

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**LOS PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO PARA EL ADECUADO PROCESO
DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
VISUALNET, S.A. DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**AVALOS DE LOPEZ, TANIA NINOSKA
CARPIO RIVAS, JAVIER ANTONIO
SOLÓRZANO ALVARADO, KARINA ALEJANDRA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SAN SALVADOR

**AGOSTO 2023
EL SALVADOR**

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
VICERRECTOR ACADÉMICO: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
SECRETARIO GENERAL: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
SECRETARIA: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Msc. Abraham Vásquez Sánchez

COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lic. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres

Lic. Segismundo Hedilberto Chacón López (Docente Asesor)

SAN SALVADOR

AGOSTO 2023
EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gloria y honor a Dios por permitirme culminar esta meta. Agradezco a mis amados padres, Luis Avalos y Martha Posada, por su apoyo y oraciones. Gracias a mi esposo, Dulwin Lopez, por su apoyo constante y creencia en mí. A mi hijo Lennin, mi inspiración diaria. A mis hermanos, gracias por su apoyo. A mi familia, familia López y amigos, por sus palabras de ánimo. Agradezco a los compañeros de graduación y a nuestro asesor, el licenciado Segismundo Hedilberto Chacón López. Su guía y apoyo fueron fundamentales.

Tania Ninoska Avalos De Lopez

Mi más sincero agradecimiento a quienes apoyaron mi trabajo de graduación. A Dios por permitirme finalizar la carrera. A mis padres, María del Carmen Rivas y Miguel Ángel Carpio Rosales, por su incondicional apoyo y motivación. A mis amigos, por su constante aliento y paciencia. Agradezco al licenciado Segismundo Hedilberto Chacón López, mi asesor, por su sabiduría y orientación en la investigación. A mis compañeras del trabajo de graduación por sus valiosas contribuciones. A todos los participantes del estudio, su tiempo y experiencias fueron esenciales para el éxito de esta investigación.

Javier Antonio Carpio Rivas

Primero, agradezco a Dios por vida, salud y sabiduría en mis estudios. Mis padres, Concepción Alvarado de Solórzano y Agustín Nelson Solórzano Ramos, son mi pilar, gracias por amor y apoyo constante. A mi abuela María Timotea Ayala, por enseñarme la fortaleza y lucha por sueños. Mis hermanas y amigos, su apoyo incondicional fue vital. A mis compañeros de trabajo de graduación, logramos éxito gracias a la comunicación constante. Gracias al licenciado Segismundo Hedilberto Chacón López por orientación en el proceso. A VisualNet, S.A. de C.V., su apoyo en nuestra investigación fue invaluable.

Karina Alejandra Solórzano Alvarado

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA CREACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO PARA EL ADECUADO PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA VISUALNET, S.A. DE C.V.	1
A. IMPORTANCIA DEL CAPÍTULO	1
B. MARCO TEÓRICO	1
1. ANTECEDENTES	1
2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA VISUALNET, S.A. DE C.V.	2
2.1. Filosofía Empresarial	2
2.1.1. Misión	2
2.1.2. Visión	2
2.1.3. Valores	3
2.1.4. Estructura Organizativa	3
3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	4
3.1. Marco Legal	4
3.2. Marco Institucional	14
4. ANTECEDENTES SOBRE PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO	15
5. ASPECTOS GENERALES DE LOS PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO	17
5.1. Definición de perfiles de puesto de trabajo	18
5.2. Objetivo del análisis y descripción de puestos de trabajo	22
5.3. Modelos de diseño de puestos	22
5.4. Descripción y análisis de puestos	28
5.5. Estructura del análisis y descripción de puestos	30
5.6. Gestión de Recursos Humanos Por Competencias	31
5.7. Métodos para crear los perfiles de puesto de trabajo	34
5.8. Etapas en el análisis de puestos	35
5.9. Aplicaciones del análisis de puesto	39

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO A LOS PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA VISUALNET, S.A. DE C.V.	42
.....	42
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	42
B. OBJETIVOS	42
1. Objetivo General.....	42
2. Objetivos Específicos.....	42
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
1. Método de investigación	43
2. Tipo de investigación.....	44
3. Diseño de la investigación.....	44
4. Unidad de análisis.....	44
5. Fuentes de información.....	44
6. Ámbito de la investigación.....	45
7. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información.....	45
8. Determinación de Universo y Muestra.....	46
9. Procesamiento de la información, Análisis e Interpretación de Datos.....	47
10. Diagnóstico de la situación actual referido a los perfiles de puesto de trabajo en la empresa VisualNet, S.A. de C.V.....	47
A. Generalidades	48
B. De Contenido	49
11. Alcances y limitaciones	56
11.1. Alcances.....	56
11.2. Limitaciones.....	56
12. Conclusiones y recomendaciones	57
12.1. Conclusiones.....	57
12.2. Recomendaciones.....	58
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE CREACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO PARA EL ADECUADO PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA VISUALNET, S.A. DE C.V.	59
A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA	59
1. Importancia.....	59

2. Objetivos.....	59
a. Objetivo General:	59
b. Específicos.....	59
B. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	60
1. Diseño de perfiles de puestos de trabajo por área.....	61
2. Análisis FODA del área de Recursos Humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V...	72
3. Proceso de reclutamiento.	73
4. Proceso de selección de personal.....	74
5. Contratación	75
6. Inducción de personal.	76
7. Análisis del desempeño.	77
8. Diseño de un nuevo organigrama.....	78
C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	80
1. Objetivo.	80
Objetivo General:	80
Objetivos específicos:	80
2. Recursos.....	80
3. Actividades a realizar.	81
D. CONSOLIDADO DE GASTOS.	83
E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS.....	85

