que manifestemos explícitamente cual o cuales son las teorías que fundamentan nuestro estudio. (pág. 111)

2.3.1.1 ORGANIZACIÓN

El ser humano es eminentemente un ser social, a lo largo de la historia se puede apreciar que su instinto de supervivencia le ha llevado a organizarse en comunidades de cooperación para lograr un fin común (Chiavenato & Guzmán Brito, 2017)

Una de las definiciones más puntuales de organización nos dice que, “Una organización es la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (ASALE & RAE, s/f-a) Partiendo de este concepto se entiende que, definir la estructura de la empresa es algo fundamental para alcanzar el éxito. La estructura organizacional determina la forma en la que la organización y sus integrantes se comportan.

La conceptualización de lo que es una organización y cómo funciona ha tenido diferentes componentes y enfoques a lo largo de la historia (ver tabla 3):

| | Industrialización clásica | Industrialización neoclásica | Era de la información |
|--|--|---|--|
| Periodo | 1900-1950 | 1950-1990 | Después de 1990 |
| Estructura organizacional predominante | Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas. | Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios. | Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales. |
| Cultura organizacional | Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia. | Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente. | Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad. |
| Ambiente organizacional | Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales. | Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez. | Cambiante, imprevisible, turbulento. |
| Modo de tratar a las personas | Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen. | Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse. | Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse. |
| Visión de las personas | Personas como proveedoras de mano de obra. | Personas como recursos de la organización. | Personas como proveedoras de conocimiento y competencias. |
| Denominación | Relaciones industriales. | Administración de Recursos Humanos. | Gestión del talento humano. |

Tabla 3 Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

Fuente: (Chiavenato & Guzmán Brito, 2017)

Chiavenato et al. (2017) afirma que: “Una organización existe sólo cuando: 1. hay personas capaces de comunicarse, 2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta, 3. a fin de alcanzar un objetivo común.”

De igual forma, Robbins & Judge (2017) definen a la organización como: “Unidad social coordinada que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”; por ello es posible asumir que, los autores modernos coinciden en una definición universal para el concepto de organización.

2.3.1.2 ADMINISTRACIÓN

La administración es una actividad la mayoría de las personas realizan en su vida cotidiana de manera natural y sin darse cuenta. Desde administrar los recursos con los que se cuentan en el hogar, hasta el manejo del tiempo y las actividades que se realizan diariamente.

“El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”(Robbins, Decenzo, et al., 2017). La consecución de metas a través de la administración de recursos conlleva una serie de procesos establecidos. Robbins, Decenzo & Coulter (2017) también hablan de dichos procesos y los definen como: planear, organizar, dirigir y controlar (véase figura 1)

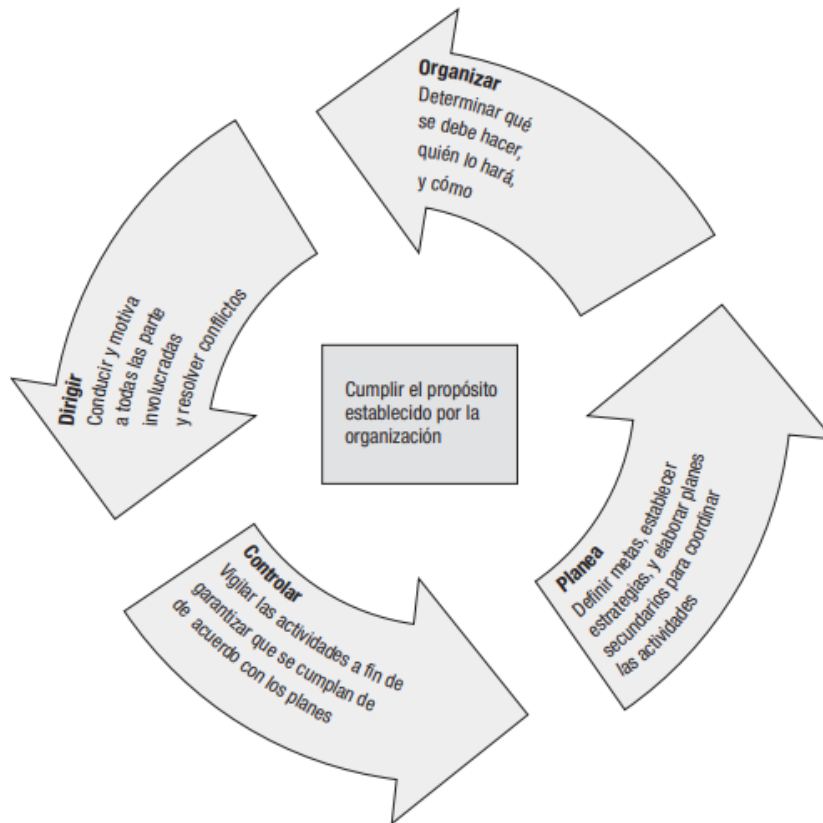


Figura 1. Procesos de La Administración

Fuente: (Robbins, Decenzo, et al., 2017)

Al igual que el concepto de organización, la forma en que se define a la administración ha ido transformándose a través del tiempo; la modernización y la tecnología, así como las tendencias sociales han dado forma a las definiciones actuales. A continuación, se presenta la evolución de dichos conceptos y sus diferentes exponentes (ver tabla número 2):

| Autor | Concepto |
|--------------------------------|--|
| E. F. L. Brech: | “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” |
| Henry Fayol: | “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. |
| José Antonio Fernández Arenas: | “Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” |
| Koontz y O’Donnell: | “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. |
| J. D. Mooney: | “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”. |
| Peterson and Plowman: | “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”. |
| F. Morstein Marx: | “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”...”es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”. |

Tabla 4 Definiciones de Administración

Fuentes: (Reyes Ponce,1996)(Alzate, s/f)

Más allá de su conceptualización, la administración se ha concebido de maneras distintas por autores diferentes a lo largo de la historia.

Gómez & Vázquez (2019) presentan un resumen de las teorías sobre la administración, partiendo de los diferentes enfoques que han surgido a través del tiempo y nos detallan a la vez los aportes de dichas teorías a la concepción moderna de la administración (véase tabla número 3):

| | AUTORES QUE INTERVIEN EN | PRINCIPALES APORTACIONES |
|--------------------------------------|---------------------------------|--|
| <i>ENFOQUES TRADICIONALES</i> | | |
| Teoría Científica | F. W. Taylor | <ul style="list-style-type: none"> • Considerado el padre de la administración científica. • Trabajo en el nivel operacional, donde se consideraba que se encontraba el mayor problema de los altos costos y la rentabilidad. • Intentó alcanzar la eficiencia en el funcionamiento de la |

| | | |
|---|-----------------|--|
| | | organización mediante la aplicación de la Organización Racional del Trabajo (O. R. T). |
| Teoría Clásica | H. Fayol | <ul style="list-style-type: none"> • Tenía como objetivo el logro de la eficiencia en el funcionamiento de la organización, pero lo lograría de manera diferente: mediante el énfasis en la estructura. • Surge la división de la organización en funciones básicas, gracias a ello se desprende de la función administrativa el concepto de proceso administrativo. • Establece 14 principios generalmente aceptados que rigen la estructura organizacional, de los cuales los principios de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y cadena escalonada son actualmente utilizados en nuestras organizaciones independientemente del fin que persiga. |
| Teoría Burocrática | Max Weber | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña una teoría no para ser aplicada en el campo de las organizaciones sino para regir sociedades. • Trabajó en la construcción de una estructura social que estuviera regida no por el carisma de sus líderes o por el legado tradicional de quien debía ocupar un cargo o puesto, por herencia, sino que buscó un sistema que legitimara la autoridad para regir estas estructuras sociales |
| Teoría Estructuralista | | <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja sobre las bases dadas del modelo burocrático, con importantes cambios vinculados al estudio de la organización formal e informal, la tecnología y el ambiente externo. |
| ENFOQUES HUMANISTAS | | |
| Teoría de las Relaciones Humanas | Elton Mayo | <ul style="list-style-type: none"> • Nace como oposición a los postulados de la teoría de la administración científica y la consiguiente deshumanización del trabajo de los obreros. • Su descubrimiento es la existencia de una organización informal que convive con la estructura formal y nace en forma totalmente natural por el contacto entre los miembros de esa |

| | | |
|---|---|---|
| | | organización, mediante sus relaciones de amistad o compañerismo, o las relaciones antagónicas que también se encuentran presentes entre las personas. |
| Teoría del Comportamiento en la Organización | | <ul style="list-style-type: none"> • Hace énfasis en las personas. • Trajo nuevos conceptos sobre motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupos, etc. |
| TEORIAS CONTEMPORANEAS | | |
| Teoría Neoclásica | | <ul style="list-style-type: none"> • Hace énfasis en la estructura. • Enfatiza el estudio del proceso administrativo comparando la mirada de los autores clásicos con la propuesta de los neoclásicos. Además, muestra al proceso administrativo como un ciclo repetitivo y secuencial, especificando las relaciones que surgen entre cada una de las partes del mismo. |
| Teoría del Desarrollo Organizacional | Surgió a partir de 1962 pero no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades | <ul style="list-style-type: none"> • Constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. • El principal fundamento teórico del desarrollo organizacional (DO) está en la ciencia del comportamiento. Sin embargo, aunque, a veces, se considere al DO como una parte de la psicología, el DO tiene un fuerte componente administrativo. Un proceso de DO implica una intervención en aspectos emocionales, esto es, comportamentales de la organización, pero también, en los aspectos estructurales y formales. |
| Teoría de sistemas | | <ul style="list-style-type: none"> • Hace énfasis en la tecnología y en el ambiente. • Explica a las organizaciones como sistemas abiertos. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Teoría Situacional o Contingente</p> | | <ul style="list-style-type: none"> • Hace énfasis en la tecnología y en el ambiente. • Hace referencia a la eventualidad, posibilidad de que algo acontezca o no. La teoría situacional o de la contingencia indica que las organizaciones que no logran adaptarse y ser flexibles no van a sobrevivir, de ahí la necesidad del cambio organizacional, de analizar el contexto, concibiendo al administrador como agente de cambio. |
| <p>Teorías de la Calidad</p> | <p>A partir de los años 50 y con motivo de una serie de conferencias de Deming y Juran, discípulos de Shewhart, a empresarios japoneses organizadas por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), se desencadenan el desarrollo de las principales teorías sobre la Calidad Total de autores japoneses: Ishikawa, Ohno, etc.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno de estos autores, con su visión particular, enfatiza un aspecto diferente de la calidad, marcando la evolución del concepto. Este hecho se manifiesta en una paulatina redefinición del concepto de calidad en paralelo a las nuevas ideas que tienen lugar en cada etapa y en cada región. • WALTER SHEWHART: “el proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: Plan-Do-Check-Act”. • EDWARD DEMING: Catorce puntos para la dirección. -Que se debe contemplar para la dirección de la empresa. • JOSEPH JURAN: Trilogía de Juran. - “La planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad son los instrumentos del directivo en la gestión de la calidad”. • TAIICHI OHNO: Just in time: “Sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y en el momento exacto”. • MASAACKI IMAI: Kaizen: “Significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y practica de los principios de mejora continua en la empresa”. • GENICHI TAGUCHI: Ingeniería de la calidad: “Métodos para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia”. • KIYOSHI SUZAKI: Gestión Visual: “Es un sistema donde la información necesaria para la gestión operativa está presente allí donde trabajan las personas. |

Tabla 5 Teorías de la Administración
Fuente: (Ortiz & Domínguez, 2019)

El análisis de los diferentes enfoques de la administración permite comprender las perspectivas a través de las cuales se ha visualizado la función de la administración dentro

de las organizaciones. Lo que permite concluir que la forma en la que una organización administra sus recursos determinará en gran parte las actividades que se realizan para la consecución de los objetivos y metas en los puestos de alto mando dentro de la empresa.

2.3.1.3 GESTIÓN ESTRATÉGICA

Hoy más que nunca las organizaciones se preocupan por ser altamente competitivas, para ello es fundamental que cuenten con una estrategia adecuada a sus necesidades y las del contexto económico en el que la empresa se desenvuelve.

El mundo y las tecnologías cambian constantemente, evolucionan a tal velocidad que aquellas organizaciones que no logren adaptarse a dichos cambios están condenadas a desaparecer. La clave del éxito en muchos casos es prever lo que se avecina para poder planificar; definir un plan de acción para el futuro puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. “La planificación debe ser un proceso permanente, que más allá de los manuales de procedimientos y estándares de calidad, pasa a ser parte de la naturaleza del equipo, y cada uno de los integrantes del equipo hace suyo ese sueño o modelo de futuro a valor presente”(Garrido & Putnam, 2018).

Entonces, llevar a cabo el proceso estratégico significa anticiparse a los hechos, exigiendo el cambio permanente, debido a que en el tiempo las estructuras van cambiando y exigen la creación de nuevos planes y formas de llevarlos a cabo, haciendo que las personas involucradas analicen más la situación para elegir aquellas formas que consideren más eficientes en el momento.(Fonseca Mendoza et al., 2020)

Por otro lado, es fundamental también establecer que la gestión estratégica organizacional conlleva un orden lógico que permite definir características y cualidades específicas en las organizaciones.

Por su parte, Robbins (2014), establece siete (7) pasos para esta misma actividad, la organización objeto de estudio deben tener claramente definido los aspectos como

misión, visión, objetivos y matriz FODA de la empresa a fin de poder darlos a conocer a sus empleados y que estos puedan adoptarlo y trabajar en pro de la consecución de estos aspectos. **Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización:** Desde el punto de vista de Robbins (2014) la misión intenta definir los propósitos que persigue una organización y obliga a los gerentes a determinar el alcance de sus productos o servicios. Por su parte los objetivos son los cimientos de la planificación y proveen las metas de rendimiento medibles que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar. **Análisis del ambiente externo:** El análisis del ambiente externo es una restricción primordial para los actos del gerente; es un paso crítico en el proceso de la estrategia, debido a que este define en gran medida las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será aquella que se adapte a su ambiente. Los gerentes de toda organización deben analizar el ambiente ya que es necesario que sepan que está haciendo la competencia, que legislación pendiente podría afectar la organización y cuál es el estado de la oferta de mano de obra en los lugares donde realiza sus operaciones. **Identificación de oportunidades y amenazas:** La empresa después del análisis del ambiente debe de evaluar las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que enfrentara. Las oportunidades son factores ambientales externo-positivos; mientras que las amenazas son los factores ambientales externos negativos que puedan afectar a la organización. **Análisis de los recursos de la organización:** Se refiere al análisis interno de la organización como las aptitudes y habilidades que poseen sus empleados, los recursos con los que cuenta, cual es el flujo de efectivo de la organización, que opinan de la calidad de productos o servicios, entre otros. Este paso obliga a los gerentes a reconocer que toda organización está restringida por los

recursos y habilidades que tenga a su alcance. - **Identificación de las fortalezas y debilidades:** El análisis interno conduce a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización (capital, pericia técnica, entre otros). También debe indicar cuales son las capacidades de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales (marketing, producción, manufactura, investigación y desarrollo, finanzas, RRHH, entre otros). Cualquiera actividad que la organización realice bien o cuales quiera recursos que tenga a su disposición constituye sus fortalezas. Las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee. Las culturas según Duran, García y Parra (2018) difieren también en el grado en que fomentan la aceptación de riesgos, aprovechar la innovación y compensar el rendimiento. Las opciones estratégicas abarcan ese tipo de factores por lo cual los valores culturales influyen en el hecho de que la gerencia prefiera ciertas estrategias. **Formulación de la estrategia:** Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocio y funcional. La formulación de estas estrategias se apega al proceso de toma de decisiones. De manera específica los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y a continuación seleccionar las estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente. **Implementación de la estrategia:** Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. Para el éxito de la estrategia es necesario que estén debidamente acopladas a la estrategia organizacional. Si una organización introduce cambios importantes en sus estrategias tendrá que hacer las modificaciones apropiadas en el diseño general de su estructura. **Evaluación de resultados:** Se realiza con la finalidad de determinar cuan eficaces

han sido la aplicación de las nuevas estrategias para verificar si hay que ajustarlas (Santamaria et al., s/f).

La gestión estratégica es más que la planificación, la estrategia cuando se establece correctamente, valorando el contexto organizacional, las necesidades y las oportunidades, dota a la organización con herramientas eficaces para la consecución de metas y el éxito en general.

Para Gimbert (2010), la gestión estratégica está definida como el cúmulo de actividades llevadas a cabo por los individuos que hacen parte de las organizaciones donde se desempeñan, cuya finalidad consiste en gestar ideas frescas para actuar frente a las variaciones que se suscitan en el entorno y lograr las metas propuestas por la empresa (Noriega et al., s/f).

Hoy en día, la cualidad que mantiene a las organizaciones vigentes en el contexto moderno de los mercados internacionales y locales es la creatividad con que estas abordan los retos y los cambios de su entorno; la implementación de una estrategia facilita las respuestas a las necesidades de sus clientes y asegura el éxito organizacional.

2.3.1.4 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología es una ciencia que estudia diversos temas relacionados con la mente del ser humano y la forma en que este interactúa con su entorno. Comprende aspectos como las emociones, el comportamiento, el desarrollo y la conducta humana.

La psicología se ocupa del modo en que la subjetividad participa en este proceso de resistencia y creación que el sujeto expone ante sistema social. Estudia la organización y dinámica de esta subjetividad individual expresada en la personalidad del sujeto, los procesos, las intensidades y configuraciones que mediatizan sus

desplazamientos y creaciones. Dicho en otras palabras, la psicología es una ciencia que estudia el sentido de vida del sujeto, los significados y sentidos que realiza, las conductas, estrategias, experiencias, representaciones, convicciones y los proyectos que moviliza en la dirección de sus principales necesidades y aspiraciones de identidad y autorrealización (Feist et al., 2014)

Las ramas de estudio de psicología abarcan diferentes tópicos, no obstante, para los fines de esta investigación, se define solamente el concepto de psicología organizacional.

La psicología Organizacional Tiene directa relación con la clasificación empresarial y laboral, porque estudia el comportamiento de las personas en el ambiente de trabajo, pero se enfoca especialmente en la conducta que muestra frente a un equipo determinado, es decir, si este puede trabajar con otros sujetos sin ningún problema y que tipo de rango demuestra: líder o seguidor. Con esto se deja en claro que su objetivo es mejorar la calidad de vida del trabajador en el ambiente laboral y potenciar equitativamente el desarrollo, aprendizaje y conocimientos de las personas (Tintero, 2021).

2.3.1.5 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos son “un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa” (ASALE & RAE, s/f-b). Las organizaciones cuentan con diferentes tipos de recursos que pueden ser, económicos, naturales o humanos.

Cuando se habla de recursos humanos, se hace referencia a todas las personas que conforman la fuerza laboral de una empresa, sin importar su nivel de especialización, capacitación o conocimiento. Todo individuo que está ligado de una u otra forma con la actividad productiva de una organización es un recurso que debe ser manejado o gestionado.

Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores, de empleados, que posee una organización, un determinado sector, así como una economía en su conjunto. Cualquier persona física que posea una vinculación a una organización, sector o economía, se considera un recurso humano. A su vez, dentro de la administración de empresas, el concepto hace referencia a la gestión que la empresa realiza con sus trabajadores. Desde la contratación hasta el despido, es tarea del departamento de recursos humanos (Morales, 2020).

La forma en la que las organizaciones perciben a sus colaboradores tiene un impacto importante en como estas operan o funcionan. Hoy en día, las empresas se preocupan cada vez más por el bienestar de sus empleados, pero esto no siempre fue así. López, Pasamar & Valle (2019) hablan de como a lo largo de la historia se ha dado cada vez más relevancia a la función del recurso humano dentro de la empresa.

Zarazúa (2019) recopila algunos conceptos de administración de recursos humanos, de los cuales se destaca el siguiente:

Las prácticas y políticas necesarias para dirigir los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

La administración de recursos humanos es la “función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes”(Robbins, Decenzo, et al., 2017). Partiendo del concepto descrito anteriormente, se puede determinar que las decisiones ligadas a la administración de recursos humanos no necesariamente están limitadas a las personas de este departamento, esta es una tarea que concierne a la mayoría

de los directivos y personas que tienen personal a cargo, mayormente debido a que esta actividad está directamente relacionada con la motivación y los índices de rotación.

Son muchos los factores que impactan en la administración de los recursos humanos, más allá de todos aquellos factores internos que inciden en los procesos relacionados con esta función, es fundamental también considerar las condiciones externas que envuelven a la organización (ver figura)

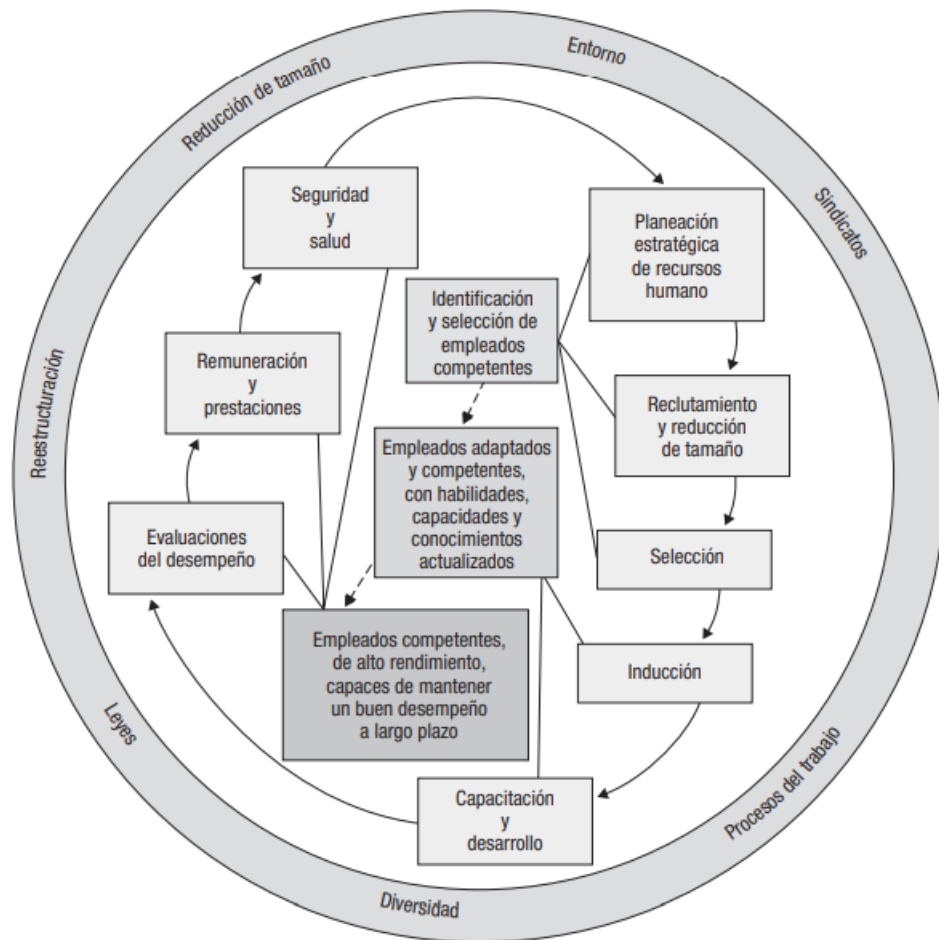


Figura 2 Proceso Estratégico de la Administración de Recursos Humanos

Fuente: (Robbins, Decenzo, et al., 2017)

2.3.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una de las definiciones más puntuales de organización nos dice que, “Una organización es la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (RAE, 2022). Partiendo de este concepto se entiende que, definir la estructura de la empresa es algo fundamental para alcanzar el éxito. La estructura organizacional determina la forma en la que la organización y sus integrantes se comportan. “Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización” (Robbins & Judge, 2017).

Es de suma importancia que la estructura organizacional se defina de acuerdo con las características, necesidades y prioridades de la organización. “Pues, lograr una acertada estructura organizacional, facilita una gestión administrativa” (Galarza, Guanolesma, Naranjo, & Rivadeneira, 2019). “La organización de una empresa es uno de los recursos más importantes del sistema de gestión de calidad, ya que permite tener una estructuración de cómo va a funcionar la empresa, que papel se desempeñará y el cargo que le tocará a cada determinado grupo de personas” (Moran, Peredo, & Guerrero, 2020). En otras palabras, una estructura organizacional acertada permite el correcto funcionamiento de todas las partes de la empresa y facilita la consecución de objetivos y metas organizacionales.