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Instrumentos de recolección de información

Cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.
Guía de entrevista dirigida al encargado del área de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

ANEXO 2: Tabulación del cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

ANEXO 3: Recopilación de la guía de entrevista dirigida al encargado de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

ANEXO 4: Propuesta de formatos para la implementación de los perfiles de puesto de trabajo de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

Formato 1: De hoja de requisición de empleo
Formato 2: De cuestionario para el proceso de reclutamiento del personal
Formato 3: Resultado de pruebas del proceso de selección
Formato 4: Lista de chequeo de proceso de inducción
Formato 5: Evaluación del proceso de inducción del personal
Formato 6: Evaluación del desempeño

RESUMEN

La presente investigación inicia a partir de un acercamiento previo con el representante legal de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., donde manifestó que ante la situación que iban creciendo se vio en la necesidad de reclutar personal, sin antes tener definido el perfil adecuado para el puesto vacante contratando así a varios colaboradores que poseen únicamente conocimientos empíricos y no una formación académica, provocando a largo plazo un problema en el funcionamiento de sus actividades y quedando algunos trabajos sin realizar o sobrecargando a otros.

Por lo tanto, el objetivo principal de la investigación fue proponer un modelo de perfiles de puesto de trabajo que beneficie en el adecuado proceso de la administración de recursos humanos y así poder simplificar el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Y para poder llevar a cabo la investigación fue necesario el apoyo de información bibliográfica y además se tomó como referencia el método científico, específicamente el de análisis y de síntesis con la finalidad de conocer los diferentes puntos de vista, tanto del encargado del área de recursos humanos y los colaboradores en general, por lo que se utilizó el tipo descriptiva y un diseño de forma no experimental. Y se optó por usar técnicas e instrumentos, como la encuesta y la entrevista lo cual facilitó la recopilación y tabulación de datos para poder realizar un diagnóstico de la situación actual.

Finalmente, con la información recopilada y tabulada se logra elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, donde se obtuvieron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

1. La empresa no posee perfiles de puesto de trabajo debido a la cantidad de personal que actualmente tienen.
2. Debido a la falta de definición de los perfiles no se tiene establecido un nivel educativo específico para desempeñar un cargo dentro de la empresa.
3. Existe sobrecarga de trabajo debido a que no están definidos los perfiles de puesto de trabajo.

Recomendaciones

1. Se recomienda crear los perfiles de puesto de trabajo para cada uno de sus colaboradores.
2. Se propone que todos los colaboradores tengan un nivel educativo específico para poder desempeñar un puesto dentro de la empresa.
3. Se sugiere dar a conocer los resultados de la creación de los perfiles con el fin de evitar la sobrecarga de tareas.

INTRODUCCIÓN

Mediante el paso del tiempo las empresas públicas y privadas, han visto la importancia de tener definido los perfiles de puesto de trabajo sin importar el tamaño de la misma, ya que así existe un mayor orden y control en las tareas que cada colaborador debe realizar según su puesto, por lo que se llevó a cabo la investigación denominada:

“Los perfiles de puesto de trabajo para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos en la empresa VisualNet, S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador”.

El presente trabajo de investigación consta de tres capítulos los cuales están conformados de la siguiente manera:

El capítulo I está integrado por los antecedentes históricos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., que incluye los aspectos generales, misión, visión, valores y su estructura organizativa seguido del marco legal e institucional, continuando por los antecedentes, aspectos generales, modelos y análisis y descripción de puestos de trabajo y métodos para la creación de los perfiles de puesto de trabajo, entre otras definiciones que han sido de utilidad para la investigación.

El capítulo II se conforma por el diagnóstico de los perfiles de puesto de trabajo, donde se desarrolla la importancia, los objetivos, metodología, fuentes de información, ámbito, técnicas e instrumentos para recopilar información de la investigación, además de determinar el universo y muestra para luego continuar con el procesamiento, análisis e interpretación de datos, llegando así al diagnóstico de la situación actual de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., para poder establecer las conclusiones y recomendaciones necesarias.

El capítulo III está compuesto por la propuesta de creación de los perfiles de puesto de trabajo para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos en la empresa VisualNet, S.A. de C.V., donde se definen las generalidades de la propuesta, su

importancia, objetivos, descripción de la propuesta y su plan para poder ser implementado, además del presupuesto que se utilizará junto con el cronograma de actividades a realizar. Y por último se presenta un apartado de anexos donde se puede observar los instrumentos utilizados para la recolección de la información, así como también la tabulación y análisis de los resultados y formatos de apoyo para complementar la propuesta de los perfiles de puesto de trabajo y, además las citas bibliográficas que fueron consultadas para la elaboración del trabajo de investigación presente.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA CREACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO PARA EL ADECUADO PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA VISUALNET, S.A. DE C.V.

A. IMPORTANCIA DEL CAPÍTULO

El marco teórico de referencia sobre las generalidades de la creación de perfiles de puesto de trabajo para el adecuado proceso de la Administración de Recursos Humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V. Es indispensable conocer las bases teóricas que conforman y sustentan la investigación, la cual sirven de guía y permite crear un sistema de conceptos que refuerzan el desarrollo de la misma y que la empresa pueda reclutar, seleccionar y contratar al personal adecuado para cada puesto de trabajo.

B. MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES

VisualNet, S.A. de C.V., es una empresa legalmente constituida desde el año 2013 que nació por iniciativa y finalidad de satisfacer las necesidades de sistemas de seguridad de sus clientes y se ha dedicado a crecer con un excelente servicio, calidad y cumplimiento con el trabajo, la empresa inicio sus operaciones en la Colonia Flor Blanca de San Salvador donde comenzó con 4 colaboradores, de los cuales eran dos técnicos y dos administrativos. Donde las principales actividades eran la venta de cámaras de video, controles de acceso y cercas eléctricas. Y fue hasta el año 2018 donde la empresa se trasladó a la Colonia Escalón, donde se encuentra ubicada actualmente y cuenta con alrededor de 20 empleados a la fecha.

Y después de más de 9 años en el mercado la empresa **VisualNet, S.A. de C.V.**, resalta la constancia de sus servicios de seguridad electrónica en diversas empresas, poniendo así en manifiesto el alto grado de profesionalismo.

2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA VISUALNET, S.A. DE C.V.

- 1. Denominación:** VisualNet Sociedad Anónima de Capital Variable, que se puede abreviar VisualNet, S.A. de C.V.
- 2. Ubicación:** Col. Escalón 3ra Calle Poniente Entre 85 y 87 Av. Norte #4433. S.S.
- 3. Naturaleza de la empresa:** Sociedad Anónima de Capital Variable.
- 4. Régimen de capital:** Capital Variable.
- 5. Clasificación de la empresa según su tamaño:** Pequeña.
- 6. Giro o actividad económica:** Actividades de servicio de sistemas de seguridad.
- 7. Servicios que ofrece:** Venta de cámaras, tarjetas de proximidad, cerca eléctrica, instalación y programación de cámaras y mantenimiento de cámaras.

2.1.Filosofía Empresarial

2.1.1. Misión

Satisfacer las necesidades de asesoría, consultoría y servicios de sistemas de seguridad electrónica de nuestros clientes, brindando un servicio altamente profesional con calidad y buenos precios, a través de un personal debidamente capacitado.

2.1.2. Visión

Ser una empresa referente en sistemas de seguridad a nivel nacional con el objetivo de garantizar un servicio de calidad para nuestros clientes.

2.1.3. Valores

Los valores que definen a la empresa VisualNet, S.A. de C.V., son los siguientes:

1. **Compromiso:** Busca que cada colaborador se sienta apasionado por su trabajo y se involucre tanto con sus tareas logrando que sus resultados sobrepasen las expectativas.
2. **Respeto:** Se caracteriza por el buen trato brindado hacia las personas con las que se interactúan, creando así un ambiente cordial entre colaboradores y clientes.
3. **Actitud de servicio:** Es la disposición de cada colaborador de realizar una tarea sin previa asignación.
4. **Seguridad:** Es la capacidad de brindar confianza al colaborador para el desarrollo pleno de sus actividades diarias.
5. **Responsabilidad:** Es la capacidad de asumir los compromisos y obligaciones de acuerdo a la función que desempeñe.
6. **Honestidad:** Se denota con el comportamiento integro dentro de la organización, cumpliendo las normas y valores que se establecen.

2.1.4. Estructura Organizativa

ORGANIGRAMA VISUALNET, S.A DE C.V.



3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

El marco legal que rige a la empresa VisualNet, S.A. de C.V., es:

3.1. Marco Legal

Constitución de la República de El Salvador.

“Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1. En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad;
2. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.

En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo;

3. El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores;

Art. 39.-La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigente en cada clase de actividad.”¹

La constitución posee un conjunto de artículos que tiene como fin regular y hacer valer los derechos y deberes de cada individuo. El presente decreto constituyente norma cada ley relacionada con el bienestar de los trabajadores brindándoles las condiciones adecuadas para que desempeñen sus labores de la manera más segura posible.

Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

“Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;

¹ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38, 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.

ch) Invalidez;

d) Vejez;

e) Muerte; y

f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

Art. 6.- Para los efectos de este Reglamento y de la Ley del Seguro Social, se considera como remuneración afecta al Seguro Social, el salario pactado por unidad de tiempo o de cualquier otra forma contemplada en la ley, pagado de forma mensual en moneda de curso legal, el cual no podrá ser menor al salario mínimo vigente para el comercio y servicios. El porcentaje del aporte en la cotización para el financiamiento de este Régimen Especial se determinará sobre la remuneración afecta de la forma siguiente: Para el empleador será del siete punto cinco por ciento (7.5%) y del tres por ciento (3%) para el trabajador. El aporte de los empleadores a la cotización para el financiamiento de este Régimen Especial tendrá el tratamiento fiscal previsto en la Ley de Impuesto sobre la Renta.”²

La presente Ley tiene como fin velar por la salud de todos los trabajadores de la empresa, de manera que es de suma importancia que esta esté afiliada al Instituto Salvadoreño del Seguro Social para cumplir con su obligación de garantizar la seguridad social de sus colaboradores.

² Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N° 1263, 03 de diciembre de 1953, Publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, Publicado el 11 de diciembre de 1953.

Ley Integral del Sistema de Pensiones

“Art. 1.- Art. 1.- Créase el Sistema de Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y gestión del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema de Pensiones comprenderá el conjunto de normas y medidas que aplicarán las Administradoras de Fondos para Pensiones, que en adelante se denominarán Administradoras, con el objeto de administrar los recursos destinados para el pago de beneficios que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos comunes de Vejez, Invalidez y Muerte de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta ley.

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

- a) Esta tasa se distribuirá así: a) El nueve punto cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador.
- b) El seis punto cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y,

- c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras.”³

La Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, tiene como objetivo principal garantizar una pensión futura a los cotizantes que mes a mes aportan un porcentaje de sus ingresos.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

“Artículo 1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Artículo 16.- constituye hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración. También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos, apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros.

Artículo 54.- la tasa del impuesto es el trece por ciento, aplicable sobre la base imponible.

Artículo 93.- para efectos de esta ley, el período tributario será de un mes calendario. En consecuencia, los contribuyentes y, en su caso, los responsables del impuesto, deberán presentar mensualmente una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el período tributario, en la cual dejarán constancia tanto del débito

³ Ley Integral del Sistema de Pensiones, Decreto Legislativo N°614, 20 de diciembre de 2022, Publicado en el Diario Oficial N°241, Tomo N°437, Publicado el 21 de diciembre de 2022.

fiscal mensual como del crédito fiscal del mismo período, así como de los remanentes de éste tras pasados de períodos tributarios anteriores. Igualmente liquidarán el impuesto a pagar o, si correspondiere, liquidarán el remanente del crédito fiscal no deducido del débito fiscal del respectivo período.”⁴

La Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios se encarga de especificar los tipos de bienes y servicios que están gravados con dicho impuesto, que además obliga a las empresas debidamente inscritas a presentar un informe mensual de los débitos y créditos fiscales de los periodos.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

“Art. 1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Art. 38.- las personas naturales domiciliadas cuyas rentas provengan exclusivamente de salarios, sueldos y otras remuneraciones y que hayan sido objeto de retención para el pago de este impuesto, no están obligadas a presentar la declaración de impuestos; salvo aquellas personas con rentas mayores a us\$60,000.00 anuales, así como las que no se les hubiere hecho la retención o las retenciones efectuadas no guardan correspondencia con el impuesto que resultaría de aplicar lo establecido en la tabla a que se refiere el artículo 37 de esta ley, en cuyo caso, deberán presentar la declaración correspondiente liquidando el impuesto o podrán solicitar la devolución respectiva.

⁴ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo N° 296, 24 de julio de 1992, Publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°316, Publicado el 01 de septiembre de 1992.

En consecuencia, las personas que no están obligadas a presentar la declaración, su impuesto será igual a la suma de las retenciones efectuadas de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 155 del código tributario en relación a las tablas de retención.

Aquellos asalariados que no gocen de deducciones fijas por servicios hospitalarios, medicinas, servicios profesionales, colegiatura o escolaridad a que se refiere esta ley, podrán hacer uso del derecho a declarar, para efecto de devolución.

A requerimiento de la Dirección General de Impuestos Internos, tanto el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, como la Superintendencia del Sistema Financiero y las Administradoras de Fondos de Pensiones están obligados a intercambiar información para ejercer control del pago de las retenciones por parte de los agentes de retención.

Art. 41.- las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares o de hecho, domiciliadas o no, calcularán su impuesto aplicando a su renta imponible la Tasa del treinta por ciento (30%); se exceptúan los sujetos pasivos que hayan obtenido rentas gravadas menores o iguales a ciento cincuenta mil dólares (us\$150,000), los cuales aplicarán la tasa del veinticinco por ciento (25%).

Se excluyen del cálculo del impuesto, aquellas rentas que hubieren sido objeto de retención definitiva de impuesto sobre la renta en los porcentajes legales establecidos. Las utilidades de los sujetos domiciliados referidos en este artículo se gravarán con un impuesto complementario cuando se distribuyan de acuerdo a lo establecido en la presente ley.

Art. 48.- El impuesto correspondiente debe liquidarse por medio de declaración jurada, contenida en formulario elaborado por la Dirección General de Impuestos Internos, y que

deberá presentarse dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición de que se trate.”⁵

La presente ley sirve de guía para la determinación del impuesto sobre la renta, su respectiva declaración es presentada año a año y esto con el fin de cumplir con las obligaciones tributarias como ciudadano para que el estado posea los recursos necesarios para realizar proyectos en beneficio de la población salvadoreña.

Código de Comercio

“Art. 1.- Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del código civil.

Art. 435.- El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría.

Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios. El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: estados financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones

⁵ Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, 18 de diciembre de 1991, Publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo N°313, Publicado el 21 de diciembre de 1991

contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la oficina que ejerce la vigilancia del estado. »⁶

El código de comercio busca regular las relaciones mercantiles y comerciales que permiten determinar algunas tareas específicas a la hora de elaborar los perfiles de puesto de trabajo del departamento de finanzas.

Código de Trabajo.

“Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

Riesgos profesionales (Definición)

Art. 316.- Se entienden por riesgos profesionales, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales a que están expuestos los trabajadores a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo.

⁶ Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671, 08 de mayo de 1970, Publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N°228, Publicado el 31 de julio de 1970.

Accidente de trabajo (Definición)

Art. 317.- Accidente de trabajo es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo. Dicha lesión, perturbación o muerte ha de ser producida por la acción repentina y violenta de una causa exterior o del esfuerzo realizado. Se consideran accidentes de trabajo los que sobrevengan al trabajador:

- 1) En la prestación de un servicio por orden del patrono o sus representantes, fuera del lugar y horas de trabajo;
- 2) En el curso de una interrupción justificada o descanso del trabajo, así como antes y después del mismo, siempre y cuando la víctima se hallare en el lugar de trabajo o en los locales de la empresa o establecimiento;
- 3) A consecuencia de un delito, cuasi delito, o falta, imputables al patrono, a un compañero de trabajo, o a un tercero, cometido durante la ejecución de las labores. En tales casos el patrono deberá asumir todas las obligaciones que le impone el presente Título; pero le quedará su derecho a salvo para reclamar del compañero o tercero, responsables, conforme al derecho común, el reembolso de las cantidades que hubiere gastado en concepto de prestaciones o indemnizaciones; y
- 4) Al trasladarse de su residencia al lugar en que desempeñe su trabajo, o viceversa, en el trayecto, durante el tiempo y por el medio de transporte, razonables.⁷

El código de trabajo rige la relación laboral que existe entre los colaboradores y el patrono, la cual busca establecer los derechos y obligaciones que se adquieren al momento de ingresar a una empresa.