La estructura organizacional se compone por diferentes factores que determinan la forma en la que fluye la comunicación a través de la empresa y como se centraliza la toma de decisiones en la misma.

Castrillón (2014) enlista los elementos básicos de la estructura de una organización partiendo de una visión administrativa clásica:

Autoridad: es el número de subordinados quienes reportan directamente a un ejecutivo o supervisor. **Especialización:** Grado en que las tareas en la organización

se subdividen en puestos separados. **Departamentalización:** especifica las siguientes características: Identificación y clasificación de las actividades, agrupación de dichas actividades para cumplir los objetivos de la organización, asignación de las actividades a administradores con autoridad para supervisarla, establecimiento de la coordinación horizontal y vertical.

La forma en la que las organizaciones definen sus estructuras tiene un impacto importante en la eficacia y eficiencia con la que la empresa realiza sus actividades productivas.

De acuerdo con Hodge (2003), la estructura organizacional puede clasificarse en dos grandes rubros: la primera es la organización horizontal: se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización un mismo nivel jerárquico y por departamentos bien establecidos en los que se distinguen las subdivisiones por tareas en trabajos realizados por especialistas y no especialistas; otra de sus características es la de la realización de tareas rutinarias y uniformes, como en las plantas de ensamble. Los problemas que a menudo se presentan es el de dar nombre a los diferentes puestos de trabajo y de coordinar a los especialistas. La segunda es la organización vertical o plana: este tipo de diferenciación hace referencia “la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando”. Uno de los problemas que puede presentar una diferenciación vertical extrema es que la comunicación interna entre el departamento y la dirección para la autorización de procesos importantes para la operación puede ser en mucho de los casos engorrosa y lenta, derivando en un retraso en la toma de decisiones que puede significar pérdidas.(Araque et al., 2019)

| Estructura Plana | Estructura Horizontal |
|--|--|
| Los niveles ejecutivos se multiplican. | Se organiza alrededor de procesos, no de funciones. |
| Se lleva a cabo un proceso de liquidación de trabajadores y se compactan las estructuras. | Se reducen los niveles jerárquicos. |
| Se ajustan las funciones entre los departamentos. | Se utilizan equipos de trabajo como la célula de la organización. |
| Se contrata a consultores y expertos para realizar las tareas que hacía el personal liquidado. | Se maximizan los contactos con abastecedores y clientes. |
| No existen aumentos de productividad y a los meses de implantación del modelo se observa una regresión al esquema funcional. | Se capacita a los empleados con base en la necesidad de conocimiento, implantando un sistema de “justo a tiempo”. |
| Los sistemas de evaluación del desempeño y de compensación no se modifican. | Se modifican los sistemas de evaluación del desempeño por sistemas de 360 grados, donde el cliente evalúa los incentivos y estos se orientan hacia el trabajo en equipo. |
| Aunque se trabaja en equipos, esto sólo ocurre en proyectos específicos y no se altera la dependencia funcional y el esquema vertical. Table data. | Existen responsables o “dueños de los procesos” y la evaluación de la productividad se hace sobre el mejoramiento de procesos de modo cuantitativo. |

Tabla 6 Diferencias entre estructuras planas y horizontales

Fuente: (Araque et al., 2019)

Finalmente, es importante definir las tareas y actividades que cada colaborador en un puesto determinado de realizar de forma rutinaria. Alzate (2017) habla sobre la estructura de un puesto y afirman que: “Un puesto está estructurado cuando podemos describir un conjunto finito y claro de actividades rutinarias”. Por otro lado, indica que: “Un puesto con tendencia in estructurado es aquel que es diverso y que no puede ser descrito en términos de rutinas claramente definidas”.

2.3.1.7 PROCESOS ORGANIZACIONALES

Los procesos forman parte de todas las actividades que se realizan dentro de la organización. Permiten definir las tareas de principio a fin, que deben ser llevadas a cabo para completar una actividad dentro de una empresa.

Regnifo Reyes en su “Propuesta De Implementación De Organigrama Y Manual De Organización Y Funciones, Para Mejorar El Control Administrativo Del Centro De Atención Psicológica En El Distrito De Miraflores 2018.” Expone sobre los procesos:

Los procesos están en todas partes y son la unidad básica de trabajo. Se encuentran en la contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos, sistemas de información administrativa, Marketing y Operaciones. Los gerentes de todos los departamentos deben asegurarse de que sus procesos traspasan las líneas organizativas, independientes de que la empresa esté organizada por líneas funcionales, de productos, regionales o de procesos (Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. 2008 p. 120) Los autores Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008) también comentan que: Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor. Ningún servicio puede prestarse y ningún productor fabricarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un servicio o producto por lo menos. Una cuestión recurrente en la administración de procesos es decir cómo proporcionar los servicios o fabricar los productos. Se toman muchas decisiones diferentes para seleccionar los recursos humanos, equipo, servicios, subcontratados, materiales, flujos de trabajo y métodos que transformarán los insumos en productos. Otra decisión se refiere a que procesos se llevarán a cabo internamente y cuales se subcontratarán, es decir, cuáles se realizarán fuera de la empresa y se compararán

como materiales y servicios. Esta decisión ayuda a definir la cadena de valor (p. 121) (Reyes, 2018).

Por otra parte, menciona que:

Hay tres técnicas eficaces para documentar y evaluar los procesos: (1) diagramas de flujo; (2) planos de servicio, y (3) gráficos de procesos, que permiten levantar la tapa y mirar al interior para ver cómo una organización realiza su trabajo. Se puede apreciar cómo opera un proceso, a cualquier nivel de detalle, y cómo se desempeña. Tratar de crear uno de estos gráficos puede incluso poner de manifiesto la falta de un proceso establecido. Tal vez no sea una bonita imagen, pero así es cómo se realiza efectivamente el trabajo. Las técnicas para documentar el proceso se prestan para encontrar brechas de desempeño, generar ideas sobre mejoras del proceso y documentar el aspecto de un proceso rediseñado (Reyes, 2018).

Las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran su capital humano como recurso más valioso. Para ello, es de vital importancia que la función de RR. HH. en la organización, esté orientada a garantizar que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacitaciones y conocimientos actualizados para aportar valor a la empresa, y además con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí mismo en aras de lograr los objetivos empresariales propuestos. Para lograr todo ello, el departamento de RR. HH. debe estar pendiente tanto de los trabajadores de la empresa, como del entorno de la misma. Es decir, no debe perder de vista el mercado en el que se desenvuelve, las necesidades y retos a los que se enfrenta para lograr sus objetivos y, en definitiva, la estrategia del negocio: la situación que atraviesa la empresa, el entorno de la industria en la que opera, la estructura empresarial y las expectativas de los inversionistas. (Giner, Marin, & Blasco, 2018)

Giner, Marin & Blasco, en 2018 enlistan los siguientes procesos de gestión del recurso humano:

1. **Planificación de los RR. HH.** Consiste en analizar el trabajo a desempeñar y diseñar el contenido de los puestos de trabajo; así como determinar cuántos empleados y con qué conocimientos y competencias específicas se necesitan, creando ambientes de trabajo positivos y motivadores.

2. **Reclutamiento y selección.** Cuya misión principal es atraer y elegir a los empleados más adecuados.

3. **Formación y desarrollo.** Centrado en enseñar y entrenar a los trabajadores cómo desarrollar su trabajo y prepararlos para el futuro dentro de la organización.

4. **Evaluación del desempeño.** Fase en la que se evalúa la bondad del trabajo realizado, es decir, el rendimiento del trabajador. 5. **Retribución.** Fase en la que se cuantifica la remuneración de los empleados considerando factores tanto internos como externos.

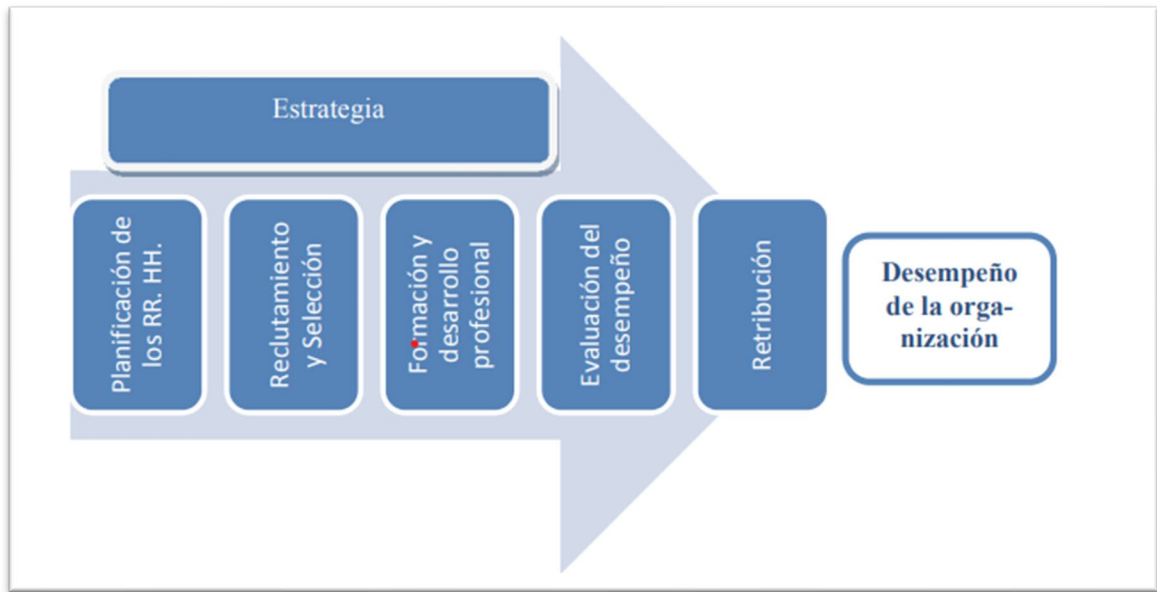


Figura 3 Procesos de Recursos Humanos

“Los recursos humanos son el principal activo de una empresa, es un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa” (Mayon, Burgos, & Sánchez, 2019) Comprender la importancia del recurso humano dentro de la organización, permitirá definir los procesos de forma justa y acertada promoviendo la consecución de metas organizacional y la eficacia en las operaciones.

2.3.1.8 ORGANIGRAMA

El organigrama permite identificar el grado de especialización en el trabajo, es decir, como se distribuyen las funciones, tareas, responsabilidades y roles dentro de la organización.

Robbins et al. (2017) describen los conceptos más relevantes al hablar de estructura organizacional y organigramas. La centralización es el nivel en que la toma de decisiones se centra sobre un mismo punto en la organización. La extensión de control designa la cantidad de subordinados que una posición puede manejar de manera eficiente y eficaz. Finalmente,

la formalización permite a las organizaciones definir el nivel de estandarización de los puestos de trabajo establecidos en la misma.

Cada empresa debe identificar las necesidades prioritarias que tienen de centralizar o descentralizar el poder y la toma de decisiones para poder identificar la mejor estructura para establecer sus operaciones.

A continuación, se describen los diferentes tipos de estructura organizacional y sus organigramas:

Partiendo de la estructura más básica se menciona el organigrama simple, en donde la estructura no es muy elaborado y no presenta un gran nivel de división de los puestos y las actividades (Robbins, Judge, et al., 2017).

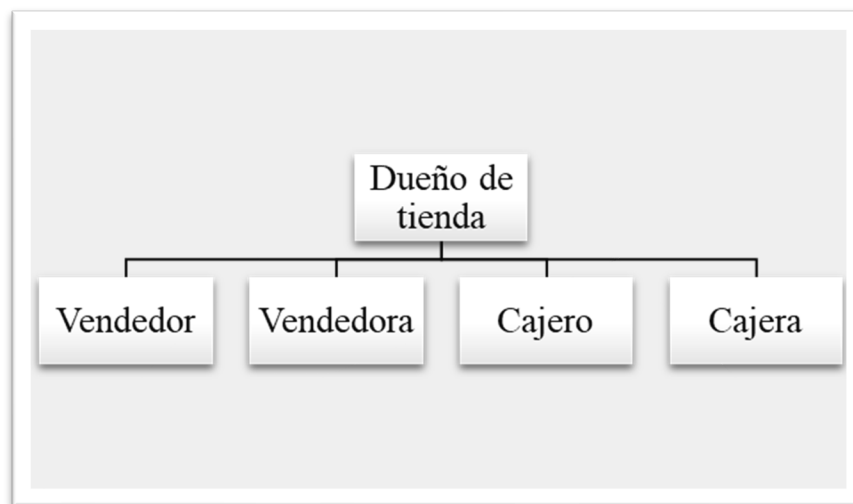


Ilustración 6 Ejemplo de organigrama simple

La estructura matricial combina dos formas de departamentalización: por departamento o producto y funcional. La estructura por departamento o producto “facilita la coordinación entre especialidades para lograr que los objetivos se alcancen a tiempo y dentro del presupuesto, ofrece una responsabilidad clara para todas las actividades relacionadas (Robbins, Judge, et al., 2017). Robbins et al. (2017) por otro lado indica que: La fortaleza de la departamentalización funcional consiste en que reúne a especialistas similares, lo cual

disminuye el número necesario de especialistas, a la vez que permite agrupar y compartir recursos especializados entre productos.

Por productos: Agrupamiento de actividades de acuerdo con el tipo de personas para quienes el trabajo es ejecutado. Las características de los clientes constituyen la base para este tipo de departamentalización, la cual refleja un interés fundamental por el consumidor (o usuario) a fin de brindarle un servicio adecuado y un seguimiento personalizado.

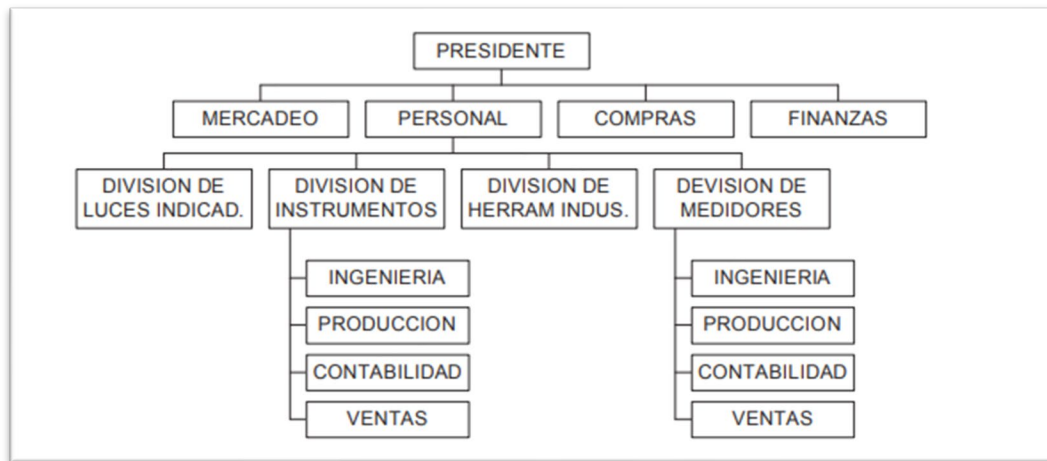


Ilustración 7 Organigrama por productos(Alzate, s/f)

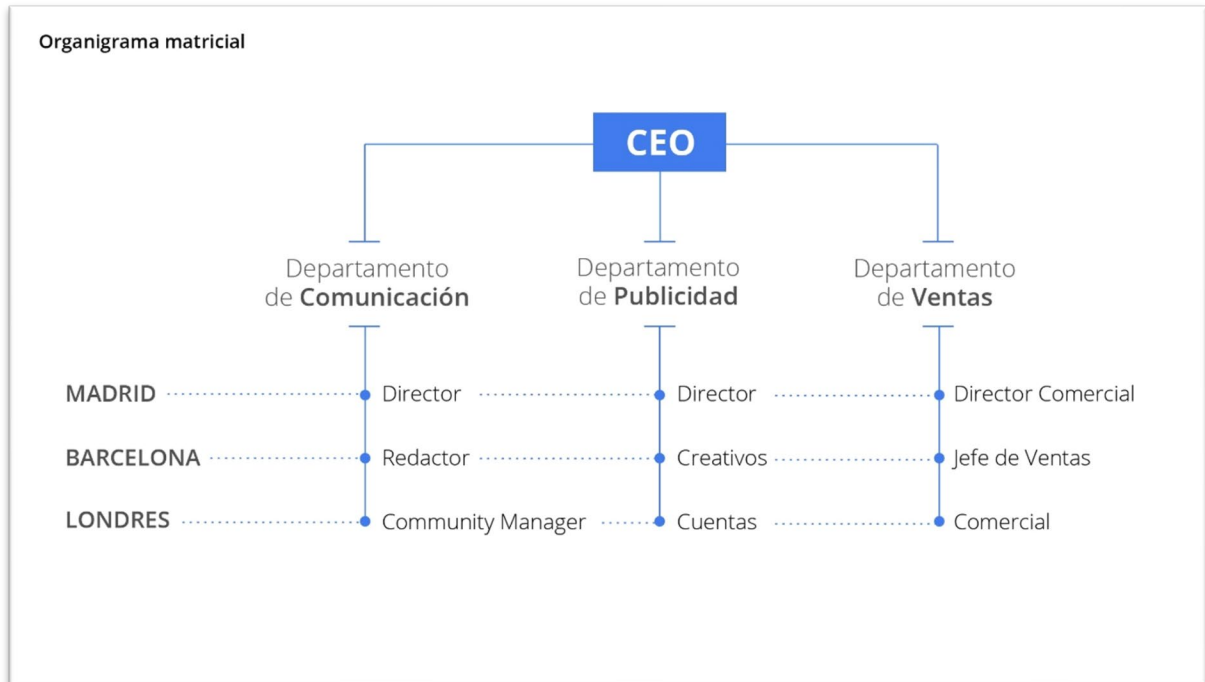


Ilustración 8 Organigrama matricial por función

Existen muchas formas de delimitar la estructura organizacional de las cuales se puede mencionar: estructura lineal, por distribución territorial, estructura piramidal, entre otros. Todos estos tipos de estructura organizacional tienen como propósito, darle un orden lógico a la forma en que la organización y sus procesos fluyen a través de la cadena de mando.

2.3.1.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una vez definida la estructura ideal para la organización de acuerdo con sus requerimientos y necesidades, es importante definir que se espera de cada persona que ocupará cada uno de los puestos definidos en el organigrama.

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización. Representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del

puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de estas responsabilidades o tareas y los objetivos (Chiavenato, 2011, pág. 190).

Por otro lado, se puede decir que la descripción de puestos consiste en: El análisis y la descripción de puestos, es un proceso que permite determinar cuáles son las funciones, tareas, conductas que se deben cumplir en un puesto en específico. Aunado a lo anterior, se establecen las aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades, sexo, edad para que el funcionamiento de este sea óptimo (Tamayo et al., 2020).

Previo a proceder a crear un descriptor de puestos se debe tener claridad sobre los requerimientos de cada puesto de trabajos y las competencias que se va a requerir de los posibles candidatos a ocupar ese puesto. Asimismo, se debe saber que se espera de dicha posición, cuáles serán las actividades por realizar, qué deberes y responsabilidades recaerán sobre el puesto, cuál es la posición en la escala jerárquica, entre otros.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan: «Que hacen» los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto. «Como lo hacen»: Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea. «Para qué lo hacen»: Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea. Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.(López, 2005)

López (2004) define algunos conceptos relacionados con la descripción de puestos:

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean. **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. **Especificaciones del puesto de trabajo:** está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

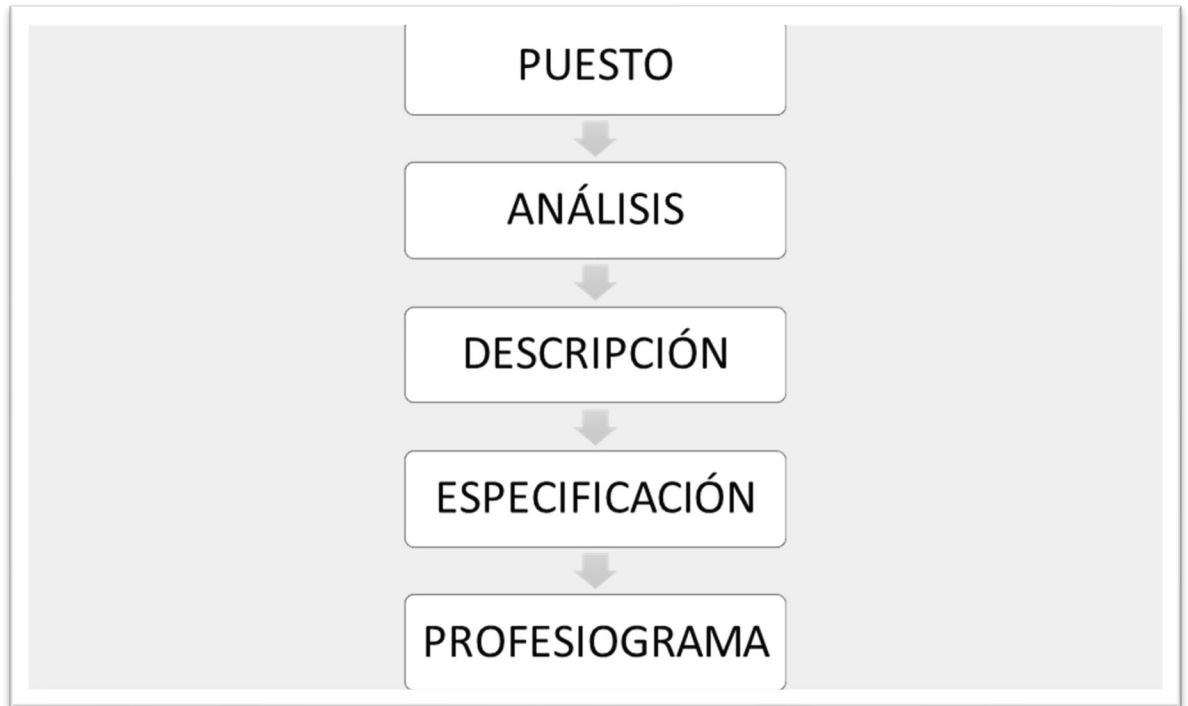


Ilustración 9 Elementos del diseño de los puestos de trabajo

Fuente: (López, 2005)

Como punto final resulta relevante adentrarse un poco al último elemento de la descripción de puestos, pues es un recurso útil que permite resumir en sus partes más importantes la razón de ser de este instrumento.

Algunos autores (Velázquez Reynaldo., 1996), (Velázquez Maylín., 2007), con los cuales el autor está de acuerdo, consideran que el profesiograma consiste en detallar el conjunto de funciones y tareas principales por competencias laborales que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la entidad, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

2.3.1.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se ha llegado a considerar una herramienta muy importante en la gestión del recurso humano. La retroalimentación cuando se realiza de manera oportuna y adecuada puede ser una fuente muy útil para motivar al talento humano dentro de la organización.

Guartán et al. (2019) brindan una serie de definiciones de evaluación de desempeño de las cuales se destacan:

La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño (Monday & Noe, 2005). La evaluación del desempeño se ha distinguido por proporcionar un análisis sobre la contribución que brinda cada puesto de trabajo en la organización, relacionando cómo los resultados se asocian a un nivel de desempeño en el puesto de trabajo (Rubió, 2016). La evaluación del desempeño laboral es un proceso que se realiza de acuerdo con las características de la organización y se la emplea como estrategia, tomando en cuenta la eficiencia, eficacia y la calidad de los objetivos de la organización junto a la competitividad demostrada y las capacidades laborales, hace una evaluación integral en base a los resultados de las aptitudes de los trabajadores y cómo afecta está en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización (Leyva, 2016).

La evaluación del desempeño como instrumento de diagnóstico permitirá delimitar oportunidades de mejora dentro de la organización, es decir, determinará qué es lo que la empresa hace de forma correcta y qué necesita mejorar.

2.3.1.12 CULTURA ORGANIZACIONAL

Reyes Hernández y Moros Fernández, en su trabajo de investigación “La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio” (Hernandez & Fernandez, 2018)(2018), recopilan los diferentes conceptos de cultura organizacional a lo largo de la historia, por medio del cual concluyen que la cultura organizacional es:

... la cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados. Dichos símbolos se encuentran determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella. La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización. Puede ser estática o de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos, el tipo de actividad que desarrollan, aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado.

En el libro “Comportamiento Organizacional” (Robbins & Judge, 2017) se identifican siete características fundamentales para definir la cultura de una organización:

- 1. Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- 2. Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- 3. Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- 4. Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- 5. Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- 6. Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- 7. Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo y no en el crecimiento.

2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS

En el año 2017, la revista colombiana “Espacios” publica el estudio “Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del caribe colombiano”. Los autores describen la metodología utilizada como una investigación de tipo descriptiva, porque pretendió caracterizar la situación de las variables estrategias gerenciales y formación de equipos de trabajo en empresas constructoras en la costa del caribe colombiano. bajo un diseño no experimental, transversal, la recolección de datos se realizó en un único momento, obteniendo de esta forma una sola medición. (Duran et al., 2017). Esta investigación permitió a los autores realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa estudiada y a su vez establecer puntos de mejora para cualquier falencia encontrada.

La Universidad Nacional de Trujillo, en Perú, aprobó una tesis llamada “Estrategias de Recursos Humanos y su relación con el clima laboral de los colaboradores de la empresa constructora Hércules S.A.C” que utiliza métodos inductivos, analíticos y estadísticos mediante instrumentos como la revisión documental y encuestas para obtener información relevante que permita determinar el efecto de la estrategia de recursos humanos en el clima laboral de una empresa. Los resultados mostrados se muestran fidedignos e indican datos

ideales para responder las preguntas de investigación y lograr los objetivos específicos establecidos inicialmente.

Estudios más recientes como “Estrategia axiológica para fortalecer los valores y el clima organizacional en una empresa constructora.” utiliza métodos bastante similares a las investigaciones mencionadas anteriormente para la recopilación de datos que permitan generar un esquema de la situación actual de la empresa. Adicional a estos métodos, esta investigación utiliza el método de consulta a especialistas, El grupo de especialistas estuvo integrado por 15 miembros de las diferentes áreas de la Empresa Constructora de Obras Industriales, con experiencia laboral en la empresa no menor de 10 años. (Acosta et al., 2022).

Miler Reyna, en su tesis “Implementación de un plan estratégico de la empresa constructora SGRL” realiza una investigación de fin aplicada, carácter descriptivo, de naturaleza cuantitativa y temporalidad transversal. (Varas et al., n.d.). Reyna utiliza la encuesta como instrumento de recolección de datos.

Las metodologías utilizadas en estas investigaciones previas indican que los medios directos de obtención de datos son los más eficaces para obtener datos relevantes y fidedignos que puedan aportar al desarrollo de una investigación que genere resultados fructíferos para la empresa.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Como punto de partida se creará un check-list de diagnóstico empresarial basado en las directrices del autor Luis Muñiz (2017) planteadas en su libro Check-list para el diagnóstico empresarial, una herramienta clave para el control de gestión. Este libro facilita la guía para la elaboración de ítems que evaluarán la situación actual de la organización.

Evalart es una plataforma online que permite la aplicación de pruebas psicométricas y encuestas estandarizadas de manera remota y completamente online. Se utilizará la encuesta preelaborada de Clima Organizacional para la evaluación de la situación actual en lo que respecta a dicho tema.

Finalmente, se debe mencionar que todos los cuestionarios y entrevistas a utilizar en este proyecto de investigación serán creados en base a las necesidades de la organización, es decir no se utilizará ningún instrumento creado por otro autor.

2.4 MARCO LEGAL

Honduras es un país centroamericano que consta de diversos acuerdos firmados a nivel global basados primordialmente en derechos humanos que son la base de los derechos laborales actuales tanto para la administración pública como la privada, mismos que son vigiladas por diversos órganos dependientes de los diferentes poderes actuales y organizaciones internacionales, estos vigilan el buen trato de los colaboradores independientemente el rubro donde se desempeñen y de esa relación que genera lazo existe tanto derechos como deberes entre ambas partes llamase empleador (empresa) y empleado(colaborador) , en el caso de SESCO S. de R.L. está sometida a :

Código del trabajo de Honduras Decreto No. 189 de 1959 Edición rubricada y concordada con las normas nacionales e internacionales del trabajo, que es la más importante y completa donde se especifica todas la leyes y convenios internacionales ratificados por el estado de Honduras, si leemos detenidamente nos daremos cuenta que allí están incluidas todas (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009).

2.5.1 CODIGO DEL TRABAJO

El Código de Trabajo regula las relaciones entre el capital y el trabajo, colocándolas sobre una base de justicia social, a fin de garantizar al trabajador las condiciones necesarias para una vida normal y al capital una compensación equitativa de su inversión. (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009). Todas las empresas deben operar bajo las leyes establecidas dentro de este documento legal que ayuda a mantener el orden de las labores dentro de las operaciones y se encarga de asegurarse que todos los empleados sean tratados con equidad. También, el Código de Trabajo, protege a las empresas ante cualquier mal accionar de un colaborador.

2.4.1 SOBRE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

Los artículos expuestos reafirman la importancia de los procesos de inducción y entrenamiento dentro de la empresa. El artículo 11 en su inciso a) punto número 1 refiere lo significativo de que haya programas de entrenamiento y capacitación para los empleados.

Art. 11. Se prohíbe a los patronos emplear menos de un noventa por ciento (90%) de trabajadores hondureños y pagar a estos menos del ochenta y cinco por ciento (85%) del total de los salarios que en sus respectivas empresas se devenguen.

a) cuando así lo exijan evidentes razones de protección y fomento a la economía nacional, o de carencia de técnicos hondureños en determinada actividad, o de defensa de los trabajadores nacionales que demuestren su capacidad.

1) Que realicen inmediatamente programas efectivos de entrenamiento y capacitación de los trabajadores hondureños (Honduras S. d., 2009).

Así mismo, podemos encontrar que los artículos 95 y 97 van de la mano con el manual de inducción ya que en este estarán especificados todos los requerimientos a nivel de materiales, instrumentos y medidas que los empleados deberán de seguir para poder realizar su trabajo de una manera segura y satisfactoria.

Art. 95. Además de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los patronos:

c) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, los cuales dará de buena calidad y

repondrá tan pronto como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar herramientas propias.

g) Adoptar medidas adecuadas para crear y mantener en sus empresas las mejores condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.

i) Tomar las medidas indispensables y las que fijen las leyes para prevenir accidentes en el uso de maquinarias, instrumentos o material de trabajo, y mantener una provisión de medicinas y útiles indispensables para la atención inmediata de los accidentes que ocurran. (Honduras S. d., 2009).

2.4.2 CONDICIONES DE TRABAJO E HIGIENE Y SEGURIDAD

Art. 56. Por condiciones generales de trabajo se entenderá todo lo relativo a jornadas de labor, descanso semanal, vacaciones anuales, salarios, régimen disciplinario, seguridad e higiene, condiciones generales de empleo, así como todo lo concerniente, a deberes, derechos o prestaciones de cada parte. Se entenderá, en general, que el contrato colectivo puede recaer sobre cualquier materia con tal que su objeto sea lícito. No es necesario para la validez del contrato colectivo que éste recaiga sobre todas las condiciones de trabajo. El contrato colectivo podrá tener por objeto, en parte o únicamente, la reglamentación del aprendizaje y el trabajo de mujeres y menores.

Art. 95. Además de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los patronos:

a) Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos en el contrato, o en los establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo, o por los reglamentos internos o convenios colectivos, o en su defecto por la costumbre;

b) Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que dejare de trabajar por causas imputables al patrono;

c) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, los cuales dará de buena calidad y repondrá tan pronto como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar herramientas propias;

d) Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que aquellos deban permanecer en el lugar en que presten los servicios, sin que sea lícito al patrono retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El inventario de instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;

e) Conceder licencia al trabajador para que pueda cumplir con las obligaciones de carácter público impuestas por la ley; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al patrono o a su representante y que, en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa; pero el patrono no está obligado a reconocer por estas causas más de dos

(2) días con goce de salario en cada mes calendario, y en ningún caso más de quince (15) días en el mismo año; Cuando la comisión sea de carácter permanente o desempeñen cargos públicos de elección popular, el trabajador o trabajadores podrán volver al puesto que ocupaban, conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos, siempre y cuando regresen a sus labores dentro del término de dos (2) años. Los sustitutos tendrán el carácter de interinos; Cuando el trabajador desempeñe cargos de dirección sindical, las licencias durarán por el tiempo que permanezca en sus funciones. Se prohíbe al patrono reconocer salarios por esta causa. Dicha licencia será solicitada por la organización sindical respectiva;

f) Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltratos de palabra o de obra y de actos que pudieran afectar su dignidad;

g) Adoptar medidas adecuadas para crear y mantener en sus empresas las mejores condiciones de higiene y seguridad en el trabajo;

h) Permitir y facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo, sanitarias y administrativas deban practicar en su empresa, establecimiento o negocio, y darles los informes que a ese efecto sean indispensables, cuando lo soliciten en cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes;

i) Tomar las medidas indispensables y las que fijen las leyes para prevenir accidentes en el uso de maquinarias, instrumentos o material de trabajo, y mantener una provisión de medicinas y útiles indispensables para la atención inmediata de los accidentes que ocurran;

j) Cubrir las indemnizaciones por los accidentes que sufran los trabajadores con motivo del trabajo o a consecuencia de él, y por las enfermedades profesionales que los mismos contraigan en el trabajo que ejecuten, o en el ejercicio de la profesión que desempeñen;

k) Mantener a la disposición de empleados o dependientes en los almacenes, tiendas, farmacias, bazares, bodegas, depósitos de mercaderías y demás establecimientos análogos, el número suficiente de sillas;

l) hacer las deducciones que por cuotas sindicales ordinarias o extraordinarias soliciten los sindicatos. Estos comprobarán que en las cuotas cuyo descuento piden, son las que establecen sus estatutos. Asimismo, deberán hacer las deducciones que fija el Artículo 60-A de este Código a los trabajadores no sindicalizados que en él se especifican, y las pondrán a disposición del Sindicato sin necesidad de solicitud ni requerimiento.

m) Hacer las deducciones de cuotas ordinarias para la constitución y fomento de las cooperativas y cajas de ahorro formadas por los trabajadores sindicalizados. Unas y otras comprobarán que las cuotas cuyo descuento piden son las que establecen sus estatutos;

n) Reservar, cuando la población fija de un centro rural de trabajo exceda de doscientos (200) habitantes, un espacio de terreno no menor de cinco mil (5,000) metros cuadrados para el establecimiento de mercados públicos, edificios para los

servicios municipales y centros recreativos, siempre que dicho centro de trabajo esté a una distancia no menor de cinco (5) kilómetros de la población más próxima;

o) Suministrarle al trabajador habitación higiénica y alimentación sana y suficiente, en el caso de que, de acuerdo con el contrato, se haya obligado a hospedarle y alimentarle;

q) Establecer y sostener escuelas de educación primaria en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros rurales y siempre que el número de niños en edad escolar sea mayor de veinte (20). La educación que se imparta en esos establecimientos se sujetará, a los planes y programas de estudios de las Escuelas Oficiales. Los sueldos no serán menores que los retribuidos a los Maestros en las escuelas que costee el Estado;

r) Los patronos que empleen más de doscientos (200) y menos de dos mil (2,000) trabajadores, harán por su cuenta los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrono. Cuando tengan a sus órdenes más de dos mil (2,000) trabajadores, deberán sostener, en las condiciones antes indicadas, tres (3) pensionados. El patrono sólo podrá cancelar la pensión cuando sea reprobado el pensionado en el curso de un (1) año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será sustituido por otro. Los pensionados que hayan terminado sus estudios

deberán prestar sus servicios por lo menos durante dos (2) años, al patrono que los hubiere pensionado;

s) Llevar a cabo los reajustes de acuerdo con las estipulaciones del contrato colectivo. A falta de éstas, respetarán los derechos de antigüedad y, en igualdad de condiciones, preferirán a los elementos sindicalizados para que sigan trabajando;

t) En los lugares en donde existan enfermedades tropicales o endémicas, proporcionar a sus trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria del lugar;

u) En los cortes de piedra, cantera, minas de arena, hornos de calcinación, basalto y fábricas de cemento, observar los reglamentos de policía y seguridad expedidos por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social sobre trabajos mineros, fijando tales reglamentos en lugares visibles de las minas, cañones o niveles para conocimiento de los trabajadores.

v) Establecer un escalafón que rijas los ascensos y demás cambios en el personal, tomando en cuenta fundamentalmente la capacidad y eficiencia del trabajador y en igualdad de condiciones, su antigüedad dentro de la empresa. La capacidad y eficiencia de los trabajadores debe ser apreciada por organismos compuestos de trabajadores y patronos y, cuando no se lograra acuerdo, con la intervención del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

w) Cumplir las demás obligaciones que les impongan las leyes y reglamentos de trabajo.

Art. 97. Son obligaciones de los trabajadores:

i. Acatar las medidas preventivas y de higiene que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos para seguridad y protección personal de los trabajadores y lugares de trabajo (Honduras S. d., 2009).

Art. 392. Es también obligación de todo patrono acatar y hacer cumplir las medidas de prevención de riesgos profesionales que dicte el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

2.4.3 SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Art. 20. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres (3) elementos esenciales:

b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del patrono, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato.

Art. 37. El contrato de trabajo escrito contendrá

b) la indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones del trabajo

g) si el trabajo se ha de efectuar por unidad de tiempo, de obra, por tarea o a destajo, o por dos (2) o más de estos sistemas a la vez, según las exigencias de las faenas (Honduras S. d., 2009).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

“Una matriz de consistencia consiste en presentar y resumir en forma adecuada, general y sucinta los elementos básicos del proyecto de investigación, la cual mide, evalúa y presenta una visión panorámica elabora al inicio del proceso; si solo formulamos variables, no tiene utilidad; tenemos que integrarla directamente al “objetivo y al problema”, pues la integración o sistematización de ellos es la base de la investigación; en conclusión, la matriz de consistencia posibilita el análisis e interpretación de la operatividad teórica del Proyecto de Investigación”(Pérez & Ortiz, 2016).

Este apartado correlaciona los elementos principales de la investigación, en síntesis, es un resumen de estructura que compone el estudio en sus divisiones claras, concisas y objetivas.

| | | | |
|--|---|--|---|
| Título | Diagnóstico organizacional para la evaluación de las estrategias de gestión del recurso humano implementadas en la empresa constructora SESCO S. de R.L. | | |
| Problema | Objetivo general | Preguntas de investigación | Objetivos específicos |
| ¿Qué puede hacer la empresa constructora | Proponer la implementación de un plan de gestión del recurso | 1. ¿Cuáles son los puestos esenciales para las | 1. Analizar la estructura organizacional de |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>SESCO para mejorar su gestión del recurso humano?</p> | <p>humano partiendo de un diagnóstico organizacional, con el propósito de fortalecer la estructura organizacional, y así, mejorar el manejo y gestión de los recursos humanos.</p> | <p>operaciones principales de la empresa? 2. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en la gestión fundamental del recurso humano? 3. ¿Cuál es la situación actual de la gestión del recurso humano?</p> | <p>la empresa e identificar puestos clave dentro de esta. 2. Determinar que herramientas se pueden implementar para fortalecer la estrategia de gestión de recurso humano. 3. Evaluar la situación actual de la gestión del recurso humano.</p> |
|--|--|--|---|

Tabla 7 Matriz Metodológica

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

“Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso, se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas”(Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014a).

El esquema a continuación grafica como están relacionadas las variables dependientes e independientes de la investigación:

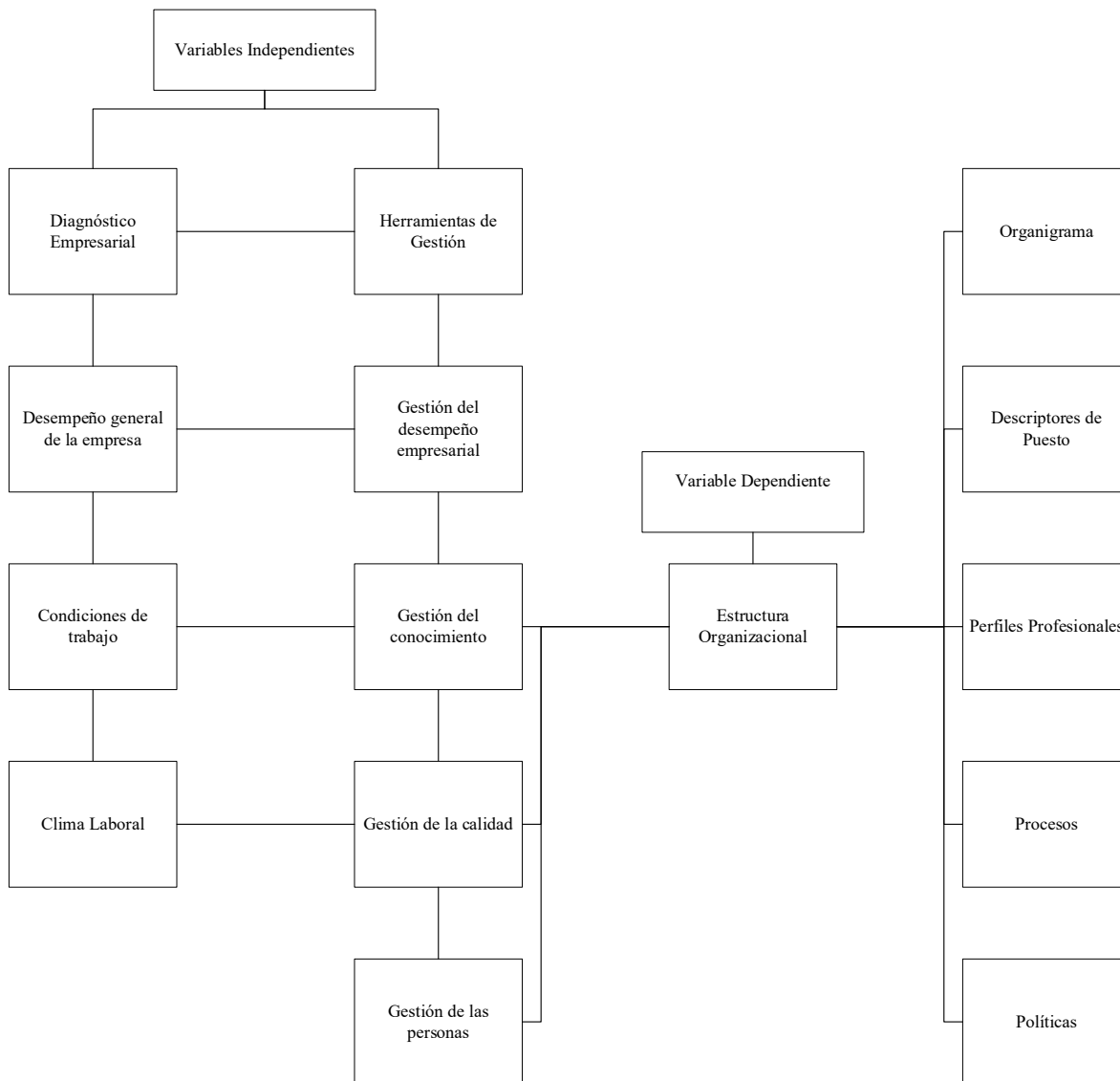


Ilustración 10 Diagrama de variables

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En lo que respecta a la operacionalización de variables se ha desarrollado una tabla en la cual se incluyen todos los instrumentos desarrollados y relacionado a cada ítem. Para identificarlos se han codificado por color, para poder identificar el ítem correspondiente a cada instrumento que evalúa un indicador determinado. A continuación, se definen los colores por técnica:

| Técnica | Ítem |
|---------------------------------------|-----------|
| Grupo focal | # de Ítem |
| Entrevista | # de Ítem |
| Check-list de Diagnóstico Empresarial | # de Ítem |
| Encuesta | # de Ítem |

Tabla 8 Simbología de términos operacionalización de variables

| Variable | Definición Real | Definición Conceptual | Dimensión | Indicador | Ítem | Técnica 1 |
|---------------------------|---|---|--------------|--|----------|--|
| Estructura Organizacional | La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos | Una estructura organizacional es una representación gráfica que describe en su conjunto las formas en que se divide el trabajo y la manera en que se relaciona cada unidad o actividad de una organización para facilitar la comunicación y | Organigrama | Tipo de organigrama | 1, 1 | Grupo focal, Entrevista, Check-list de Diagnostico empresarial, Encuesta |
| | | | | Cantidad de puestos existentes | 2 | |
| | | | | Claridad en la cadena de mando | 2, 16, 3 | |
| | | | Descriptoros | Cantidad de descriptoros existentes | 4 | |
| | | | | Funcionalidad de los puestos descritos | 5 | |
| | | | | Claridad en las funciones | 9, 6 | |
| | | | Perfiles | Perfiles sin definir | 7 | |
| | | | | Funcionalidad de los perfiles definidos | 9 | |
| | | | Procesos | Procesos sin establecer | 3 | |
| | | | | Eficacia de los procesos establecidos | 8 | |
| | | | Políticas | Políticas sin definir | 8 | |
| | | | | Funcionalidad de las políticas definidas | 8 | |

Tabla 9 Operacionalización variable "Estructura Organizacional"

| | | | | | | |
|----------------------------|---|--|---------------------------------|--|--------------------|--|
| Diagnóstico Organizacional | Se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. | Proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tarea), como el impacto que tiene el sistema organizacional. | Desempeño general de la empresa | Estrategia organizacional | 1,1, 5, 18, 9, 10, | Grupo focal, Entrevista, Check-list de Diagnostico empresarial, Encuesta |
| | | | | Desempeño del área de Dirección de proyectos | 2 | |
| | | | | Desempeño del área administrativa y Financiera | 3 | |
| | | | | Desempeño del área de Recursos Humanos | 4,6 | |
| | | | | Desempeño del área de Mercadeo y Ventas | 5 | |
| | | | Condiciones de trabajo | Infraestructura física de la empresa | 7 | |
| | | | | Herramientas de trabajo | 8, 2 | |
| | | | | Equipo de protección personal | 9 | |
| | | | | Remuneración/Beneficios y compensación | 10, 10 | |
| | | | | Seguridad social | 11 | |
| | | | Clima organizacional | Satisfacción en el trabajo | 3, 5 | |
| | | | | Motivación | 4,8, 11 | |
| | | | | Liderazgo | 12 | |
| | | | | Consecución de metas | 13, 11 | |
| | | | | Trabajo en equipo | 13, 14, 4 | |
| Autonomía | 15, 6 | | | | | |
| Relaciones en el trabajo | 7 | | | | | |
| Desarrollo profesional | 16, 12 | | | | | |
| Innovación | 20 | | | | | |

Tabla 10 Operacionalización variable "Diagnóstico Organizacional"

| | | | | | | |
|-------------------------|---|---|--|---|----|--|
| Herramientas de Gestión | Las herramientas de gestión son todas aquellas técnicas y estrategias que se pueden utilizar para mejorar la producción y los procesos dentro de una empresa. | Una herramienta de gestión es esencialmente una aplicación, solución, metodología, paradigma, método, modelo, algoritmo, procedimiento, protocolo, sistema, indicador o instrumento específico que permite y facilita la administración del | Gestión del desempeño empresarial | Herramientas de gestión implementadas | 28 | Grupo focal, Entrevista, Check-list de Diagnostico empresarial, Encuesta |
| | | | | Evaluaciones periódicas del desempeño empresarial | 29 | |
| | | | Gestión del conocimiento en la empresa | Implementación de planes de capacitación | 30 | |
| | | | | Evaluación e identificación de necesidades de capacitación | 14 | |
| | | | Gestión de la calidad | Evaluación de la satisfacción del cliente | 31 | |
| | | | | Evaluación de procesos y actividades productivas | 32 | |
| | | | Gestión de las personas | Implementación de procesos de captación, selección y desvinculación | 17 | |
| | | | | Estrategias de retención del talento existentes | 33 | |

Tabla 11 Operacionalización variable "Herramientas de Gestión"

3.1.4 HIPÓTESIS

Para los fines de esta investigación no se determinará ninguna hipótesis de estudio, debido a que el enfoque es mayormente cualitativo y sus resultados no son probabilísticos.

En un proceso de investigación mixto mayormente cualitativo las hipótesis van emergiendo junto con la información que se recaba, son flexibles y cambiantes a medida que se van obteniendo resultados diferentes a través de los distintos instrumentos aplicados. Si partimos del factor del alcance exploratorio que presenta este proyecto es prudente decir que no se precisa la formulación de una hipótesis para este estudio (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014b).

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Enfoque: Mixto, predominantemente cualitativo.

Alcance: Exploratorio, descriptivo.