⁷ Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, 23 de junio de 1972, Publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, publicado el 31 de julio de 1972.

3.2. Marco Institucional

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional.
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios	Ministerio de Hacienda
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
Código de Comercio	Ministerio de Economía
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

4. ANTECEDENTES SOBRE PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO

Los primeros indicios de investigación en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) se desarrollaron simultáneamente con la Revolución Industrial en Europa y los Estados Unidos. Durante este período, destacados pensadores como Charles Babbage en Europa y Frederick Taylor en Estados Unidos se destacaron como los pioneros al proponer que el estudio del trabajo debía llevarse a cabo de manera metódica y fundamentada en principios científicos.

Al mismo tiempo que se desarrollaba la Revolución Industrial, surgió la corriente de la administración científica, que representaba un esfuerzo por investigar técnicas de producción y ensamblaje con el objetivo de encontrar la forma más eficaz de llevar a cabo las tareas laborales. Se atribuye a Frederick Taylor el papel de líder en este movimiento como su principal impulsor.

La administración científica desempeñó un papel fundamental en el proceso de elevar el nivel de profesionalización en la Gestión de Recursos Humanos. Esta corriente reemplazó la práctica de confiar en la intuición y corazonadas en la gestión, adoptando en su lugar un enfoque orientado hacia el diseño y la planificación, fundamentado en técnicas y métodos de administración.

Tras la conclusión de la Segunda Guerra Mundial, se iniciaron investigaciones en el ámbito de la ingeniería mecánica enfocadas en la incorporación del factor humano en el diseño de tecnologías, instalaciones y equipamiento. Estos esfuerzos culminaron en avances significativos hacia finales de la década de 1940.

Un tiempo después, se volvió evidente que muchos de los desafíos en la gestión no tenían su origen en cuestiones mecánicas, sino en aspectos relacionados con el comportamiento humano. Esta toma de conciencia llevó a la participación activa de los psicólogos

industriales en el ámbito laboral, introduciendo la noción de que los trabajadores poseían necesidades emocionales y psicológicas que debían ser consideradas en su entorno laboral. Como resultado, la satisfacción del trabajador y su compromiso con el trabajo se convirtieron en aspectos de gran importancia, lo que generó mejoras en diversas áreas de la gestión de personal, incluyendo la selección, formación y ubicación de los empleados, entre otras.

A medida que las interacciones con los empleados evolucionaron y se reconoció el creciente valor de las personas, los métodos y responsabilidades de los departamentos de Recursos Humanos se volvieron elementos fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones.

Las tendencias recientes en la Gestión de Recursos Humanos se orientan hacia enfoques pragmáticos, abiertos a diversas disciplinas y que promueven la participación. Estos enfoques reconocen al Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta fundamental para la formulación de políticas de recursos humanos, ya que la mayoría de las actividades en el ámbito de recursos humanos dependen, en mayor o menor medida, de la información proporcionada por este proceso.

Las responsabilidades de dirección y organización se han especializado en un grado tan alto que los avances científicos recientes en disciplinas relacionadas, ya sea directa o indirectamente, con el comportamiento humano, han sido prontamente adoptados por los profesionales más competentes y dispuestos a abrazar el desafío de adoptar enfoques diferentes. Esto concierne a asuntos relacionados con la relevancia tanto personal como organizacional, así como con la naturaleza y el significado de las variables, además de su desarrollo e implementación. En cierta medida, la acción en estas o en otras variables se basa en la información obtenida a través del ADPT.

5. ASPECTOS GENERALES DE LOS PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO

Los perfiles de puesto de trabajo detallan las actividades según cada posición dentro de la empresa, así como también las relaciones y formas de trabajo con otras áreas administrativas.

Por lo que existen ciertas competencias y aptitudes necesarias para desempeñar de manera eficiente, estas pueden cambiar según cada puesto lo exija dentro del organigrama de la empresa. Siendo importante el adecuado control de los diferentes recursos materiales, personales y tecnológicos.

El perfil de puestos de trabajo, cuenta con condiciones básicas a cumplir a la hora de ser creados como son los siguientes:

1. El contenido del perfil de puesto de trabajo, son las actividades a realizar por parte del colaborador calificado.
2. Proceso para el desarrollo de las tareas según su puesto de trabajo.
3. Identificación del jefe inmediato al cual deberá dirigirse.
4. Personal a cargo por parte del colaborador, es decir quienes dependen de él.

Los perfiles de puesto de trabajo representan la forma en que se desarrollan las actividades, procedimientos y las relaciones que se tienen con las otras áreas dentro de la empresa.

5.1. Definición de perfiles de puesto de trabajo

5.1.1. Perfil

La Real Academia Española define perfil de la siguiente manera: “Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.”⁸

Por otra parte, el autor Federico Hernández Pacheco define perfil como: “El conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo.”⁹

Además, “Según José Antonio Arnaz el perfil profesional es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales. Un individuo se constituirá como profesional después de haber participado en el sistema de instrucción.”¹⁰

La definición de perfil se puede interpretar de dos formas en el sentido de términos visibles o no visibles, por lo que en esta ocasión se aborda desde el ámbito no visible, el cual es el que se utiliza dentro de las organizaciones cuando se trata de seleccionar a los colaboradores.