- Exploratorio porque se busca examinar un tema poco estudiado.
- Descriptivo pues busca especificar propiedades y características importantes del fenómeno estudiado.

Diseño: No experimental, transversal, exploratorio secuencial.

- No Experimental: Pues no existe una manipulación deliberada de variables y solamente se busca observar los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.
- Transversal ya que se la investigación busca recopilar datos en un momento único.
- Exploratorio secuencial El diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1 UNIVERSO

“La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados”(Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014a).

La población o universo por estudiar en esta investigación de es de 28 personas que son los integrantes directos de la empresa.

3.3.2 MUESTRA

“En toda investigación siempre debe determinarse el número específico de participantes que será necesario incluir a fin de lograr los objetivos planteados desde un principio. Este número se conoce como tamaño de muestra, que se estima o calcula mediante fórmulas matemáticas o paquetes estadísticos”(Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014a).

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador”(Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014a)

Para este estudio en particular no se realizará ningún calculo para la muestra a estudiar, esto debido a que los diferentes instrumentos están dirigidos a sectores específicos de la empresa seleccionados con un propósito particular de recolección de información. Para el caso de la encuesta se ha decidido evaluar al total de la población debido a que es una empresa pequeña y el objetivo de la misma es evaluar el clima organizacional.

3.3.3 TECNICAS DE MUESTREO

“Los procedimientos de muestreo se dividen en dos grandes grupos: 1) los muestreos probabilísticos o aleatorios y 2) muestreo no probabilístico. La diferencia entre ambos está dada por la utilización de métodos estadísticos para la elección de los sujetos”(Arias-Gómez et al., 2016)

No se utilizó ninguna técnica de muestreo por la dimensión de la muestra a estudiar, en el caso del instrumento encuesta se toma el 100% de los colaboradores siendo 28 la muestra, por otra parte, el tamaño de muestra para entrevista es de 5 porque son el grupo de alta gerencia a diagnosticar por lo que no representa un cálculo de muestra probabilístico sino basado en criterios de investigación sin hipótesis.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Mejía, (2005) afirma:

Pero es el caso que el investigador también necesita ciertas herramientas o instrumentos que le permitan recopilar datos de la realidad para probar sus hipótesis, pues no sería conveniente que los recopilara en base a sus cálculos, intuiciones o, como se dice, ‘a ojo de buen cubero’. Los instrumentos que requiere el investigador pueden ser de diferentes tipos: de medición, de constatación, de acopio de información, de verificación de situaciones, etc. Los instrumentos más conocidos y los que proporcionan información más valiosa al investigador son los instrumentos de medición. La medición es una actividad muy importante cuando se trata de conocer la naturaleza de los fenómenos que proporcionan información precisa acerca de sus características. (p.13)

Las técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados son una parte fundamental de la investigación porque a través de estos canales se obtiene la recopilación de la información.

Adicionalmente, se hará uso del análisis de indicadores clave de rendimiento como lo son el índice de rotación y la evaluación del desempeño.

3.4.1 TÉCNICAS

Las tres técnicas a utilizar en la investigación son: grupos focales, la encuesta y la entrevista, todas se usarán para el diagnóstico organizacional, estas herramientas permiten recolectar información en grandes cantidades para identificar posibles problemáticas.

Yepes Zuluaga et. Al (2017) habla sobre los grupos focales:

Las dos técnicas cualitativas más usadas para recoger información son la observación participativa y las entrevistas en profundidad; los Grupos Focales tienen la ventaja de poseer elementos importantes de ambas técnicas, utilizados como «un modo de oír a la gente y aprender de ella», permitiendo obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social (Morgan, 1998, p. 9). Los GF, esencialmente, implican involucrar a un número pequeño de personas en una discusión de grupo, guiada por un moderador hacia un tema o una serie de temas específicos, empleando un enfoque cualitativo de investigación con bases en la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (1998), para la recolección de información de diversos individuos (McLafferty, 2004). La pertinencia de esta técnica se deriva de la posibilidad de recolectar datos cualitativos sobre puntos de vista, necesidades, percepciones, expectativas y motivaciones de varios individuos de forma simultánea (Bostan, 2015), permitiendo una aproximación y discusión relativamente rápida y multidimensional de una temática recogiendo de los actores sus conocimientos,

actitudes, sentimientos, creencias y experiencias (Huertas, 2005; Hamui-Sutton y Varela-Rui, 2013); para facilitar la construcción de consensos, aunque ello no es estrictamente necesario (Aigner, 2002).

A continuación, se muestra un breve resumen sobre las actividades a realizar para el diagnóstico organizacional en SESCO S. de R.L., así como las técnicas por utilizar:

| # | Pasos para el diagnóstico organizacional | Actividad por realizar | Descripción |
|---|--|--|---|
| 1 | Evaluación general de la empresa | Análisis de la estructura organizacional | Permitirá identificar si la estructura organizacional existente satisface las necesidades de la organización. |
| | | Revisión de check-list para el diagnóstico | Facilitará una visión integral de la situación actual de la organización. |
| 2 | Recolección de datos cualitativos | Grupo Focal | Ayudará a definir mediante una lluvia de ideas con los participantes del grupo focal la situación actual de la empresa de forma general. |
| | | Entrevista con los gerentes | Posibilitará la obtención de información específica sobre el desempeño general de la empresa y sus diferentes áreas o unidades de negocio. |
| 3 | Recolección de datos cuantitativos | Encuesta de clima laboral | Favorecerá la evaluación de factores determinantes en la cultura organizacional como ser: la motivación, desempeño, satisfacción laboral, liderazgo, entre otros. |

Tabla 12 Técnicas para el diagnóstico

3.4.1.1 GRUPO FOCAL

La aplicación de esta técnica permitirá recolectar información mediante la interacción grupal, la cual será moderada mediante el uso de un cuestionario previa y cuidadosamente

elaborado que cuenta con 16 ítems que sirven para abordar temas pertinentes a la investigación. (Ver anexo 1)

El grupo seleccionado se compone por 5 personas que representan las posiciones decisivas y de mayor jerarquía en la organización (los gerentes de las diferentes áreas). Con esta técnica se busca identificar fortalezas y debilidades de la empresa partiendo de la visión de sus colaboradores.

3.4.1.2 ENTREVISTA

La entrevista profunda es otra técnica por implementar en esta investigación y su finalidad es la recolección de información mediante un guion o cuestionario preelaborado en donde los participantes responden a las preguntas de forma abierta, y en la cual el entrevistador indaga a profundidad en los temas de interés.

Para los fines de esta investigación, se aplicarán dos entrevistas profundas:

La primera va destinada a cada uno de los gerentes de área, busca recoger información sobre el desempeño general de la empresa, consta de 10 preguntas abiertas dirigidas a temas específicos de estructura organizacional, aspectos generales de desempeño organizacional y herramientas de gestión utilizadas en la empresa. (Ver anexo 2)

La segunda entrevista profunda está dirigida al Gerente de Recursos Humanos y tiene por finalidad identificar las oportunidades de mejora en dicho departamento y que se relacionan con procesos y políticas de recursos humanos, cultura organizacional, perfiles y descriptores y gestión de las personas en general. El guion preelaborado para esta técnica incluye 15 preguntas abiertas que evalúan los temas antes mencionados. (Ver Anexo 3)

3.4.1.3 ENCUESTA

La encuesta es una técnica cuantitativa para la recolección de información mediante un cuestionario preelaborado. Para los fines de esta investigación se utilizará una entrevista

estandarizada obtenida de la plataforma Evalart, la cual evalúa el clima laboral dentro de la organización y contempla los siguientes aspectos: diseño organizacional, compromiso, satisfacción laboral, autonomía, trabajo en equipo, relación con alta dirección, relación con jefe inmediato, remuneración, desarrollo profesional, satisfacción del cliente, innovación. (Ver anexo 4)

3.4.2 INSTRUMENTOS

3.4.2.1 CHECK-LIST PARA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico empresarial permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización. El autor Luis Muñiz (2017) facilita una guía práctica para la creación de una herramienta de gestión denominada Check-list para el diagnóstico empresarial, en la cual se describe las particularidades de cada área que puede comprender una empresa funcional. Para el caso de SESCO S. de R.L. se ha creado una lista de 30 ítems los cuales serán evaluados para generar una puntuación diagnóstica de la cual se partirá para definir las oportunidades de mejora de la empresa. (Ver anexo 5)

3.4.3 PROCEDIMIENTO

Una vez creados los instrumentos se procederá a su aplicación en la organización siguiendo la siguiente secuencia:

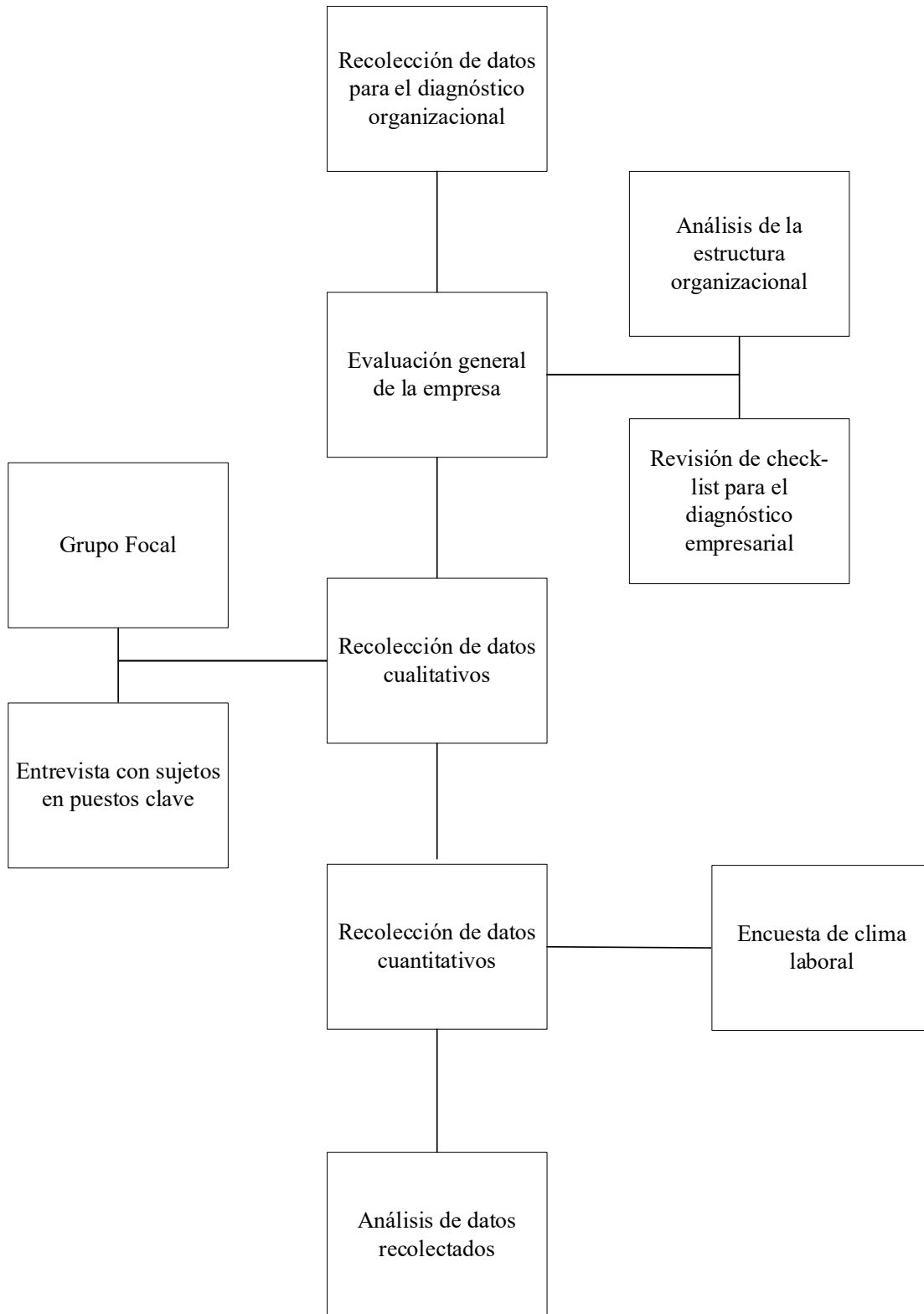


Ilustración 11 Esquema de procedimientos para recolección de información

3.4.3.1 GRUPO FOCAL

Una vez elaborado el cuestionario guía el proceso a seguir contempla los siguientes pasos:

1. Envío de correo al contacto directo de la empresa con la información detallada.
2. Correo de confirmación.
3. Coordinación del canal correspondiente para aplicar el instrumento. Para este instrumento en específico se realizará de forma online a través de la plataforma Google Meet.
4. Retroalimentación y explicación sobre el instrumento y respuestas a las preguntas en las dudas al momento de comenzar.
5. Aplicar el instrumento. El grupo focal tendrá una duración aproximada de 60 a 90 minutos.
6. Recolección de datos, tabulación.
7. Interpretación y análisis de la información.
8. Elaboración de conclusiones.

3.4.3.2 ENTREVISTA

Para la aplicación de estas técnicas se describen los siguientes pasos a seguir:

1. Envío de correo al contacto directo de la empresa con la información detallada.
2. Correo de confirmación.
3. Coordinación del canal correspondiente para aplicar el instrumento. Para este instrumento en específico se realizará de forma online a través de la plataforma Google Meet.
4. Retroalimentación y explicación sobre el instrumento y respuestas a las preguntas en las dudas al momento de comenzar.

5. Aplicar el instrumento. La entrevista tendrá una duración aproximada de 60 minutos.
6. Recolección de datos, tabulación.
7. Interpretación y análisis de la información.
8. Elaboración de conclusiones.

3.4.3.3 ENCUESTA

La encuesta de clima laboral se realiza en una plataforma online llamada Evalart, por lo que corresponde a una auto aplicación, ya que no hay una persona interactuando de manera directa con la persona evaluada. Asimismo, las instrucciones se proveen de manera escrita, clara y breve en forma de consigna para una mejor comprensión del encuestado. La misma tiene una duración aproximada de 60 minutos.

3.5 FUENTES DE INFORMACION

“Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información. La difusión del uso de la comunicación a través del ordenador y de flujos de información a través de Internet, adquiere una importancia estratégica decisiva en las sociedades desarrolladas.”(Muñoz-Muñoz & Argente Jiménez, 2015). Toda investigación está compuesta por fuentes de información divididas en primarias y secundarias

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

“Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano (Dankhe, 1986). Un ejemplo de éstas son los libros, antologías, artículos científico”(Mejia, s/f). Las utilizadas en el diagnóstico organizacional para la evaluación de las estrategias de gestión del recurso humano implementadas en la empresa constructora SESCO S. de R.L. son:

1. Información relacionada a la gestión del talento humano construida y en funcionamiento por la empresa SESCO S. de R.L.

2. Aplicación de grupos focales con test y pruebas a los gerentes de SESCO S. de R.L.
3. Aplicación de encuesta a los gerentes de SESCO S. de R.L.
4. Respuestas del cuestionario desarrollado para los gerentes de SESCO S. de R.L.
5. La entrevista a los gerentes de SESCO S. de R.L.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

“Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano”(Mejía, 2022).estas fueron obtenidas por fuentes electrónicas en el CRAI-UNITEC, buscadores de investigación científica etc. detalladas a continuación:

1. Bases de datos científicas.
2. Buscadores académicos.
3. Libros electrónicos.
4. Revistas científicas.
5. Informes investigativos.
6. Tesis.
7. Universidades.
8. Artículos de investigación en internet.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Grupo focal. Esta herramienta facilita la recolección de información relevante, pues la interacción se da de manera fluida entre los participantes y el moderador. Para los fines de esta investigación la población a incluir en la aplicación del grupo focal está compuesta por todos los gerentes de los diferentes departamentos que existen en la organización (5 personas). La selección de los mismo responde a la necesidad de los investigadores de recolectar información sobre las distintas problemáticas que se dan dentro de la empresa y que se entiende los niveles de mando superiores manejan a detalle.

Check-list de Diagnóstico Empresarial. El uso de esta técnica permite realizar una auditoría rápida de los departamentos evaluados. Partiendo de una lista de procesos, actividades, herramientas y características en general, se determina cuáles son las carencias de la organización, así como, el cumplimiento de aspectos esenciales en la operación. Esta herramienta fue desarrollada únicamente en el departamento de Recursos Humanos, esto debido a que la presente investigación ha centrado sus esfuerzos en esta área de la empresa.

Entrevista. Herramienta ampliamente utilizada en la investigación cualitativa, para el caso del presente estudio se realizó una entrevista profunda la cual constaba de 30 preguntas abiertas que facilitaron la obtención de información relevante. La población seleccionada para la aplicación de esta herramienta comprende los 5 gerentes de los diferentes departamentos de la empresa. Esta evaluación se dirigió hacia estas personas en específico debido a que se busca obtener información relevante sobre aspectos que están principalmente relacionados con las posiciones de la alta gerencia.

Encuesta. La presente investigación tiene un enfoque mixto, mayormente cualitativo en la cual la muestra para la encuesta por aplicar no fue determinada mediante un cálculo probabilístico; debido a que la población de la empresa constructora SESCO S. de R. L. es pequeña, se decidió evaluar a todo el personal administrativo que comprende 16 personas

con perfiles administrativos que incluyen posiciones gerenciales, niveles medios y niveles bajos dentro de la escala organizacional. La encuesta es una herramienta que evalúa todas las dimensiones comprendidas en el concepto de clima laboral y no presenta limitaciones en cuanto al nivel jerárquico de los participantes.

4.2 VARIABLE 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con esta variable se busca evaluar la funcionalidad de la estructura organizacional y sus componentes. Mediante los diferentes instrumentos utilizados para la recolección de información se busca recopilar datos que faciliten la delimitación de la situación actual de la empresa en cuanto a su organigrama, descriptores de puesto, perfiles profesionales, procesos organizacionales y políticas de recursos humanos existentes.

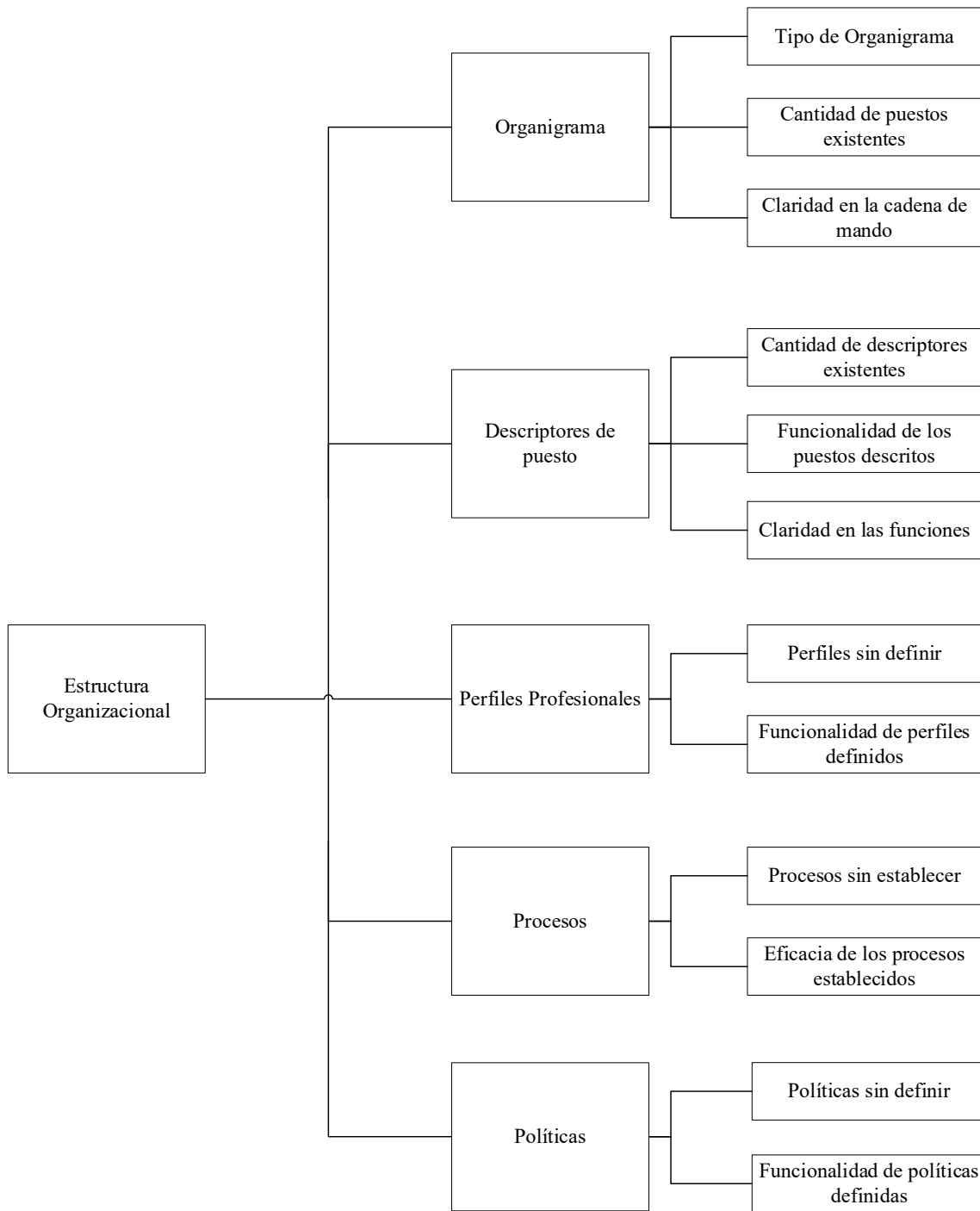


Ilustración 12 Diagrama de variable "Estructura Organizacional"

4.2.1 ORGANIGRAMA

Resultados cualitativos. De acuerdo con los resultados obtenidos de los instrumentos cualitativos (entrevistas y check-list de diagnóstico empresarial), le empresa cuenta con un organigrama poco funcional en el cual se han incluido un número importante de posiciones y puestos de trabajo que no están ocupados por nadie y que además la empresa no piensa integrar en el futuro. Esto a simple vista, puede generar confusión y poca claridad en la secuencia lógica de la cadena de mando dentro de la empresa.

Tipo de organigrama. Partiendo del análisis de la estructura organizacional se logró identificar que la empresa posee un organigrama mixto en donde la cadena de mando se representa de arriba hacia abajo, siendo la cabeza de dicha estructura el gerente general y se desglosan debajo las demás posiciones de acuerdo con su rango de autoridad y la cantidad de subordinados de cada puesto.

Cantidad de puestos existentes. Actualmente, la empresa constructora SESCO S. de R.L. ha definido 27 puestos diferentes en su organigrama, de los cuales solamente 20 están activos dentro de la misma.

Claridad en la cadena de mando. Debido a que no se ha definido claramente la estructura organizacional y a que en la misma se detallan posiciones que no son ocupadas por ninguna persona la cadena de mando no es clara y algunos empleados no tienen claro a quien deben reportar o quien debe darles retroalimentación sobre su desempeño.

4.2.2 DESCRIPTORES DE PUESTO

Resultados cualitativos. Partiendo de la información recogida se determinó que la empresa no cuenta con descriptores de puesto para la totalidad de las posiciones que incluye el organigrama. Además, los puestos que actualmente son funcionales dentro de la empresa no han sido definidos por completo y aunque la mayoría de los colaboradores conocen sus funciones, tareas y responsabilidades principales, la empresa no ha formalizados dichos aspectos.

Cantidad de descriptores de puesto existentes. No existen descriptores de puesto para ninguna posición existente dentro de la empresa. Las tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo son descritos de manera verbal e informal.

Funcionalidad de los puestos descritos. Debido a que no existen descriptores de puesto formalmente elaborados no se puede medir la funcionalidad de los mismos.

Claridad en las funciones. Este aspecto se ve limitado por la falta de formalidad en la definición de funciones de cada puesto, pese a que las personas entienden las labores que deben realizar, no hay documentos establecidos a los cuales puedan remitirse las personas en caso de dudas.

4.2.3 PERFILES PROFESIONALES

Resultados cualitativos. Al igual que en caso de los descriptores de puesto, los perfiles profesionales no han sido formalmente definidos dentro de la organización. Esto representa un reto para la coordinación de recursos humanos pues no se ha determinado claramente qué se requiere de cada posición en términos de competencias y cualidades en general.

Perfiles sin definir. No se han creado perfiles para los puestos definidos en el organigrama empresarial, de igual forma que en el caso de los descriptores de puesto este indicador se maneja de forma interna en la organización sin haberlos definido formalmente.

Funcionalidad de los perfiles definidos. Al no haber ningún perfil definido determinar la funcionalidad no es posible.

4.2.4 PROCESOS

Resultados cualitativos. De acuerdo con las respuestas obtenidas mediante la aplicación de entrevistas se pudo determinar que, aunque la empresa no cuenta con procesos

definidos, al menos en el caso de las gerencias, todos los colaboradores han delimitado de manera informal procesos funcionales para las actividades principales.

Procesos sin establecer. No existe ningún proceso formalmente establecido en la empresa, todas las posiciones han definido de forma empírica el flujo de los procesos de cada unidad de negocio existente en la organización.

Eficacia de los procesos establecidos. Debido a que no existen procesos formalmente definidos y documentados no se puede determinar la eficacia de estos.

4.2.5 POLÍTICAS

Resultados cualitativos. Como indicador final para evaluar la estructura organizacional se determinó que la empresa no ha definido políticas a ningún nivel de la organización.

Políticas sin definir. La empresa no cuenta con políticas definidas en ningún nivel de la organización.

Funcionalidad de las políticas definidas. Debido a que la empresa no ha definido formalmente ninguna política no se puede definir su eficacia dentro de la misma.

4.2.6 ESTUDIO DE VARIABLE CONTRA OBJETIVO ESPECÍFICO

El objetivo que se relaciona con la variable “Estructura Organizacional” pretende “Analizar la estructura organizacional de la empresa e identificar puestos clave dentro de esta”. Este objetivo se cumple en su totalidad pues la información recabada permitió en efecto, identificar las posiciones prioritarias para el funcionamiento de la empresa. Además, facilitó la identificación de posiciones que pueden ser removidas del organigrama y cuyas funciones pueden ser reinsertadas en otra posición de la empresa.

4.3 VARIABLE 2: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Mediante la evaluación de las dimensiones que componen la variable de diagnóstico organizacional se podrá identificar las oportunidades de mejora que la empresa podría tener en términos de su desempeño, condiciones de trabajo y su clima organizacional. La información derivada de la evaluación de esta variable ayudará a determinar el impacto que las acciones actuales que la empresa realiza en el desempeño general de la misma.

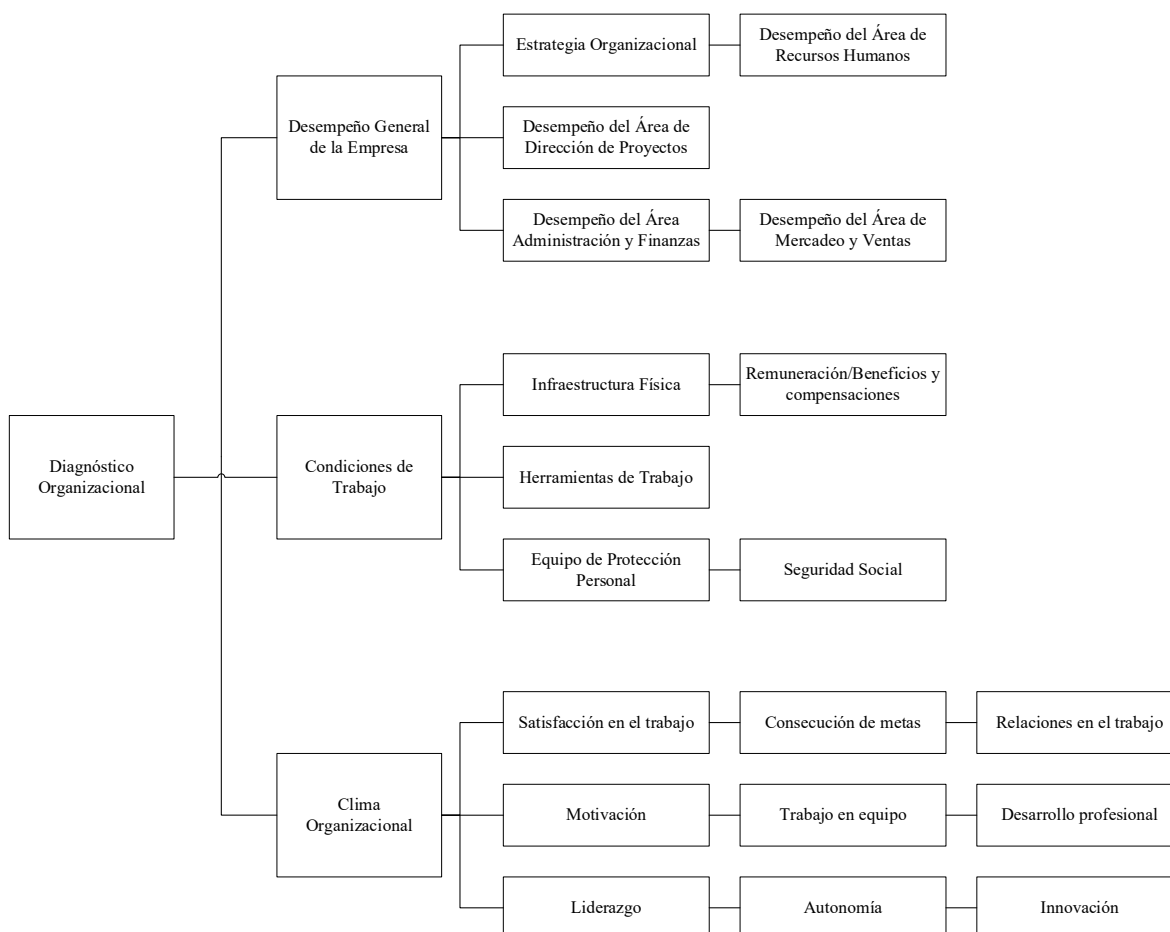


Ilustración 13 Diagrama variable "Diagnóstico Organizacional"

4.3.1 DESEMPEÑO GENERAL DE LA EMPRESA

Resultados cualitativos. De las evaluaciones realizadas se puede determinar que la empresa sí cuenta con una estrategia definida. Su visión, misión, valores y objetivos han sido

ampliamente socializados con todos los colaboradores y en general se busca conseguir la internalización de dichos valores. No obstante, cuando se trata de la evaluación de desempeño la organización no cuenta con instrumentos o herramientas que les permitan medirlo en ningún nivel de la misma.

Estrategia Organizacional. La empresa cumple con la socialización y promoción de la visión, misión, valores y objetivos organizacionales. Los colaboradores conocen las metas empresariales y en general se encuentran familiarizados con la estrategia empresarial.

Desempeño del área de Recursos Humanos. La empresa no cuenta con un formato, técnica o método para evaluar el desempeño tanto del gerente como de los demás colaboradores del área.

Desempeño del área de Dirección de Proyectos. Como se menciona previamente la empresa no evalúa formalmente el desempeño de sus colaboradores, no obstante, dentro del área de dirección de proyectos de forma informal el gerente ha establecido métricas para medir el desempeño de las personas a su cargo.

Desempeño del área de Finanzas y Administración. Debido a que la empresa de forma general no evalúa el desempeño, la gerente encargada del departamento ha creado una serie de reportes a través de los cuales mide la consecución de metas y cantidad de tareas asignadas que han sido completadas.

Desempeño del área de Mercadeo y Ventas. Esta área es evaluada de manera informal contemplando la consecución de metas de ventas y alcance del material publicitario del proyecto.

4.3.2 CONDICIONES DE TRABAJO

Resultados cualitativos. En general todos los colaboradores indican que la empresa brinda todas las herramientas y equipos necesarios para desempeñar sus funciones; sin embargo, todavía existen herramientas un poco desfasadas que podrían ser actualizadas para

mejorar el desempeño de las áreas. Tal es el caso del departamento de finanzas para el cual aún no existe un software que les permita llevar un mejor control.

Infraestructura Física. De acuerdo con lo expresado por parte de los colaboradores de la empresa, es necesario mejorar la infraestructura de la empresa ya que no cuentan con un espacio físico adecuado para albergar al personal. Además, es fundamental mejorar en temas relacionados con los espacios para la satisfacción de necesidades básicas como ser: comedor, baños y áreas de descanso.

Remuneración, beneficios/compensaciones. De acuerdo con lo expresado por los colaboradores evaluados con los diferentes instrumentos, la empresa no cuenta con salarios competitivos y esto representa una oportunidad de mejora. Los beneficios que la empresa ofrece a sus empleados contemplan bonos anuales e incentivos por ventas, no obstante, no se ha creado un plan formal de compensaciones.

Herramientas de trabajo. La empresa brinda a sus colaboradores sus herramientas de trabajo necesarias para que estos desarrollen apropiadamente su trabajo diario. No obstante, carece de herramientas tecnológicas en el área de finanzas, es decir, cuentan con los softwares administrativos para el control de las operaciones de dicha unidad de negocios.

Equipo de protección personal. Se facilita para todo el personal equipo de protección personal, pero es necesario reforzar los requerimientos de uso obligatorio. También, la empresa brinda a sus colaboradores todos los insumos requeridos en los protocolos de bioseguridad para la protección contra el Covid-19.

Seguridad social. La empresa cumple con los requerimientos obligatorios para el empleador relacionados con la seguridad social.

4.4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

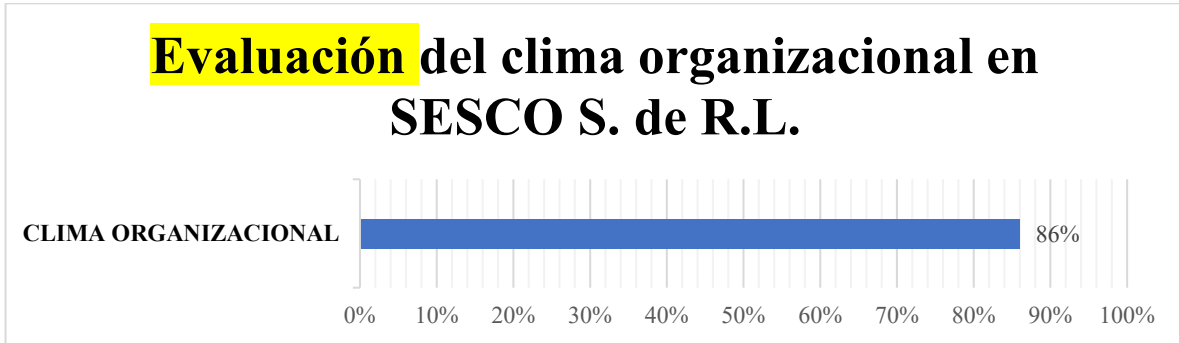


Ilustración 14 Evaluación general clima organizacional en SESCO S. de R.L.

Resultados cuantitativos. De la aplicación de la encuesta de clima laboral a través de la plataforma Evalart, se obtuvo un resultado expresado porcentualmente de 86%, esto representa una puntuación general aceptable en términos de clima laboral, que es aceptable a pesar de que su departamento de gestión del talento humano es nuevo, en las 102 interrogantes respondidas por el personal se representa el estudio de la variable diagnóstico organizacional con su dimensión clima organizacional y además la descripción de la correlación de sus indicadores descritos:

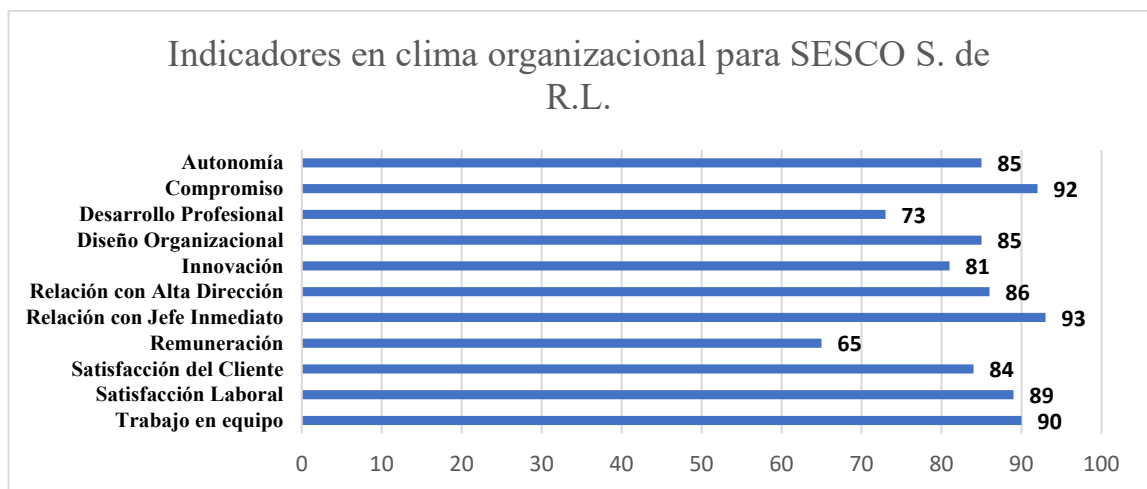


Ilustración 15 indicadores de evaluación en clima organizacional en SESCO S. de R.L.

Autonomía: Con una puntuación de 85% la empresa presenta un nivel aceptable en los aspectos relacionados con la libertad en la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

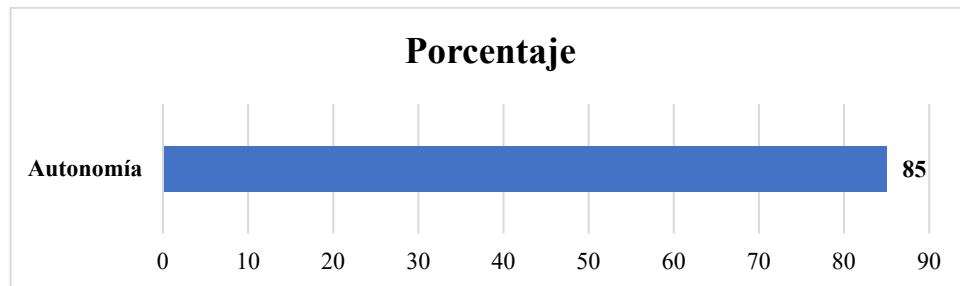


Ilustración 16 Puntaje Obtenido en el Factor Autonomía, Evaluación de Clima Laboral

Compromiso: Los resultados obtenidos muestran que la organización cuenta con un personal motivado, interesado en cumplir los objetivos de la organización y de cada una de las áreas que la componen, y que presenta un buen rendimiento dentro de la organización.

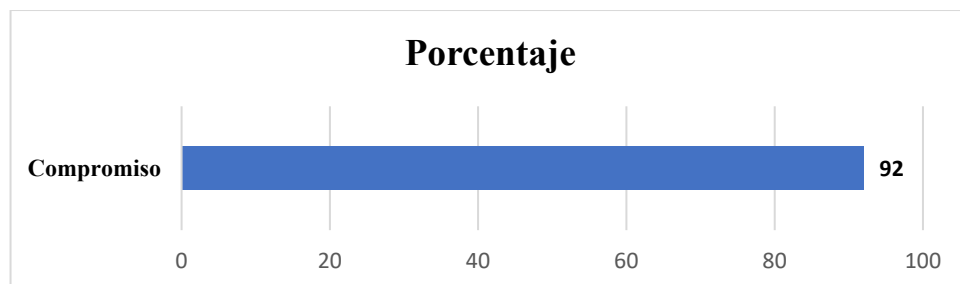


Ilustración 17 Puntaje Obtenido en el Factor Compromiso, Evaluación de Clima Laboral

Desarrollo Profesional: Con una puntuación de 73% en la evaluación de los aspectos comprendidos en el tópico de desarrollo profesional, se puede decir que la empresa no ofrece muchas oportunidades de potenciar el crecimiento profesional, considerando las habilidades, destrezas y conocimientos de sus colaboradores para delimitar un plan de carrera de estos dentro de la organización.

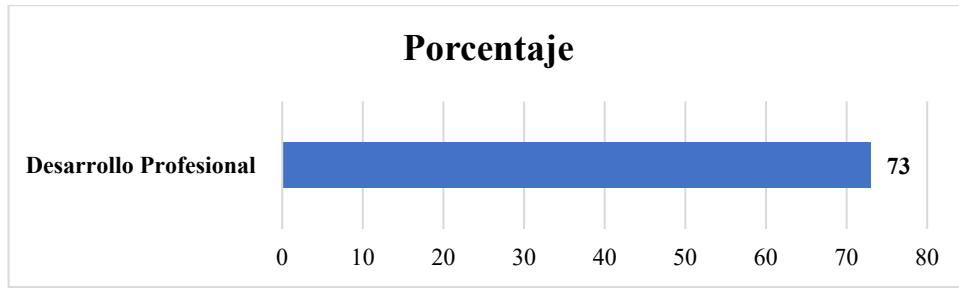


Ilustración 18 Puntaje Obtenido en el Factor Desarrollo Profesional, Evaluación de Clima Laboral

Diseño Organizacional: En cuanto a la evaluación de la estructura organizacional por parte de los colaboradores, la empresa obtuvo una puntuación aceptable, alcanzando un 85%. Esto puede tener su razón de ser en la falta de procesos y políticas dentro de la organización.

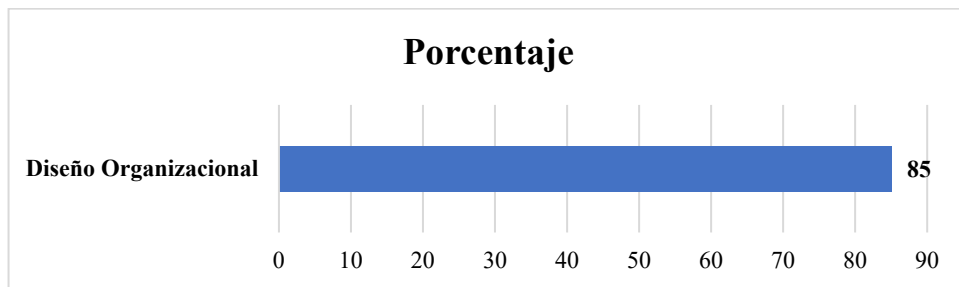


Ilustración 19 Puntaje Obtenido en el Factor Diseño Organizacional, Evaluación de Clima Laboral

Innovación: Los colaboradores perciben que la empresa es hasta cierto punto flexible en cuanto a implementar nuevas estrategias, nuevas herramientas o nuevos procesos que pueden beneficiar a la eficiencia del trabajo.

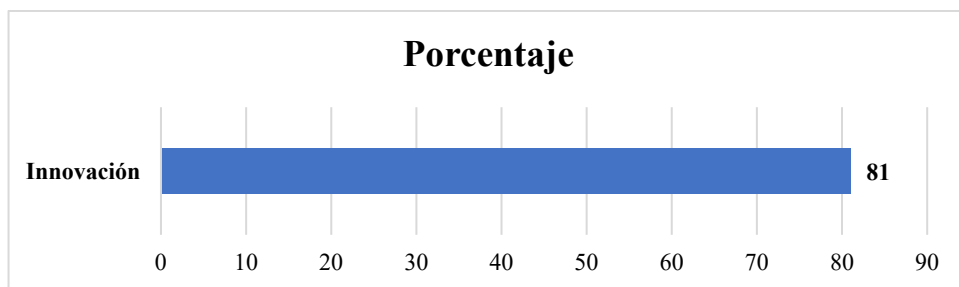


Ilustración 20 Puntaje Obtenida en el Factor Innovación, Evaluación de Clima Laboral

Relación con Alta Gerencia: Los colaboradores perciben que reciben en cierta medida apoyo de la alta dirección de la empresa, es decir entiende que la empresa se preocupa por su bienestar general.

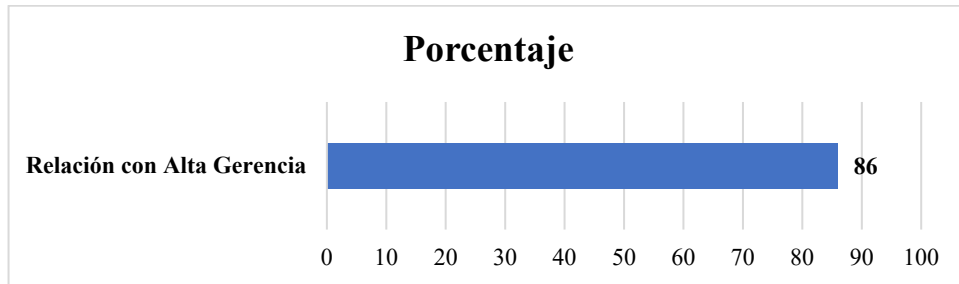


Ilustración 21 Puntaje Obtenida en el Factor Relación con Alta Gerencia, Evaluación de Clima Laboral

Relación con Jefe Inmediato: Los colaboradores en su mayoría perciben que reciben apoyo de su jefe inmediato, es decir, el colaborador percibe que si tiene un problema o dudas de su trabajo puede acudir a su jefe inmediato y este lo ayudará.

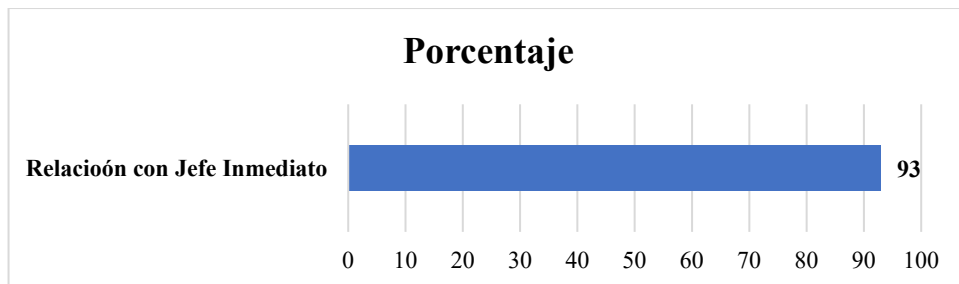


Ilustración 22 Puntaje Obtenida en el Factor Relación con Jefe Inmediato, Evaluación de Clima Laboral

Remuneración: Siendo este el puntaje más bajo de la evaluación con un puntaje de 65%, se puede decir que los colaboradores perciben que no reciben un pago justo por las labores que desarrollan.

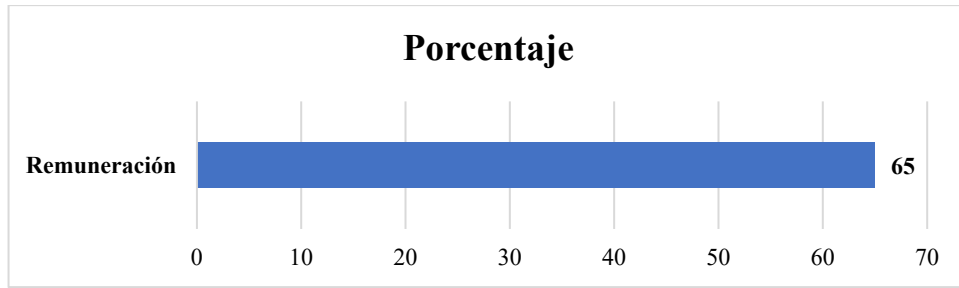


Ilustración 23 Puntaje Obtenido en el Factor Remuneración, Evaluación de Clima Laboral

Satisfacción del Cliente: Los colaboradores de SESCO están medianamente orientados a identificar y cubrir las necesidades de los clientes, comprometidos a brindar un servicio de calidad, tratar con respeto y amabilidad al cliente.

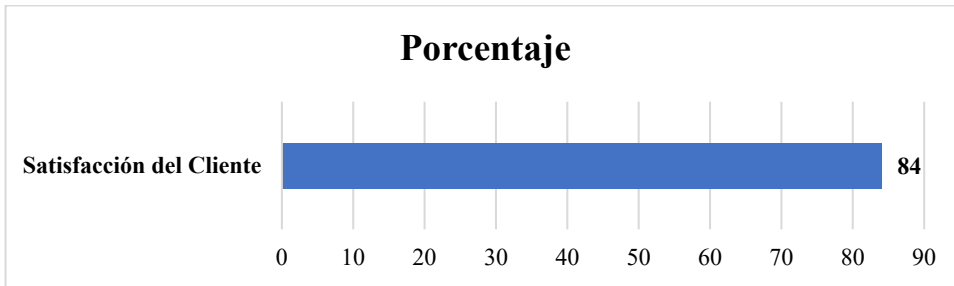


Ilustración 24 Puntaje Obtenido en el Factor Satisfacción del Cliente, Evaluación de Clima Laboral

Satisfacción Laboral: Con una puntuación de 89% se puede decir que una buena parte de los colaboradores se siente a gusto con las actividades que se realizan, y están contentos con su trabajo.