Por lo que según las definiciones anteriores podemos decir que el perfil es un grupo de características que diferencia a una persona de otra a través de sus habilidades intelectuales y personales.

⁸ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [03 de septiembre de 2022].

⁹ Hernández Pacheco, Federico., Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones. 2a ed. Ciudad de México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2020.

¹⁰ Moreno, J. E., & Marcaccio, A. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. *Ciencias Psicológicas VIII* (2): 129 - 138.

5.1.2. Puesto

La definición de puesto, La Real Academia Española la define como: “Sitio o espacio que ocupa alguien o algo.”¹¹

Por otra parte, los autores Chruden, J. Herbert Y Sherman Jr., definen puesto como: “Una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.”¹²

También, el autor Idalberto Chiavenato tiene su definición acerca del puesto: “es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.”¹³

Desde el punto de vista administrativo, todas las organizaciones poseen una estructura muy variada la cual se caracteriza por establecer lo niveles jerárquicos de cada puesto de trabajo.

Por lo que de acuerdo a las anteriores definiciones de los autores se puede definir que el puesto es el espacio dentro de una organización donde se adoptan obligaciones, responsabilidades y así mismo se realizan las tareas asignadas según su posición en el organigrama.

¹¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [03 de septiembre de 2022].

¹² CHRUDEN, J. HERBERT y SHERMAN JR., ARTHUR W., *Personal Management*, Cincinatti, South Eastern, 1963, p. 79.

¹³ Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*, 9na ed. México, Mc Graw Hill, 2011.

5.1.3. Trabajo

La Real Academia Española en su versión en línea define trabajo como: “Cosa que es resultado de la actividad humana. Operación de la máquina, pieza, herramienta o utensilio que se emplea para algún fin.”¹⁴

Así también el Autor Idalberto Chiavenato tiene su propia definición de trabajo la cual se define como “toda actividad humana dirigida a la transformación de la naturaleza con el propósito de satisfacer una necesidad.”¹⁵

Por otra parte, la autora Bayón Mariné que define como: “el motor más poderoso de desarrollo y progreso de los pueblos.”

Enrique de la Garza Toledo tiene una definición más amplia sobre el trabajo y dice de la siguiente manera: “Trabajo puede entenderse como la transformación de un objeto a partir de la actividad humana, utilizando determinados medios de producción para generar un producto con valor de uso y, en ciertas condiciones, con valor de cambio.”¹⁶

En el área de economía el trabajo se puede dividir de dos maneras, que son el intelectual el cual abarca todas las actividades que no requieran un esfuerzo físico para su realización y el físico que es todo lo contrario al anterior, donde este es toda actividad que sea productiva y requiera de actividades físicas, pero ambas siempre con la misma finalidad elaborar bienes o servicios para obtener un beneficio.

¹⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [12 de junio de 2022].

¹⁵ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 7ma ed. México, Mc Graw Hill, 2006.

¹⁶ De la Garza T, Enrique, Hacia un Concepto Ampliado de Trabajo, CAICyT. 2009.

Todas estas anteriores definiciones llevan a resumir el concepto de trabajo de forma que se puede decir que el trabajo es el conjunto de tareas desarrolladas de manera físicas o intelectuales que son utilizadas para obtener un beneficio o cumplir un objetivo.

5.1.4. Perfil de puesto de trabajo

Con las definiciones anteriores se puede concluir y dar una definición de que es un perfil de puesto de trabajo, el cual es un conjunto de requisitos intelectuales y físicos que debe poseer una persona para desempeñar un cargo específico dentro de la empresa, donde se detalla todo tipo de actividades y responsabilidades que su puesto demanda.

La importancia de tener definido cada perfil de puesto de trabajo dentro de la organización es que se facilitan diversos procesos internos en el área de recursos humanos como lo pueden ser el reclutamiento y selección del personal, a través de los perfiles de puesto se logra transmitir de manera clara y sencilla a los aspirantes cuáles serán sus funciones y responsabilidades logrando considerar solamente a las personas que estén aptas para desempeñar el cargo que se busca en la organización pudiendo simplificar los procesos administrativos.

5.2. Objetivo del análisis y descripción de puestos de trabajo

Para Federico Hernández Pacheco, el objetivo del análisis y descripción de puestos de trabajo es “Definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.”¹⁷

Es importante que el área de recursos humanos tenga claro los requisitos que cada puesto de trabajo debe cumplir para así facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

5.3. Modelos de diseño de puestos

Un modelo es un ejemplo o patrón a seguir para llevar a cabo procesos, actividades o tareas con el fin de facilitar la elaboración de los mismos.

Dado que el hombre en el pasado se dedicaba a las tareas de caza, a través del tiempo ha aprendido a cambiar su desempeño y a medida que las tareas fueron aumentando se necesitaban muchas más personas debido a que estas se volvieron más complejas, a pesar de todos los cambios en su entorno siguen las mismas condiciones básicas para que una persona realice una tarea bajo la supervisión de otras.

Fue a partir de la década de 1960 que surgieron nuevos modelos para el diseño de puestos como lo son:

¹⁷ Hernández Pacheco, Federico., Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones. 2a ed. Ciudad de México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2020.

5.3.1. Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos

La idea central del método clásico o tradicional se basa en que “Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador).”¹⁸ Es decir que el trabajador solo obedecía a las órdenes que recibía por parte de su superior limitando así sus habilidades a una tarea en especial de forma repetitiva y de esta manera se suponía que el trabajador tendría mayor eficiencia.