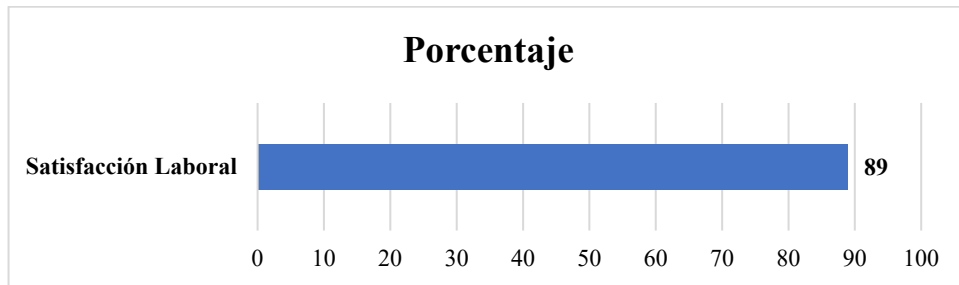


Ilustración 25 Puntaje Obtenido en el Factor Satisfacción Laboral, Evaluación de Clima Laboral

Trabajo en equipo: De la puntuación obtenida en los aspectos relacionados con el trabajo en equipo se puede decir que los colaboradores tienen una buena percepción de la relación con sus compañeros de trabajo y como se ayudan entre sí cuando lo necesitan.

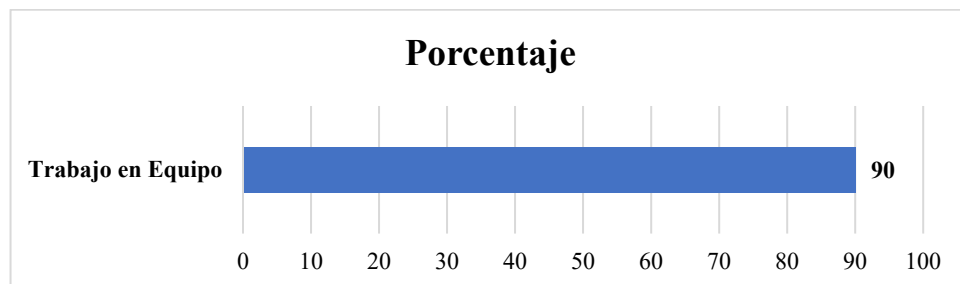


Ilustración 26 Puntaje Obtenido en el Factor Trabajo en Equipo, Evaluación de Clima Laboral

4.3.4 ESTUDIO DE VARIABLE CONTRA OBJETIVO ESPECÍFICO

La variable “Diagnóstico Organizacional” se relaciona con el objetivo que busca “Evaluar la situación actual de la gestión del recurso humano”. En este caso la información obtenida permitió visualizar de forma amplia e integral las deficiencias presentes en la gestión de los recursos en general y particularmente del recurso humano. El objetivo se cumple en su totalidad pues se pudo determinar que la empresa no cuenta con lo necesario en términos de estrategia para la gestión eficaz del recurso humano.

4.4 VARIABLE 3: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

La evaluación de esta variable permite crear una amplia visión general de la situación actual de la empresa, sentando las bases para identificar las necesidades principales de implementación de herramientas de gestión.

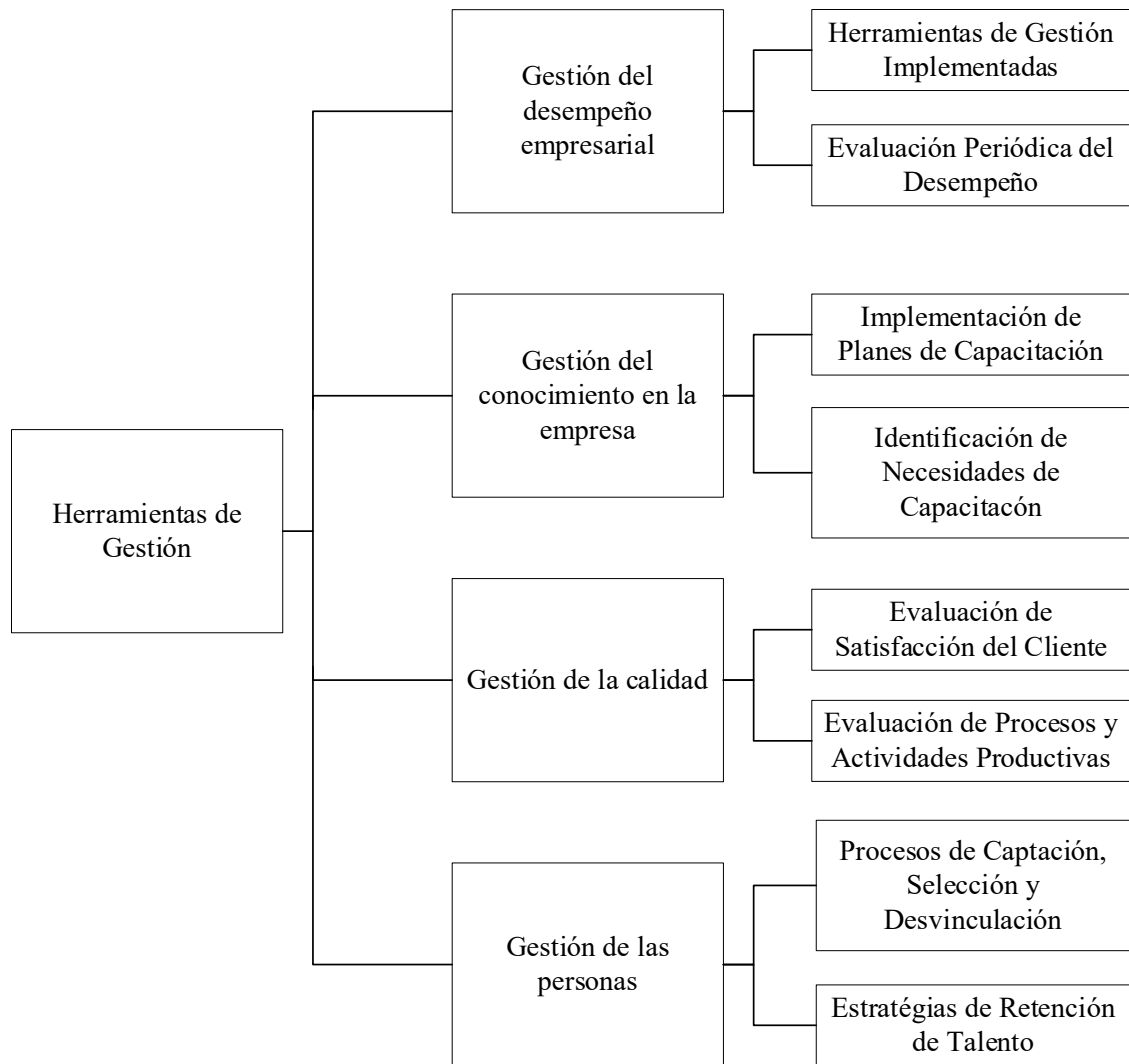


Ilustración 27 Diagrama de variable "Herramientas de Gestión"

4.4.1 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Resultados cualitativos. Mediante los instrumentos aplicados se pudo determinar que la empresa no cuenta con un método o sistema de evaluación del desempeño. No obstante, sí miden el comportamiento de las ventas y erogaciones de efectivo mediante reportes mensuales. Por otro lado, en la parte operacional los controles del desempeño son llevados a cabo por el gerente de proyectos.

Herramientas de gestión implementadas. La empresa no ha implementado de manera formal ninguna herramienta de gestión. Se entiende que no hay requerimientos de implementación de herramientas de gestión a ningún nivel de la organización.

Evaluación periódica del desempeño. Hablando del desempeño general de la empresa, no se realiza en ninguna unidad de negocio existente dentro de la empresa una evaluación formal del desempeño. De igual forma, la alta gerencia no realiza un análisis profundo del desempeño de la organización como tal.

4.4.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA

Resultados cualitativos. Mediante la gestión del departamento de Recursos Humanos las necesidades de capacitación son identificadas y abordadas con cada uno de los gerentes. Es así como la empresa en efecto realiza capacitaciones periódicas y da seguimiento a las mismas.

Identificación de necesidades de capacitación. Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores es tarea de cada uno de los gerentes de área, quienes recopilan la información pertinente sobre qué aspectos se deben mejorar, y así capacitar al personal en base a dicha información.

Implementación de planes de capacitación. El departamento de recursos humanos es el encargado de elaborar los planes de capacitación. Además, es también la cabeza de este departamento el encargado de dar seguimiento a las capacitaciones impartidas.

4.4.3 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Resultados cualitativos. La empresa no cuenta con herramientas de evaluación de satisfacción del cliente, y aunque si tienen controles informales internos de calidad, no hay manera de medir que tan contentos estas sus clientes con el producto final. Cuando se habla de calidad en las actividades productivas, el gerente de proyectos sí tiene dentro de sus

funciones evaluar la calidad de las viviendas que se construyen, aunque dicho proceso no se documenta.

Evaluación de satisfacción del cliente. Este aspecto no se evalúa de manera formal, sin embargo, se lleva un control de reclamos por parte de los clientes con respecto al producto terminado.

Evaluación de procesos y actividades productivas. Aunque la empresa no cuenta con procesos formalmente establecidos, el área de dirección de proyectos cuenta con un formato informal para evaluar el desempeño del área productiva en donde se evalúa, calidad del producto terminado y eficiencia de los colaboradores.

4.4.4 GESTIÓN DE LAS PERSONAS

“Determinar que herramientas se pueden implementar para fortalecer la estrategia de gestión de recurso humano”

Resultados cualitativos. La empresa sí cuenta con un proceso para la captación, selección, contratación y desvinculación de las personas, pero dicho proceso no está formalmente documentado dentro de la empresa. Tampoco existen estrategias propiamente definidas para la retención de personal, no obstante, la empresa entiende que, si realiza esfuerzos para motivar a sus colaboradores, mantener un clima laboral apropiado y brindar las condiciones propicias para desarrollar las actividades productivas de manera adecuada.

Procesos de captación, selección y desvinculación de personas. La empresa no cuenta con procesos formales y establecidos para la captación, selección y desvinculación. Estas tareas son llevadas a cabo por el gerente de recursos humanos, no obstante, no se ha documentado propiamente los procedimientos para dichas tareas.

Estrategias de retención del talento. La empresa no cuenta con una estrategia definida para retener al talento.

4.4.5 ESTUDIO DE VARIABLE CONTRA OBJETIVO ESPECÍFICO

El objetivo que pretende “Determinar que herramientas se pueden implementar para fortalecer la estrategia de gestión de recurso humano” y que se relaciona con la variable “herramientas de gestión” es cumplido a cabalidad pues, la información recolectada permitió identificar todas las necesidades y carencias que la empresa presenta cuando se habla de herramientas de gestión. En el caso del departamento de recursos humanos que es el área de interés de esta investigación se logró definir mediante la aplicación de los instrumentos todas las herramientas de gestión pertinentes para ser un departamento funcional y efectivo que la empresa necesita implementar.

4.5 ANÁLISIS DE GRUPO FOCAL

La técnica fue aplicada al grupo de la alta gerencia de SESCO S. de R.L. los perfiles de los entrevistados a continuación:

| Colaborador | Puesto | Profesión | Edad años | Genero |
|-------------|--------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|
| 1 | Gerencia de proyectos | Ing. Civil | 33 | Masculino |
| 2 | Gerencia administrativa y financiera | Ing. En negocios | 33 | Femenino |
| 3 | Gerencia de recursos humanos | Lic. En Psicología | 27 | Femenino |

| | | | | |
|---|-------------------------------|--------------------------------|----|-----------|
| 4 | Gerencia de ventas y mercadeo | Lic. En comercio internacional | 27 | Femenino |
| 5 | Logística | Ing. Civil | 33 | Masculino |

Tabla 13Perfiles incluidos en la aplicación del grupo focal

| | | | |
|------------|----------------|-------------------|---|
| Sesión: 01 | Hora: 04:00 pm | Fecha: 30/11/2022 | Moderador: Bárbara Penman y Kelvin Cortez |
|------------|----------------|-------------------|---|

Tabla 14 sesión 01 grupo focal

4.5.1 DIMENSIONES E INDICADORES APLICADOS

Los resultados de la aplicación del anexo 01 (grupo focal) están en secciones resumidas y analizadas partiendo de las tres las dimensiones e indicadores de la variable diagnóstico organizacional las cuales son: **desempeño general de la empresa, condiciones de trabajo, clima organizacional. Los Resultados son cualitativos.**

4.5.1.1 DESEMPEÑO GENERAL DE LA EMPRESA

Relacionado a la estrategia los gerentes consideraron:

La empresa se esfuerza por mantener una estrategia innovadora, ofrecer calidad en sus construcciones y posicionar su marca dentro de la zona donde operan. No obstante, los participantes identificaron diferentes aspectos que la empresa debería incluir en sus planes estratégicos para la mejora continua:

- Fortalecer las relaciones entre diferentes equipos, ya que no se cumple la estrategia actual por la mala organización

- Respetar las líneas de mando, cada integrante del personal debe tener clara la estructura organizacional.
- Establecer una línea entre la amistad y las líneas de mando, separar el significado porque se confunde muchas veces.
- En algunas áreas si se han definido claramente la estructura, pero todavía tienen oportunidades de mejora con los proveedores referente a problemas por informalidad en compras y facturación.
- Abordar a las personas que componen la empresa, fomentar el compromiso en los empleados. "Empleados satisfechos hacen clientes satisfechos".
- Trasladar la estrategia del área administrativa hacia los colaboradores de campo para apuntar a un solo horizonte.
- La falta de experiencia puede interferir en la transmisión y práctica de la estrategia, los objetivos, y filosofía de negocio.
- Recursos humanos debe hacer un esfuerzo por trasladarse al área de campo.

Sobre la medición del desempeño y el desarrollo de sus labores los gerentes expresaron lo siguiente:

Si existe una estructura, no obstante, no se mide el desempeño por parte de la gerencia general y recursos humanos hacia la gerencia de proyectos, no ha habido ninguna retroalimentación al respecto y tampoco un procedimiento claro sobre cómo realizar una evaluación por lo menos superficial.

A lo interno en el área administrativa y finanzas si se desarrollan auditorías y evaluaciones, no obstante, dentro de la organización no se evalúa el desempeño de esta área en general y tampoco al gerente, carece de procesos escritos y estructurados. es necesario un plan de capacitaciones varias en esta área que garanticen la formación y actualización continua.

En el área de RRHH no se evalúa el desempeño, pero al igual que en las demás áreas, el gerente de este departamento nunca ha recibido una evaluación de sus superiores, se va pasando el día a día, apagando incendios.

Para el área de ventas y mercadeo no se mide el desempeño, pero dentro del departamento lo demás colaboradores en la parte de ventas si son sometidas a un control estricto documentado, plan de capacitaciones, motivaciones, control en línea. Para la parte de mercadeo se realiza una planificación y se evalúa y controla de acuerdo con la mismas, con campañas medibles y por etapas. Hacen falta capacitaciones de formación en el área de ventas y se necesitan otra computadora.

En el área logística se tiene un enfoque reactivo, es demasiado informal, le dicen el departamento bombero. El área esta desordenada por lo que tiene muchas falencias. Se entiende que el proceso de logística debe ser reestructurado. En muchas ocasiones no se respeta las líneas de mando, se realizan compras sin autorización final.

4.5.1.2 CONDICIONES DE TRABAJO

Estructura física:

La empresa necesita mejorar su estructura física, la empresa no cuenta con edificio o espacio propio ni tan siquiera alquilado. Los departamentos no cuentan con un espacio ideal para sus colaboradores ya que comparten un mismo espacio en monoambiente. El espacio para comer es muy reducido.

- El área de los sanitarios es un problema ya que también es compartido con los compañeros de la empresa hermana y clientes.
- No hay un área adecuada y privada para entrevistar candidatos a laborar y atender clientes.
- Mala distribución y ambientación del espacio, exceso de distractores.
- Falta de ventilación ambiental, no hay ventanas que lleven aire del exterior directamente y el aire acondicionado no es asimilado de la misma forma con ciertas temperaturas.
- Las gerencias no tienen su espacio independiente, se comparte un solo espacio y altera la comunicación.

- la relación directa por estar en el mismo espacio con la empresa hermana sobre las relaciones y la injerencia de integrantes de la otra empresa entorpecen la comprensión de la estructura organizacional.

Hherramientas de trabajo tangibles e intangibles:

Cada uno de los participantes indicaron que la empresa si brinda herramientas de trabajo necesarias para desarrollar sus actividades diarias, y mencionaron las siguientes:

- Computadoras, impresoras y todo el equipo y mobiliario de oficina necesario.
- En la parte de campo proveen todo (maquinarias, herramientas, mobiliario, equipos, etc.).
- Vehículo de transporte para reportes, supervisión y seguimiento de trabajos.
- Vehículo para departamento de ventas.
- Vehículo para logística.
- Capacitaciones en las áreas productivas.

Protección personal:

Si se brindan todos los equipos de protección. Es necesario fortalecer las exigencias por parte del personal para que sea adecuadamente utilizado tanto por los integrantes de la empresa como por las visitas inclusive al personal y propietarios de terrenos y viviendas en construcción ubicadas en las residenciales actuales. La empresa provee de equipo de higiene y seguridad descritos en los protocolos de bioseguridad contra el Covid-19 en todas las áreas de trabajo.

Beneficios salariales:

Los beneficios salariales son revisables, por parte de recursos humanos se realizan evaluaciones de acuerdo con el historial del empleado. Es necesario revisar las funciones y actividades de la empresa en contraste con los salarios actuales. Evaluar los niveles de

responsabilidad y educación (preparación académica) en los perfiles de cada puesto para que los sueldos sean acordes e incluir el número y escala de responsabilidades.

Elementos en la categoría de seguridad social:

La empresa cumple con todos los requerimientos legales relacionados con su rubro de trabajo y la categoría en la que la empresa se encuentra.

- Cuentan con seguros de vida y seguro médico privado.
- Cumplen con los requerimientos legales de código del trabajo.
- Seguro IHSS.

4.5.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Satisfacción personal:

La empresa ofrece algunos incentivos a sus colaboradores para fomentar la motivación en el trabajo como ser:

- Beneficios extralegales (vales, prestamos, permisos, celebraciones privadas).
- Fecha de pago al día.
- Salario emocional.
- Bonificaciones monetarias para la parte de campo. Siempre de la mano con la planificación.

La motivación:

El personal de algunas áreas se encuentra desmotivado, los gerentes de cada una de estas hacen esfuerzos por mejorar este aspecto, no obstante, la carencia de estructura, evaluaciones del desempeño, desarrollo del personal y la baja remuneración dificultan la consecución de objetivos organizacionales.

Liderazgo dentro de la organización:

Se identifican líderes dentro de la organización, sin embargo, es necesario potenciar las habilidades de liderazgo encontradas para sacar un mejor provecho de estas destrezas y así poder mejorar el desempeño de la organización en general. SESCO debería identificar las fortalezas y debilidades de cada líder y enfocarse en trabajar en las debilidades.

Metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo:

- Corto plazo: mejorar el espacio físico, potenciar las estrategias, ser resilientes constantemente, socializar la información en todas las áreas y mejorar la comunicación.
- Mediano plazo: Enfocarse en solventar y resolver los problemas que dañan a la empresa y ser líderes, tener un sistema informático.
- Largo plazo: Implementar todos los planes al 100%, construir un edificio propio.

Evaluar el desempeño

Se entiende que para mejorar es necesario medir los problemas. Encaminar a todos los departamentos por el mismo camino y hacia el mismo objetivo. Establecer lineamiento e indicadores de rendimiento para todos los colaboradores de SESCO S. de R.L. Ser objetivos en cuanto a las exigencias que se infringen sobre los colaboradores, si alguien no da el ancho se debe tomar medidas. Es necesario evaluar y fortalecer la parte tecnológica.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa constructora SESCO S. de R.L. cuenta con una estructura organizacional, no obstante, dicha estructura no satisface las necesidades que la empresa tiene para operar de forma eficaz. Su estructura actual es desordenada, no sigue un orden lógico de mando e incluye posiciones que ni siquiera existen en la actualidad. Por otro lado, no existen descriptores de puesto, perfiles profesionales, o manuales de procesos y políticas lo que representa una debilidad pues los colaboradores no tienen claridad en la forma en la que deberían desarrollar sus actividades. Esto podría tener repercusiones importantes en el desempeño de la empresa y el de sus integrantes.
- Partiendo de la evaluación general de la empresa, se puede decir que no existen evaluaciones de desempeño formales a ningún nivel de esta. Los niveles de mando medios y altos no reciben ningún tipo de retroalimentación lo que podría impactar de forma negativa su motivación laboral debido a la complejidad que se presenta para implementar sistemas de remuneración en base al desempeño. La evaluación de satisfacción de necesidades del colaborador en sus actividades productivas denota una necesidad por parte de los colaboradores por tener mejores condiciones de infraestructura y herramientas de trabajo en los distintos departamentos que conforman la empresa. Finalmente, el clima laboral de la empresa ha sido evaluado por los colaboradores con puntuaciones aceptables, esto demuestra que existe una percepción de un buen clima laboral dentro de la organización, pese a esto se presentan oportunidades de mejora que deben ser atendidas para que no se tornen en problemas en futuras evaluaciones.
- La empresa no implementa ninguna estrategia de gestión en las unidades de negocio que la comprenden. Algunos gerentes hacen uso informal de algunas de estas herramientas para gestionar sus actividades, y evaluar a sus equipos; sin embargo, la empresa como tal no cuenta con herramientas definidas o indicadores de rendimiento que le permitan medir como está funcionando la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la alianza con un consultor o asesor para el mejoramiento de la gestión de los recursos humanos en la empresa SESCO S. de R.L. Esto servirá para desarrollar una estructura organizacional adecuada para la situación actual de la empresa, de igual forma se debe crear políticas y procedimientos que fortalezcan la gestión del recurso humano y permita que los colaboradores tengan un mayor conocimiento de sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.
- SESCO S. de R.L. debe actualizar las herramientas de diagnóstico con las que cuenta actualmente. Se recomienda la creación de formatos de evaluación específico a cada unidad de negocio con la ayuda de un consultor externo, esto con el fin de generar instrumentos adecuados para la evaluación del desempeño e implementar compensaciones y reconocimientos en base a los resultados obtenidos en estas evaluaciones, promoviendo el buen desempeño dentro de toda la empresa. Por otra parte, considerando el impacto que las condiciones físicas del ambiente de trabajo tienen en el desempeño profesional, se recomienda que la empresa mejore su infraestructura o considere reubicar sus operaciones para brindar un ambiente adecuado para las labores que desempeñan los colaboradores.
- Es recomendable que la empresa SESCO S. de R.L. implemente una estrategia de gestión como base operativa para todas las unidades de negocio. Herramientas como el PDCA, empowerment, balanced scorecard y KPI's serán de gran utilidad en la gestión estratégica de la organización y brindarán información detallada sobre el desempeño de la empresa y sus distintos departamentos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de gestión del recurso humano en la empresa constructora SESCO S. de R.L.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación de un plan de gestión del recurso humano se vuelve una necesidad para la empresa, no solo porque este facilita las tareas relacionadas con el manejo eficaz de los recursos humanos, sino también porque el uso de esta herramienta permite identificar las oportunidades de mejora en el personal y explotar el potencial de los colaboradores para beneficio de la empresa.

Partiendo de los resultados obtenidos en donde se plantea que la empresa tiene una variedad de falencias relacionadas con su estructura, descripción de puestos y perfiles profesionales, claridad en la cadena de mando, formalización de procesos y políticas, evaluación del desempeño en sus unidades de negocio en particular y de la empresa en general y retención de la fuerza laboral; es fundamental para el crecimiento y éxito de la empresa que se aborden dichas falencias haciendo uso de un proceso lógico para atacar cada una de estas debilidades a la vez.

SESCO S. de R.L. tiene como una de sus fortalezas más predominantes que es una empresa dispuesta a adaptarse a cualquier cambio que le haga operar de manera más eficiente. Esa ambición que facilita la mejora continua es una característica fundamental para ofrecer un pronóstico positivo en cuanto al desempeño futuro de la organización y el cumplimiento del plan de acción que se propone en este documento.