Los aspectos principales del modelo clásico o tradicional son:

1. El primer aspecto relacionado con este modelo se centra en la idea de que la tecnología está sobre la persona, donde los perfiles de puesto de trabajo son una herramienta que sirven a la tecnología es decir para los procesos de producción de las organizaciones.
2. Se trata de dividir las tareas con la finalidad de que cada persona realice una sola sub-tarea, en un determinado tiempo y de manera repetitiva que se deben cumplir según se estipule. Y para que esta funcione es necesario que cada trabajador realice sus actividades de manera coordinada y en equipo.
3. La idea base en la que se pretende acentuar la eficiencia en este método consta de que mientras más trabaje el empleado, este produce más traduciendo esto en ganancias para la organización por la cual el trabajador espera obtener premios por su eficiencia.
4. Este modelo está hecho para durar de una manera indefinida, el cual no planea hacer cambios.

¹⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones, 9na ed. México, Mc Graw Hill, 2011.

5.3.1.1. Ventajas del modelo clásico o tradicional

Este tipo de modelo clásico o conocido también como tradicional busca obtener las siguientes ventajas:

1. Trabajadores con salarios mínimos debido a su nivel de escolaridad facilitando el proceso de contratación y ahorrando los costos en capacitaciones o entrenamientos.
2. Al realizar tareas repetitivas y en un determinado tiempo estas se vuelven para el trabajador más fáciles de hacer y se convierten en actividades estandarizadas facilitando las tareas de supervisión y control del personal.
3. Se obtenía el mejor rendimiento de la tecnología en esa época, con el principio de línea de montaje.

5.3.1.2. Desventajas del modelo clásico o tradicional

Como cualquier otro modelo este también posee lo que son desventajas:

1. La monotonía de las tareas implica un daño mental de forma de fatiga, desinterés y pérdida del significado del trabajo. Provocando efectos negativos dentro de la organización como es la constante rotación de personal y un aumento en los costos lo cual es totalmente contrario a lo que se pretende con este método. Además de mencionar que el método clásico solo utiliza las habilidades manuales y físicas de las personas dejando a un lado lo mental.
2. Al ser un método que solo utiliza habilidades manuales y físicas, no se trabaja en lo que es la motivación del personal, por lo que las personas suelen concentrarse más en sus descontentos por las tareas repetitivas y monótonas que realizan buscando constantemente las mejoras de salario.

3. La fragmentación de tareas provoca un aislamiento ya que se necesita la concentración de realizar su tarea específica de la mejor manera en la línea de producción limitando así el contacto personal a pesar de que se encuentren situados en una misma habitación cada trabajador.

Cada trabajador solo se relaciona con su jefe inmediato, el cual determina los contactos que se tienen con el resto de personas de la organización. Con este método el trabajador solo sigue indicaciones y no tiene la opción de tomar una decisión.

5.3.2. Modelo humanista o de las relaciones humanas.

El modelo humanista o de las relaciones humanas no tuvo mayor influencia con respecto a los diseños de puesto, debido a que no aportó mayor cambio y este más que todo se centró en aspectos externos donde los colaboradores sintieran un mejor ambiente en su lugar de trabajo.

Además, este modelo pretende establecer una relación más amplia entre el colaborador y su superior, sin dejar de cumplir con las tareas que se encomiendan teniendo así una mayor participación en las decisiones y fortaleciendo la moral del personal. Y como producto de estos cambios la organización espera tener mejores resultados gracias a la satisfacción de las necesidades de cada uno.

5.3.3. Modelo situacional

“En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña.”¹⁹ Este tipo de modelo es cambiante donde depende de cómo el colaborador se desempeñe en su puesto de trabajo y en el grado de tecnología que utilice para llevarlo cabo. Lo cual permite que la rutina pueda ser eliminada y así las

¹⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones, 9na ed. México, Mc Graw Hill, 2011.

habilidades de los colaboradores puedan ser utilizadas fácilmente para un mayor beneficio.

El diseño de puestos también se basa en el ambiente en el cual conviven y se desempeñan los colaboradores por lo que no se limita únicamente a las cualidades de las personas. El modelo Clásico y el Humanista define que los puestos se deben basar en un ambiente adecuado donde los colaboradores se sientan estables.

En un mundo laboral donde cada día van cambiando los requisitos para desempeñar un puesto en específico debido a que estos no pueden ser permanentes porque es necesario que vaya evolucionando para alcanzar un desempeño eficiente con una productividad alta, es necesario innovar los procesos para seleccionar el personal adecuado para desempeñar un puesto de trabajo, todo esto se alcanza mediante la mejora continua de dichos procesos. Este modelo tiene como fin implementar el autocontrol y autodirección de los colaboradores, así como también que el gerente y el subordinado tengan claro sus objetivos para crear un factor motivacional para ambas partes esto con la ayuda de una tecnología que permita transformar las actividades físicas e intelectuales y poder definir los equipos de trabajo según tareas que se repitan.

El Modelo situacional reúne 5 dimensiones necesarios para un puesto:

1. La primera consiste en las habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, en donde se define el procedimiento y las herramientas a utilizar para que el desempeño de las actividades no se vuelva repetitiva. Cuando los puestos cuentan con mucha variedad permite eliminar la rutina por lo que resulta más desafiante debido a que a las personas las obliga a emplear una gran cantidad de habilidades para poder desempeñarse de manera sobresaliente.
2. Existe autonomía cuando hay una independencia y un auto criterio para desempeñar un puesto, esto permite que el colaborador no esté bajo una

supervisión directa del encargado y realice una autoadministración. La autonomía permite brindar la libertad necesaria para que las personas puedan elegir los métodos, intervalos de descanso, abastecimiento de insumos sin necesidad de depender de una gerencia.