Habiendo dicho esto, se entiende que implementar un plan de gestión del recurso humano proporciona una visión integral del camino que la empresa debe seguir para operar de manera más eficiente tanto a corto, como a mediano y largo plazo, y facilita la consecución de metas organizacionales.

No solo eso, el uso de esta herramienta ayudará a prever y afrontar de manera resiliente la escasez de mano de obra y la competencia en el mercado laboral, pues en el proceso se logra identificar factores que mantienen a los colaboradores, motivados, comprometidos. Al mismo tiempo, permitirá atraer nuevo talento hacia la organización y retener al que ya existe.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta tiene como objetivo impactar a toda la organización y cada una de sus diferentes áreas. Así pues, con las mejoras a la estructura organizacional y la creación de descriptores de puesto, perfiles profesionales y procesos formales se busca una mejoría integral para todos los integrantes de la organización.

Por otro lado, se busca tener una mejoría específica en el departamento de recursos humanos que es el encargado de gestionar y manejar todos los aspectos del talento humano que existe dentro de la organización. Con la creación de un manual de inducción y la definición formal de los procesos de captación, selección y desvinculación este departamento será capaz de identificar de la mejor manera las necesidades de fuerza laboral de la empresa, así como el manejo de aquel personal que ya no es requerido.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La planificación de la gestión del recurso humano es necesaria en toda organización, ya que es mediante dicha planificación es que se definen y documentan los roles, funciones, responsabilidades y habilidades requeridas para desenvolverse en un puesto determinado dentro de la empresa. Además, le da una ventaja competitiva a la organización cuando se trata de hacer frente a retos relacionados con el manejo de personal, ya que facilita la capacidad de respuesta de esta y el proceso de toma de decisión.

Para definir las tareas y actividades que se incluyen en esta propuesta de plan de acción se comienza por hacer las siguientes preguntas de acuerdo con la información obtenida en este estudio:

- ¿Qué necesita hacer SESCO para mejorar su estructura organizacional?
- ¿Cómo puede SESCO evaluar el desempeño de sus colaboradores y definir indicadores que hagan medible el desempeño de la empresa en general?
- ¿Cuáles son las herramientas de gestión más adecuadas a implementar para dar soporte a la operación de SESCO?

Una vez definidas las preguntas, se crean los objetivos específicos de el plan de gestión del recurso humano en SESCO S. de R.L.:

1. Mejorar la estructura organizacional de la empresa definiendo un organigrama, descriptores de puesto, perfiles de puesto y procesos y políticas de recursos humanos, que se ajusten a las necesidades de la empresa.
2. Establecer técnicas y formatos de evaluación del desempeño del personal y de la organización en general a través del uso de indicadores clave del desempeño.
3. Desarrollar herramientas de gestión que permitan a la organización operar de manera más eficiente y eficaz.

6.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Con la finalidad de trazar un plan que cumpla con un orden lógico para la realización de actividades y consecución de objetivos, se plantean 3 fases secuenciales para el desarrollo del plan de gestión del recurso humano. Se propone en una fase inicial las actividades esenciales para mejorar la estructura actual de la empresa, seguido de una segunda fase que contempla la creación de herramientas de medición del desempeño, para culminar con una fase que involucra la implementación de dichas herramientas de gestión organizacional acompañadas de otras oportunidades de mejora identificadas a partir del diagnóstico organizacional.

Fase I. Las actividades comprendidas en esta fase del plan de acción son consideradas esenciales para el funcionamiento de la empresa, es decir el punto de partida para la transformación hacia la mejora continua.

| Reestructuración Organizacional | |
|---------------------------------|---|
| FASE I | Creación y Socialización de nuevo organigrama. |
| | Creación y Socialización de descriptores y perfiles de puesto. |
| | Creación y Socialización de manuales de procesos y políticas de recursos humanos. |

Tabla 15 FASE I. Reestructuración Organizacional

Fase II. Partiendo de la premisa de que la estructura empresarial se ha adecuado a las necesidades reales de la organización, a través de esta fase se pretende hacer un levantamiento de información que permita gestionar el desempeño de manera más eficaz y eficiente.

| Análisis de Necesidades y Gestión del Desempeño | |
|---|--|
| FASE II | Levantamiento de información sobre las necesidades de capacitación. |
| | Análisis de la escala salarial actual de la organización. |
| | Creación e implementación de formatos de evaluación de desempeño. |
| | Creación e implementación de la medición del desempeño mediante Indicadores Clave de Desempeño (KPIs). |

Tabla 16 FASE II. Análisis de Necesidades y Gestión del Desempeño

Fase III. Finalmente, con esta fase se busca promover buenas prácticas que comprende la mejora continua; mediante la implementación de las actividades sugeridas se abordan aspectos que quizás no son tan esenciales, no obstante, mejorarlos significa apuntar a la excelencia en las operaciones diarias y las actividades productivas de la organización.

| Mejora Continua en la Gestión del Talento | |
|---|--|
| FASE III | Creación de un plan de capacitación para las diferentes áreas de la organización / Presupuestos |
| | Creación de un plan de beneficios y compensaciones atractivo. |
| | Creación e implementación de herramientas de gestión: Empowerment y Ciclo de Deming. |
| | Creación de espacios adecuados en la infraestructura de la organización para el desarrollo de las diferentes actividades del personal. |

Tabla 17 FASE III. Mejora Continua en la Gestión del Talento

6.5 PRESUPUESTO

A continuación, se detalla una breve descripción de cada actividad propuesta con el costo que cada una representa para la organización.

| Fase | Actividad | Descripción | Costo USD |
|---------|---|---|-------------------|
| FASE I | Reestructuración Organizacional | | \$9,200.00 |
| | Creación y Socialización de nuevo organigrama. | Se sugiere la participación de un consultor externo quien a través de una serie de reuniones con la alta gerencia podrá identificar las necesidades básicas para la reestructuración. | \$1,200.00 |
| | Creación y Socialización de descriptores y perfiles de puesto. | Apoyándose de la ayuda de un consultor externo se realizará el levantamiento de la información para la creación de los perfiles y descriptores de puesto. | \$4,800.00 |
| | Creación y Socialización de manuales de procesos y políticas de recursos humanos. | Esta actividad esencial debe ser realizada con el apoyo de un consultor externo. | \$3,200.00 |
| FASE II | Análisis de Necesidades y Gestión del Desempeño | | \$5,600.00 |
| | Levantamiento de información sobre las necesidades de capacitación. | Se debe realizar un estudio mediante el uso de un instrumento que permita captar las necesidades reales de la empresa, esto de la mano de un consultor externo. | \$1,200.00 |

| | | | |
|-----------------|--|--|-------------------|
| | Análisis de la escala salarial actual de la organización. | Esta actividad requiere de un estudio detallado del rubro en la zona para identificar puntos de partida y oportunidades de mejora, se propone que esta actividad se lleve a cabo a través de una consultoría externa. | \$2,400.00 |
| | Creación e implementación de formatos de evaluación de desempeño. | Se debe recurrir a los servicios de un consultor externo para el desarrollo de esta actividad. | \$800.00 |
| | Creación e implementación de la medición del desempeño mediante Indicadores Clave de Desempeño (KPIs). | Partiendo de la estrategia organizacional y los objetivos empresariales se debe definir cada uno de los indicadores de rendimiento, se propone realizar esta actividad con la participación de un consultor externo. | \$1,200.00 |
| | Mejora Continua en la Gestión del Talento | | \$4,720.00 |
| FASE III | Creación de un plan de capacitación para las diferentes áreas de la organización / Presupuestos | Una vez que se ha levantado la información sobre las necesidades de capacitación se debe proceder a la creación de un plan para satisfacer dichas necesidades, se sugiere el acompañamiento de un consultor externo. | \$1,200.00 |
| | Creación de un plan de beneficios y compensaciones atractivo. | Esta actividad representa una labor exhaustiva que parte de las actividades indicadas en la fase II y también se sugiere que sea realizada con el apoyo de un consultor externo. | \$2,000.00 |
| | Creación e implementación de herramientas de gestión: Empowerment y Ciclo de Deming. | Una vez fortalecida la estructura se propone que la alta gerencia de la empresa desarrolle las herramientas de gestión definidas en esta actividad. | \$0.00 |
| | Creación de espacios adecuados en la infraestructura de la organización para el desarrollo de las diferentes actividades del personal. | Esta actividad contempla el arrendamiento de un espacio de oficina más adecuado presupuestado en \$400.00 por mes más un depósito por la misma cantidad, además contempla gastos relacionados a ese nuevo espacio como ser traslado de rótulos, mobiliario adicional y adecuación del espacio valorados en \$1,120.00. | \$1,520.00 |
| | | | |

Tabla 18 Presupuesto del Plan de Gestión de Recursos Humanos

| Fase | Actividad | Costo USD |
|---------------------------|--|--------------------|
| FASE I | Reestructuración Organizacional | \$9,200.00 |
| FASE II | Análisis de Necesidades y Gestión del Desempeño | \$5,600.00 |
| FASE III | Mejora Continua en la Gestión del Talento | \$4,720.00 |
| Total de Inversión | | \$19,520.00 |

Tabla 19 Resumen de Presupuesto

6.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

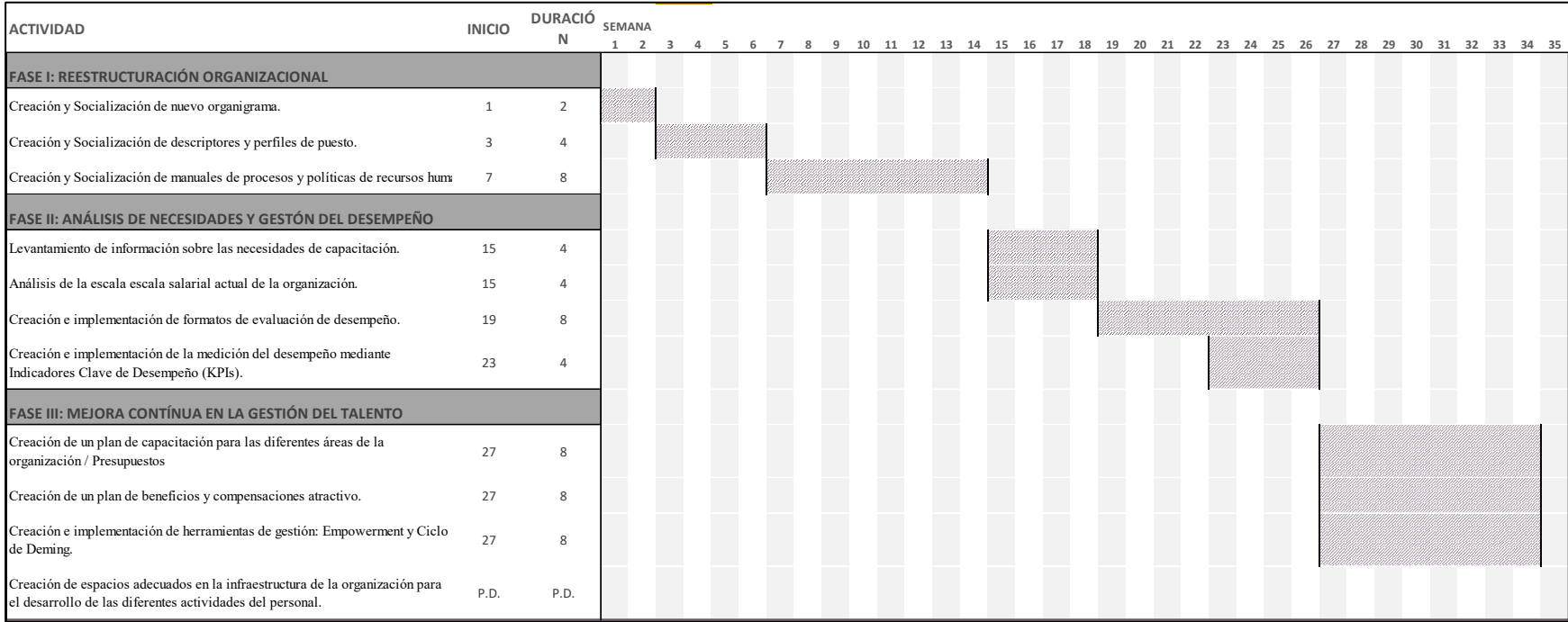


Figura 4 Cronograma de actividades

6.7 CUADRO DE CONCORDANCIA

| Capítulo I | | | Capítulo II | | Capítulo III | | | Capítulo IV | | Capítulo V | Capítulo VI | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|----------------|------------------------|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--|---|--|--|---------------------------|----------------------------|---|--|--|------------|-------------------------|--|--|--------------|---------------------------|--------------------------|------------------------|
| Título de la investigación | Preguntas de investigación | Objetivo general | Objetivos específicos | Teorías | Instrumentos | Enfoque | Variables | Técnicas | Estudio variable contra objetivo específico | Conclusiones | Nombre de la propuesta | Objetivos de la propuesta | | | | | | | | | | | | | |
| Diagnóstico organizacional para la evaluación de las estrategias de gestión del recurso humano implementadas en la empresa constructora SESCO S. de R.L. | 1. ¿Cuáles son los puestos esenciales para las operaciones principales de la empresa? | Proponer la implementación de un plan de gestión del recurso humano partiendo de un diagnóstico organizacional, con el propósito de fortalecer la estructura organizacional, y así, mejorar el manejo y gestión de los recursos humanos. | 1. Analizar la estructura organizacional de la empresa e identificar puestos clave dentro de esta. | Organización | Check-list | Mixto, predominantemente cualitativo. | Estructura Organizacional | Estructura Organizacional | Este objetivo se cumple en su totalidad pues la información recabada permitió en efecto, identificar las posiciones prioritarias para el funcionamiento de la empresa. Además, facilitó la identificación de posiciones que pueden ser removidas del organigrama y cuyas funciones pueden ser reinsertadas en otra posición de la empresa. | La empresa constructora SESCO S. de R.L. cuenta con una estructura organizacional, no obstante, dicha estructura no satisface las necesidades que la empresa tiene para operar de forma eficaz. Su estructura actual es desordenada, no sigue un orden lógico de mando e incluye posiciones que ni siquiera existen en la actualidad. Por otro lado, no existen descriptores de puesto, perfiles profesionales, o manuales de procesos y políticas lo que representa una debilidad pues los colaboradores no tienen claridad en la forma en la que deberían desarrollar sus actividades. Esto podría tener repercusiones importantes en el desempeño de la empresa y el de sus integrantes. | Plan de gestión del recurso humano en la empresa constructora SESCO S. de R.L. | Mejorar la estructura organizacional de la empresa definiendo un organigrama, descriptores de puesto, perfiles de puesto y procesos y políticas de recursos humanos, que se ajusten a las necesidades de la empresa. | | | | | | | | | | | | | |
| | 2. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en la gestión fundamental del recurso humano? | | 2. Determinar que herramientas se pueden implementar para fortalecer la estrategia de gestión de recurso humano. | Administración | | | | | | | | | Encuesta | Diagnostico Organizacional | Grupo focal, Entrevista, Check-list de Diagnóstico Empresarial, Encuesta. | El objetivo se cumple en su totalidad pues se pudo determinar que la empresa no cuenta con lo necesario en términos de estrategia para la gestión eficaz del recurso humano. | Partiendo de la evaluación general de la empresa, se puede decir que no existen evaluaciones de desempeño formales a ningún nivel de esta. Los niveles de mando medios y altos no reciben ningún tipo de retroalimentación lo que podría impactar de forma negativa su motivación laboral debido a la complejidad que se presenta para implementar sistemas de remuneración en base al desempeño. La evaluación de satisfacción de necesidades del colaborador en sus actividades productivas denota una necesidad por parte de los colaboradores por tener mejores condiciones de infraestructura y herramientas de trabajo en los distintos departamentos que conforman la empresa. Finalmente, el clima laboral de la empresa ha sido evaluado por los colaboradores con puntuaciones aceptables, esto demuestra que existe una percepción de un buen clima laboral dentro de la organización, pese a esto se presentan oportunidades de mejora que deben ser atendidas para que no se tornen en problemas en futuras evaluaciones. | | | | | | | | |
| | 3. ¿Cuál es la situación actual de la gestión del recurso humano? | | 3. Evaluar la situación actual de la gestión del recurso humano. | Organigrama | Descripción de puestos | | | | | | | | | | | | | Entrevista | Herramientas de gestión | Es cumplido a cabalidad pues, la información recolectada permitió identificar todas las necesidades y carencias que la empresa presenta cuando se habla de herramientas de gestión. En el caso del departamento de recursos humanos que es el área de interés de esta investigación se logró definir mediante la aplicación de los instrumentos todas las herramientas de gestión pertinentes para ser un departamento funcional y efectivo que la empresa necesita implementar. | La empresa no implementa ninguna estrategia de gestión en las unidades de negocio que la comprenden. Algunos gerentes hacen uso informal de algunas de estas herramientas para gestionar sus actividades, y evaluar a sus equipos; sin embargo, la empresa como tal no cuenta con herramientas definidas o indicadores de rendimiento que le permitan medir como está funcionando la organización. | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Estructura organizacional | | | | | | | | | Cuestionario | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Procesos organizacionales | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Evaluación del desempeño | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Cultura organizacional |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Establecer técnicas y formatos de evaluación del desempeño del personal y de la organización en general a través del uso de indicadores clave del desempeño. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | Desarrollar herramientas de gestión que permitan a la organización operar de manera más eficiente y eficaz. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 20 Cuadro de Concordancia de segmentos de tesis y propuesta

BIBLIOGRAFÍA

- (73) *Esquema y Jerarquía de la Política Organizacional* | *LinkedIn*. (s/f). Recuperado el 6 de noviembre de 2022, de <https://www.linkedin.com/pulse/esquema-y-jerarqu%C3%ADa-de-la-pol%C3%ADtica-organizacional-mariana-medina/?originalSubdomain=es>
- Alzate, J. (s/f). *Fundamentos Generales de Administración*—. 74.
- Araque, Y. C., García, A. G. R., Alvarado, N. B., & Nieves, D. C. R. (2019). *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica: Vol. V*. Universidad Continente Americano. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=788141>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- ASALE, R.-, & RAE. (s/f-a). *Organización* | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado el 4 de noviembre de 2022, de <https://dle.rae.es/organización>
- ASALE, R.-, & RAE. (s/f-b). *Recurso* | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado el 5 de noviembre de 2022, de <https://dle.rae.es/recurso>
- Caurin, J. (2018, junio 6). ¿Cuáles son los objetivos de las políticas de los recursos humanos? *Emprende Pyme*. <https://www.emprendepyme.net/politicas-de-recursos-humanos.html>
- Chiavenato, I., García Madariaga, R., & Villamizar, G. A. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.

- Chiavenato, I., & Guzmán Brito, M. P. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (G. Nagore Cázares, Trad.; 10a ed.). McGraw-Hill Education.
- Cruz Soto, L. A. (2010). El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo. *Contaduría y Administración*, 231. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.249>
- CUAED, U. (s/f). *Tramo de Control o Amplitud de la Autoridad*. Completar Enunciado Arrastrando V2. Recuperado el 6 de noviembre de 2022, de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1078/mod_resource/content/2/contenido/evaluacion/arrastrando_columnas/index.html
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/en/ereader/unitechn/69130>
- Descripción de puestos de trabajo | Definición | Diccionario de Recursos Humanos*. (s/f). Recuperado el 6 de noviembre de 2022, de <https://www.hrider.net/cms/diccionario/descripcion-de-puestos-de-trabajo>
- Dunnette, M. D., Kirchner, W. K., & Aguilar Villalobos, J. (1989). *Psicología industrial* (Segunda edición, reimpresión). Trillas.
- Estrategia empresarial: Qué es, importancia y cómo definirla. (2022, marzo 23). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-empresarial/>
- Estrategia organizacional: Qué es, ventajas y tipos. (2022, julio 21). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-organizacional/>
- Estructura organizacional: Definición, beneficios y tipos. (2022, julio 16). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/>

- Euroinnova Business School. (s/f). *¿Qué es administración de recursos?* | Euroinnova. Recuperado el 6 de noviembre de 2022, de <https://www.euroinnova.hn/blog/que-es-administracion-de-recursos>
- Evaluación del desempeño laboral* | *QuestionPro*. (s/f). Recuperado el 6 de noviembre de 2022, de <https://www.questionpro.com/es/encuestas-anonimas.html>
- Feist, J., Feist, G., & Roberts, T.-A. (2014). *Teorías de la personalidad* (Octava edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Galán, J. S. (2018). *Descentralización—Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/descentralizacion.html>
- García Rubiano, M., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia.
- Garrido, F., & Putnam, L. L. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0 De Las Metáforas a La Pragmática* (2da Edición). Comuniteca.
- González, J. S. (s/f). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS*. 15.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014a). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014b). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.

- Herrera, J. E. P., & Barrios, I. T. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Ediciones de la U.
- Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave | EAE. (2017, abril 4). *El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial*. <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>
- Introducción a la gestión del talento*. (s/f). Ceupe. Recuperado el 6 de noviembre de 2022, de <https://www.ceupe.com/blog/introduccion-a-la-gestion-del-talento.html>
- López, Á. M. F. (2005, julio 28). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Maldonado, G. (2021). *Evolución de los Recursos Humanos en las Administraciones Tributarias de Centroamérica, República Dominicana y Panamá*. <https://www.ciat.org/ciatblog-evolucion-de-los-recursos-humanos-en-las-administraciones-tributarias-de-centroamerica-republica-dominicana-y-panama/>
- Matute López, D. E., & Rodríguez Mejía, G. (Eds.). (2009). *Código del trabajo de Honduras: Decreto no. 189 de 1959, edición rubricada y concordada con las normas nacionales e internacionales del trabajo*. Impreso Ruis].
- Mejía, E. M. (s/f). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN*. 239.
- Mejía, N. (s/f). *Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P- Metodología de la*. Recuperado el 13 de noviembre de 2022, de https://www.academia.edu/7920705/Hern%C3%A1ndez_Sampieri_R_Fern%C3%A1ndez_Collado_C_Baptista_Lucio_P_Metodolog%C3%ADa_de_la
- Montero, J. (2019, mayo 7). *El cambio digital debe estar enfocado en los colaboradores*. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/el-cambio-digital-debe-estar-enfocado-en-los/C6ED24F3TZEVXD6SOGH3LPPMKI/story/>

- Morales, F. C. (2020). *Recursos humanos (RRHH)*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- Muñoz-Muñoz, A. M., & Argente Jiménez, M. (2015). La formación de las bibliotecarias y las bibliotecas de mujeres en España. *Revista General de Información y Documentación*, 25(1), 47–68.
https://doi.org/10.5209/rev_RGID.2015.v25.n1.48983
- Myers, D. G. (2006). *Psicología*. Ed. Médica Panamericana.
- Noriega, E., Galvis, F. S., Orozco, J. V., & Jaafar, H. (s/f). *Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional*. 12.
- Organigrama: Qué es, tipos y cómo crearlo. (2022, julio 11). *QuestionPro*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/organigrama/>
- Ortiz, M. del P. G., & Domínguez, E. V. (2019). Teorías de la administración. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 6(11), Art. 11.
<https://doi.org/10.29057/estr.v6i11.3842>
- Pérez, B. L. V., & Ortiz, S. L. (2016). Matriz de consistencia metodológica. *Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 4(8), Art. 8.
<https://doi.org/10.29057/esh.v4i8.318>
- Prieto Herrera, J. E., & Therán Barrios, I. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones* (Primera edición). Ediciones de la U.
- ¿Qué son las empresas centralizadas? Cómo se diferencian de las demás. (2022).
<https://www.concur.com.mx/news-center/empresas-centralizadas-mx>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de administración (10a. Ed.)*. Pearson Educación.

- Robbins, S. P., Judge, T., Pineda Ayala, L. E., & Garza Estrada, R. (2017). *Comportamiento organizacional* (Decimoséptima edición). Pearson.
- Roncancio, G. (s/f). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Recuperado el 6 de noviembre de 2022, de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Rotación de personal: Qué es, tipos, causas y cómo reducirla. (2018, noviembre 16). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>
- Santamaria, Á., Hernández, H. G., & Niebles, W. A. (s/f). *Gestión estratégica de talento humano: Su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana*. 16.
- Shapiro, J. (s/f). *Herramienta de descripción general de la planificación*.
- Tamayo, A. R. C., Soria, E. G., Farias, J. P. G., & Carranza, M. T. G. (2020). Implementación de descripción de puestos y administración estratégica en una PYME: Caso de estudio corporativo empresarial pintormexs, S.A. de C.V. *Management Review*, 5(1), Art. 1. <https://doi.org/10.18583/umr.v5i1.157>
- Tintero, E. (2021). *¿Qué es la Psicología? » Su Definición y Significado 2021*. Concepto de - Definición de. <https://conceptodefinicion.de/psicologia/>
- Ventaja competitiva: Qué es y cómo lograrla. (2022, marzo 19). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/ventaja-competitiva/>
- Vilchis, J. L. Z. (2020). Administración de Recursos Humanos vs. Gestión del Capital Humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Revista Gestión y estrategia*, 56, Art. 56.
- Westreicher, G. (2020). *Proceso*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

ANEXO 1 ESTRUCTURA DE GRUPO FOCAL

Desarrollo de la técnica grupo focal referenciado en la sección 3.4.3 de la investigación con el fin de realizar el estudio a través de un diagnóstico organizacional en la empresa SESCO S. de R.L ubicada en Siguatepeque.

La técnica será aplicada al grupo de la alta gerencia de SESCO S. de R.L. en 03 dimensiones cada una estas son: desempeño general de la empresa, condiciones de trabajo, cultura organizacional. El desarrollo comprende preguntas abiertas.

Son 05 colaboradores los integrantes en el organigrama de estos puestos, los perfiles de los entrevistados a continuación:

| Colaborador | Puesto | Profesión | Edad | Genero |
|-------------|--------|-----------|------|--------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |

Procedimiento en la aplicación

1. Envié de correo al contacto directo de la empresa con la información detallada sobre la técnica.

2. Correo de confirmación para programar y enviar la agenda específica con el detalle de la técnica al momento de la aplicación.
3. Coordinación del canal correspondiente para aplicar el instrumento, en este caso un integrante del equipo vía remota y otro presencial.
4. Retroalimentación y explicación sobre el instrumento y respuestas a las preguntas, colocación de identificador con nombre a cada uno de los participantes.
5. Aplicar los instrumentos correspondientes en tiempo y forma con programación para todos los involucrados, se grabará la sesión que es solo una.
6. Recolección de datos, tabulación.
7. Interpretación y análisis de la información.
8. Resultados e informe.

Instrumento construido:

| | | | |
|---------|-------|--------|------------|
| Sesión: | Hora: | Fecha: | Moderador: |
|---------|-------|--------|------------|

Desempeño general de la empresa

1. ¿Cuáles son las estrategias organizacionales de SESCO S. de R.L.?¿qué otras estrategias deberían existir?
2. ¿Dentro del cargo de gerencia de proyectos como se desarrolla el desempeño?, ¿es medido?
3. ¿Dentro del cargo de gerencia administrativa y financiera como se desarrolla el desempeño?, ¿es medido?
4. ¿Dentro del cargo de gerencia de recursos humanos como se desarrolla el desempeño?, ¿es medido?
5. ¿Dentro del cargo de gerencia de ventas y mercadeo como se desarrolla el desempeño?, ¿es medido?
6. ¿Dentro del área de logística como se desarrolla el desempeño?, ¿es medido?
7. Condiciones de trabajo

8. ¿Cómo evaluarían la estructura física de la empresa en todos sus aspectos?
9. ¿Qué herramientas de trabajo tangibles e intangibles ha proporcionado la empresa para desarrollar bien el trabajo?
10. ¿En cuanto a la protección personal, la empresa suministra el equipo necesario y adecuado?
11. ¿Los beneficios salariales son acorde a las funciones asignadas? ¿Cada cuanto son revisables?
12. ¿Cuáles son los elementos que la empresa facilita en la categoría de seguridad social?
13. Cultura organizacional
14. ¿Qué elementos generan satisfacción personal dentro de las operaciones de la empresa? ¿Faltan algunos?
15. ¿Cómo evaluarían la motivación? ¿Están verdaderamente motivados?
16. ¿Cómo evaluarían el liderazgo dentro de la organización? ¿La empresa posee líderes?
17. ¿Cuáles serían las metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo?
18. ¿Cuál es la razón por la que debería la empresa evaluar el desempeño?

ANEXO 2 CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA PROFUNDA CON LOS GERENTES DE ÁREA

1. ¿Te sientes inspirado por la misión y propósito de tu organización?
2. ¿Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente?
3. ¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?
4. ¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes reconocimiento de tu jefe inmediato?
5. ¿Consideras que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes?
6. ¿Sientes que tu organización te alienta para opinar y aportar ideas?
7. ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato?
8. ¿Sientes que cuentas con un balance sano entre tu trabajo y tu vida personal?
9. ¿Consideras que tus responsabilidades están claras?
10. ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?
11. ¿Consideras que tienes libertad para decidir cómo realizar tu trabajo?
12. ¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de tu organización?
13. ¿Consideras que tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo?
14. ¿Consideras que la colaboración es buena entre tus pares contigo y tu con ellos?
15. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?

ANEXO 3 CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA PROFUNDA CON EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Quién decide cómo es la estructura de la organización? (Departamentos, áreas, equipos etc.)
2. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿cuáles son sus aspectos positivos? ¿cuáles son los aspectos negativos?
3. ¿Quién determina los objetivos de las áreas, los equipos o las personas?
4. ¿Quién gestiona los conflictos entre personas o entre equipos?
5. ¿Cómo es la toma de decisiones a nivel general?
6. ¿Quién despide? ¿Hay algún procedimiento de despido o lo decide una persona concreta?
7. ¿Quién gestiona las crisis?
8. ¿Quién se encarga de la gestión del rendimiento de los equipos o de las personas?
9. ¿Quién determina las funciones de los roles o de las personas de la empresa?
10. ¿Quién determina las retribuciones y los incentivos de las personas, equipos o áreas?
11. ¿Quién se encarga del estado de ánimo de las personas que componen la empresa?
12. ¿Quién se encarga de la gestión del cambio? (mejoras o adaptación de la empresa a nuevos mercados o procesos de trabajo)
13. ¿Quién se encarga del reclutamiento de nuevas personas?
14. ¿Qué tipo de programas de capacitación se llevan a cabo aquí?
15. ¿Cómo manejan las capacitaciones?
16. ¿Cree que la cadena de mando está definida?
17. ¿Cómo son sus procesos de inducción para el nuevo personal?
18. ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa?
¿Qué tan difundidos están?

ANEXO 4 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Evalart

Clima Laboral

Pregunta 2/102 - Diseño Organizacional

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
La empresa me provee las herramientas que requiero para hacer bien mi trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo

Evalart

Clima Laboral

Pregunta 1/102 - Diseño Organizacional

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
La empresa capacita efectivamente al personal con lo que requieren para hacer bien su trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo

Evalart

Clima Laboral

Pregunta 3/102 - Diseño Organizacional

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
Considero que la organización se preocupa por establecer procesos y procedimientos que sean eficientes.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo

Evalart

Clima Laboral

Pregunta 4/102 - Diseño Organizacional

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
Tengo claridad de los procedimientos que debo seguir si necesito un permiso o licencia laboral.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo

Evalart

Clima Laboral

Pregunta 5/102 - Diseño Organizacional

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
Considero que en la organización los canales de comunicación entre las diferentes áreas están claramente definidos.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo

Evalart

Clima Laboral

Pregunta 6/102 - Diseño Organizacional

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
Considero que la misión y visión de la organización están definidas con claridad.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 7/102 - Diseño Organizacional

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
Estoy adecuadamente informado de cuáles son mis obligaciones y actividades laborales.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 8/102 - Diseño Organizacional

Anterior Siguiete

Pregunta 8 (Obligatoria)
En la organización siempre que comenzo un trabajo o actividad está claro cómo debe realizarlo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 9/102 - Diseño Organizacional

Anterior Siguiete

Pregunta 9 (Obligatoria)
La organización me informa adecuadamente cuando sus objetivos, políticas y normas se modifican.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 10/102 - Diseño Organizacional

Anterior Siguiete

Pregunta 10 (Obligatoria)
Estoy adecuadamente informado acerca de los objetivos, políticas y normas de la organización.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 11/102 - Compromiso

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
Estoy pensando seriamente en dejar la empresa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 12/102 - Compromiso

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
Las metas que se me asignan y por las que soy evaluado son justas y apropiadas.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 13/102 - Compromiso

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
Considero que si mi rendimiento es óptimo alcanzaremos las metas y objetivos propuestos en la organización.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 14/102 - Compromiso

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
Me siento motivado a realizar mi trabajo lo mejor que puedo día a día.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 15/102 - Compromiso

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
Las metas propuestas en mi área de trabajo son razonables.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 16/102 - Compromiso

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
Cumpro responsablemente los estándares de rendimiento planteados por la organización.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 17/102 - Compromiso

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
Me siento comprometido en lograr los objetivos establecidos por la organización.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 19/102 - Compromiso

Anterior Siguiete

Pregunta 9 (Obligatoria)
Tengo gran interés en aportar a los procesos de planeación en mi área de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 18/102 - Compromiso

Anterior Siguiete

Pregunta 8 (Obligatoria)
Considero que el trabajo que realizamos en la organización es muy importante para la sociedad.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 21/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
Creo que la empresa es un excelente lugar para trabajar.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 20/102 - Compromiso

Anterior Siguiete

Pregunta 10 (Obligatoria)
Me siento parte de la organización.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 23/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
Me siento satisfecho con los resultados de mi trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 22/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
Los empleados son tratados con respeto.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 23/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
Me siento satisfecho con los resultados de mi trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 24/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
Estoy a gusto con mi horario laboral.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 25/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
Disfruto participar y aportar en mi área de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 26/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
Estoy a gusto con el orden y la limpieza de mi lugar de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 27/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
Me siento contento con las actividades laborales que realizo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 28/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 8 (Obligatoria)
Recomendaría esta empresa a mis amigos para trabajar aquí.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 29/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 9 (Obligatoria)
Estoy satisfecho con el ambiente que existe en mi área de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 30/102 - Satisfacción Laboral

Anterior Siguiete

Pregunta 10 (Obligatoria)
Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 31/102 - Autonomia

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
Tengo flexibilidad para organizar mis tareas de la manera que considero es la mejor.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 32/102 - Autonomia

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
Tengo la capacidad de solucionar por mí mismo los problemas que surgen en mi área de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 33/102 - Autonomia

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
Soy responsable de las decisiones que tomo en mi área de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 34/102 - Autonomía

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
Tengo libertad para tomar ciertas decisiones sin consultar con mi jefe.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 35/102 - Autonomía

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
Me permiten decidir cuánto tiempo dedicarle a cada actividad laboral.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 36/102 - Autonomía

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
En la empresa se promueve la autonomía para que todos realicemos nuestro trabajo de la mejor forma posible.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 37/102 - Autonomía

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
Siento que la empresa confía en mí para hacer las cosas bien incluso sin supervisión.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 38/102 - Autonomía

Anterior Siguiete

Pregunta 8 (Obligatoria)
Considero que toman en cuenta mi opinión en decisiones importantes dentro de la empresa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 39/102 - Trabajo en Equipo

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
Cuando existe un problema en mi equipo de trabajo, todos trabajamos para resolverlo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 40/102 - Trabajo en Equipo

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
Mis compañeros de trabajo dicen cosas positivas de la empresa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 41/102 - Trabajo en Equipo

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
Existe una atmósfera de confianza entre todos los que trabajamos en mi área.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 42/102 - Trabajo en Equipo

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
En mi equipo de trabajo todos aportamos ideas y sugerencias para hacer más eficiente nuestro trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 43/102 - Trabajo en Equipo

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
Tengo una buena comunicación con mis compañeros de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 44/102 - Trabajo en Equipo

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
Cuando tengo algún problema siento la confianza de pedir ayuda a mis compañeros de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 45/102 - Trabajo en Equipo

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
Considero que todos los que trabajamos en la organización formamos un equipo que trabaja por alcanzar una meta en común.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 46/102 - Trabajo en Equipo

Anterior Siguiete

Pregunta 8 (Obligatoria)
En mi área de trabajo existe cooperación e integración entre todos los que trabajamos aquí.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 47/102 - Relación con alta dirección

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
La alta dirección transmite claramente hacia donde vamos como empresa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 48/102 - Relación con alta dirección

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
Pienso que la dirección general de la empresa se preocupa por todos los empleados.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 49/102 - Relación con alta dirección

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
Considero que la alta dirección aprecia la trayectoria de los trabajadores de cada área de la empresa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 50/102 - Relación con alta dirección

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
 Considero que la alta dirección está tomando las decisiones adecuadas para lograr los objetivos de la empresa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 51/102 - Relación con alta dirección

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
 Cuando se cumplen adecuadamente los objetivos planteados por la empresa, la dirección general agradece públicamente a todos los colaboradores por sus aportaciones.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 52/102 - Relación con alta dirección

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
 Siento que la alta dirección valora el trabajo de todos los empleados.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 53/102 - Relación con alta dirección

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
 Considero que la forma en la que la alta dirección informa sus objetivos genera un sentido de identidad común entre todos los compañeros de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 54/102 - Relación con alta dirección

Anterior Siguiete

Pregunta 8 (Obligatoria)
 Confío en la capacidad de alta dirección para dirigir con éxito a la empresa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 55/102 - Relación con alta dirección

Anterior Siguiete

Pregunta 9 (Obligatoria)
 Desde mi punto de vista la dirección de la empresa está interesada en el desarrollo profesional de las personas que trabajamos en la organización.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 56/102 - Relación con jefe inmediato

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
 Mi jefe directo demuestra un alto nivel de integridad y responsabilidad.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 57/102 - Relación con jefe inmediato

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
 Mi jefe directo se preocupa porque prevalezca la confianza dentro del equipo de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 58/102 - Relación con jefe inmediato

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
 Cuando mi jefe directo me asigna una nueva tarea se asegura de que yo tenga claras las indicaciones y las herramientas para realizarla.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 59/102 - Relación con jefe inmediato

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
 Recibo retroalimentación de mi jefe directo acerca de mi desempeño laboral.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 60/102 - Relación con jefe inmediato

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
 Mi jefe directo respeta mis tiempos libres.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 61/102 - Relación con jefe inmediato

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
 Cuando tengo alguna duda o problema me siento con la confianza de hablar con mi jefe directo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 62/102 - Relación con jefe inmediato

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
 Considero que mi jefe directo se preocupa por siempre dar un buen ejemplo a su equipo de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 63/102 - Relación con jefe inmediato

Anterior Siguiete

Pregunta 8 (Obligatoria)
 Mi jefe directo fomenta actitudes positivas dentro del área de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 64/102 - Relación con jefe inmediato

Anterior Siguiete

Pregunta 9 (Obligatoria)
 Percibo que mi jefe directo me motiva a realizar mis funciones laborales de la forma que yo considere adecuada.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 65/102 - Remuneración

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
 La empresa hace un buen trabajo reconociendo y premiando a los empleados con buen desempeño.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 66/102 - Remuneración

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
La empresa cuenta con reconocimientos y recompensas que motivan para lograr un buen desempeño.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 67/102 - Remuneración

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
La empresa respeta mis horarios de entrada y de salida, así como mis días de descanso.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 68/102 - Remuneración

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
El sueldo y beneficios que me brinda la empresa están sobre nivel de las remuneraciones que se ofrecen en el mercado laboral.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 69/102 - Remuneración

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
Considero que las prestaciones y beneficios laborales que recibo son justos.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 70/102 - Remuneración

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
Cuando trabajo horas extras se me pagan de manera justa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 71/102 - Remuneración

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
El sueldo que recibo por mi trabajo satisface mis necesidades económicas.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 72/102 - Remuneración

Anterior Siguiete

Pregunta 8 (Obligatoria)
Recibo incentivos económicos cuando alcanzo mis metas laborales.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 73/102 - Remuneración

Anterior Siguiete

Pregunta 9 (Obligatoria)
Mis horarios de trabajo me permiten tener un balance entre mi vida personal y mi vida laboral.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 74/102 - Remuneración

Anterior Siguiete

Pregunta 10 (Obligatoria)
Creo que mi salario es justo para las labores que realizo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 75/102 - Desarrollo Profesional

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
He recibido capacitaciones en el último año.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 76/102 - Desarrollo Profesional

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
Creo que la empresa hace un buen trabajo desarrollando a sus empleados para que logren su máximo potencial.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 77/102 - Desarrollo Profesional

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
Considero que la organización satisface mis necesidades profesionales.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 78/102 - Desarrollo Profesional

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
Cuando recibimos una nueva capacitación o curso la empresa se preocupa porque pongamos en práctica los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 79/102 - Desarrollo Profesional

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
La empresa nos brinda constantemente capacitaciones y cursos que favorecen nuestro desarrollo profesional.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 80/102 - Desarrollo Profesional

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
Considero que la organización proporciona las mismas oportunidades de ascenso independiente de factores personales como género, raza o creencias.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 81/102 - Desarrollo Profesional

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
La empresa toma en cuenta la opinión de los empleados cuando realizan el plan de capacitación.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 82/102 - Desarrollo Profesional

Anterior Siguiete

Pregunta 8 (Obligatoria)
 Cuando se crea un nuevo puesto en la organización primero se da oportunidades a los colaboradores internos antes de buscar fuera de la empresa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 83/102 - Desarrollo Profesional

Anterior Siguiete

Pregunta 9 (Obligatoria)
 Cuando se da un ascenso en la empresa se toma en cuenta los conocimientos y experiencia de los colaboradores de manera justa.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 84/102 - Desarrollo Profesional

Anterior Siguiete

Pregunta 10 (Obligatoria)
 La empresa se preocupa por tener un plan de carrera para los empleados.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 85/102 - Satisfacción del Cliente

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
 Tengo claro como mi trabajo impacta positivamente en la satisfacción de nuestros clientes.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 86/102 - Satisfacción del Cliente

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
 Los procesos de la empresa están diseñados para lograr la mayor satisfacción de nuestros clientes.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 87/102 - Satisfacción del Cliente

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
 Uno de los principales objetivos de la empresa es mantener la satisfacción de los clientes.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 88/102 - Satisfacción del Cliente

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
 Considero que la empresa se preocupa por brindar a nuestro cliente interno un servicio de calidad.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 89/102 - Satisfacción del Cliente

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
 En mi área de trabajo se fomenta la atención respetuosa y amable hacia nuestros clientes.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 90/102 - Satisfacción del Cliente

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
La empresa se preocupa por obtener retroalimentación de los clientes con el objetivo de mejorar la atención que se brinda.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 91/102 - Satisfacción del Cliente

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
En la organización recibimos capacitaciones para saber identificar las necesidades de nuestros clientes.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 92/102 - Satisfacción del Cliente

Anterior Siguiete

Pregunta 8 (Obligatoria)
En algunas ocasiones se ha brindado un mal servicio al cliente debido a la falta de información que existe en las áreas de trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 93/102 - Satisfacción del Cliente

Anterior Siguiete

Pregunta 9 (Obligatoria)
En mi área de trabajo estamos constantemente actualizados en conocimientos para brindar una atención adecuada a nuestros clientes.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 94/102 - Satisfacción del Cliente

Anterior Siguiete

Pregunta 10 (Obligatoria)
Considero que la empresa se preocupa por brindar a nuestro cliente externo un servicio de calidad.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 95/102 - Innovación

Anterior Siguiete

Pregunta 1 (Obligatoria)
La organización se enfoca en la eficiencia de los procesos a través de las nuevas tecnologías.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 96/102 - Innovación

Anterior Siguiete

Pregunta 2 (Obligatoria)
En mi área de trabajo se valora mis aportaciones para optimizar el trabajo.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 97/102 - Innovación

Anterior Siguiete

Pregunta 3 (Obligatoria)
La empresa se preocupa por brindarnos cursos para mantenernos actualizados en el uso de tecnología.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 98/102 - Innovación

Anterior Siguiete

Pregunta 4 (Obligatoria)
Existe flexibilidad en la empresa ante la renovación y transformación cuando se considera necesario.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 99/102 - Innovación

Anterior Siguiete

Pregunta 5 (Obligatoria)
En mi área de trabajo tenemos equipo y herramientas tecnológicas actualizadas.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 100/102 - Innovación

Anterior Siguiete

Pregunta 6 (Obligatoria)
Considero que la organización es flexible ante la implementación de nuevas estrategias.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 101/102 - Innovación

Anterior Siguiete

Pregunta 7 (Obligatoria)
La empresa se preocupa por mantener una visión innovadora.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo



Clima Laboral

Pregunta 102/102 - Innovación

Anterior Finalizar

Pregunta 8 (Obligatoria)
En mi área de trabajo se fomenta la búsqueda de nuevas y mejoras formas de realizar nuestras actividades laborales.

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutral De Acuerdo Muy de Acuerdo

ANEXO 5 CHECK-LIST PARA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

| Estructura Organizacional | | |
|-----------------------------------|--|--------------------------|
| # | Ítem a evaluar | |
| 1 | La empresa cuenta con un organigrama definido | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Los cargos y funciones administrativas están claramente establecidos | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Cuentas con descriptores de puesto | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Cuentan con perfiles de puesto | <input type="checkbox"/> |
| 5 | La empresa cuenta con el recurso humano necesario para operar de forma eficiente | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Los procesos en la organización se encuentran definidos claramente | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Los procesos han sido debidamente socializados | <input type="checkbox"/> |
| 8 | La empresa cuenta con políticas pertinentes a cada unidad de negocio | <input type="checkbox"/> |
| Diagnóstico Organizacional | | |
| # | Ítems por evaluar | |
| 9 | Se ha definido de forma adecuada la misión actual de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Se ha definido de forma adecuada la visión futura de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Se han definido los objetivos empresariales de forma adecuada | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Existe un sistema adecuado de evaluación de consecución de objetivos | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Es adecuado el sistema de planificación que se realiza a corto, mediano y largo plazo | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Tiene un sistema adecuado de identificación y gestión de fortalezas y debilidades internas y la forma de tratarlas | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Tiene un sistema adecuado de identificación y gestión de fortalezas y debilidades externas y la forma de tratarlas | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Existe un sistema adecuado para medir como afectan las fortalezas y debilidades a la empresa | <input type="checkbox"/> |
| 17 | Existe un sistema adecuado para medir como afecta el entorno a la gestión de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Es adecuado el sistema para establecer alianzas o acuerdos con otras empresas, clientes, o proveedores, y así fortalecer la posición de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| 19 | Es adecuado el sistema para identificar como responde la empresa a las expectativas o demandas de los clientes | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|--------------------------------|--|--------------------------|
| 20 | Es adecuado el sistema para identificar como responden los proveedores a las expectativas o demandas de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Es adecuado el sistema que posee la empresa para adaptarse y responder a las necesidades de su personal | <input type="checkbox"/> |
| 22 | El sistema de gestión de los objetivos que utiliza la gerencia o dirección tiene los instrumentos de gestión adecuados para su seguimiento | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Cuenta la empresa con una infraestructura adecuada para albergar a todos sus colaboradores y para que estos puedan desarrollar sus actividades diarias | <input type="checkbox"/> |
| 24 | La empresa dota a sus colaboradores con las herramientas necesarias para que estos lleven a cabo sus actividades diarias | <input type="checkbox"/> |
| 25 | La empresa brinda a sus colaboradores el equipo de protección personal pertinente de acuerdo con la naturaleza de la actividad del puesto | <input type="checkbox"/> |
| 26 | La empresa cuenta con un sistema efectivo para determinar los rangos salariales de sus colaboradores | <input type="checkbox"/> |
| 27 | La empresa cumple con los requisitos de bienestar y seguridad social para sus colaboradores | <input type="checkbox"/> |
| Herramientas de Gestión | | |
| # | Ítem a evaluar | |
| 28 | La empresa implementa las herramientas de gestión pertinente a cada unidad de negocio | <input type="checkbox"/> |
| 29 | La empresa realiza evaluaciones periódicas del desempeño general de la organización | <input type="checkbox"/> |
| 30 | La empresa crea planes de acción para mejorar el desempeño organizacional | <input type="checkbox"/> |
| 31 | La empresa cuenta con un sistema adecuado para determinar las necesidades de capacitación de personal | <input type="checkbox"/> |
| 32 | La empresa cuenta con un sistema adecuado para identificar las necesidades de contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| 33 | La empresa cuenta con planes de retención de talento humano | <input type="checkbox"/> |
| 34 | La empresa cuenta con indicadores clave de rendimiento definidos para evaluar el desempeño de la organización | <input type="checkbox"/> |
| 35 | La empresa cuenta con una visión de mejora continua en sus operaciones | <input type="checkbox"/> |