3. Es el significado que causa el puesto y la relación con el resto de las demás áreas de la empresa, si es mayor el significado de una actividad mayor es la responsabilidad del colaborador. El principal objetivo de este modelo es detallar un resumen explicando la importancia de su labor, los objetivos, la interdependencia que existe con los demás puestos de la empresa.
4. Los requisitos que un puesto requiere para que una persona realice un trabajo.
5. La retroalimentación es cuando el colaborador recibe la información necesaria para una evaluación de su eficiencia, esta se puede proporcionar mediante el desempeño de su trabajo permitiendo así una evaluación directa por parte del superior, esta dimensión solo es posible si el colaborador reconoce el desempeño de su propio trabajo.

5.3.4. Enfoque motivacional del diseño de puestos

El enfoque motivacional del diseño de puestos está relacionado con las dimensiones esenciales donde se crean los estados psicológicos siguientes:

1. La satisfacción que el ocupante siente cuando nota lo importante y valioso que son las actividades que realiza para la organización.
2. El grado de responsabilidad que el ocupante siente y el compromiso con los resultados de su trabajo.
3. La comprensión del colaborador acerca de su desempeño.

5.4. Descripción y análisis de puestos

“Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que no queden algunas sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de puestos”.”²⁰

5.4.1. Definición de descripción de puestos

La descripción de puestos es un proceso que consiste en detallar las actividades y sus responsabilidades lo cual permite diferenciar cada uno de los puestos.

“De este modo, un puesto es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama”²¹

5.4.2. Definición de análisis de puestos

Son los aspectos extrínsecos que se estudian para definir los requisitos y responsabilidades que debe cumplir la persona.

“El análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, ... Por extensión, el análisis

²⁰ Alles, Martha Alicia, Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer, 1ª ed. Buenos Aires, Granica, 2013.

²¹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones, 9na ed. México, Mc Graw Hill, 2011.

puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.”²²

5.4.3. Principios básicos del análisis y descripción de puestos de trabajo

“Dado que el contenido de los puestos de trabajo determina las competencias que van a ser necesarias para que la organización pueda conseguir sus objetivos, es claro que el conocimiento de los mismos será fundamental para que los responsables de Recursos Humanos puedan trabajar con eficacia y eficiencia.

Por todo ello, como hemos dicho, el conocimiento de los puestos de trabajo es el punto de partida de todas las acciones que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos.

Obtener todas las informaciones relevantes sobre los puestos de trabajo existentes en la organización.

Esto es, Saber:

1. **Qué** se hace en cada puesto de trabajo de la organización.
2. **Por qué** se hace.
3. **Cómo** se hace.
4. **Con qué** lo hace.
5. **Dónde** se hace.
6. En qué **condiciones** se hace.
7. Qué **responsabilidades** implica.”²³

²² Fernández - Ríos, Manuel, Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Ed. Díaz de Santos España, 1995.

²³ Pereda Santiago, Berrocal Francisca, Técnicas de Análisis y Descripción de puestos en la Gestión por Competencias, España 2002.

5.5. Estructura del análisis y descripción de puestos

La estructura básica del análisis y descripción de puestos se basa en aspectos que son intrínsecos que son todos los que tienen que ver con la descripción de puestos y los aspectos extrínsecos que van con el análisis de puestos, los cuales se detallan a continuación:

5.5.1. Aspectos intrínsecos

1. **Título del puesto:** Es el nombre que tiene el puesto de trabajo dentro del organigrama.
2. **Ubicación del puesto en el organigrama:** Es la identificación gráfica del puesto donde se puede observar el nivel de dicho puesto, su subordinación, además de quien es su supervisor y la comunicación colateral que tiene.
3. **Contenido del puesto:** Es la descripción de todas las actividades o tareas que se realizan en el puesto de trabajo las cuales pueden ser de manera diarias, semanales, mensuales o anuales.

5.5.2. Aspectos extrínsecos

1. **Requisitos intelectuales:** Es el detalle de la formación académica, experiencia laboral, proactividad y las aptitudes necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.
2. **Requisitos físicos:** Es la capacidad humana para ejercer actividades físicas que demanda el puesto de trabajo.
3. **Responsabilidades adquiridas:** Todo puesto de trabajo posee cierto nivel de responsabilidades que van desde la gestión de recursos humanos, materiales, procesos, documentos e información confidencial.

- 4. Condiciones de trabajo:** Se refiere al ambiente donde se realizan las actividades de su puesto de trabajo, además de incluir los riesgos que posee el mismo.

5.6. Gestión de Recursos Humanos Por Competencias

“Elliot Jaques plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados (realizar tarea).

Señala el autor tres elementos en la capacidad para el trabajo: el nivel de complejidad de los procesos mentales, los valores, y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo en particular. Para Jaques los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas. Por otra parte, los procesos mentales si son genéricos. Nosotros debemos argumentar que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.

Sin embargo, valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.”²⁴

²⁴ Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencias: Evaluación 360° 1ª ed., Buenos Aires, Granica, 2005

5.6.1. Identificación de competencias

“Un concepto fundamental en la administración del capital humano es la identificación de competencias. Cuando se definen con rigor, se identifican y se aplican de forma adecuada, las competencias permiten una mejor integración en el trabajo; de hecho, se ha creado un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo, así como en países de América Latina.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia en los siguientes términos: “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”. Otra definición de competencia laboral es la del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia (Conocer) mexicano, que la define como: La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes.

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

La competencia se describe en relación con determinada actividad. A su vez, la actividad se define como una acción, un comportamiento y un resultado. En la norma ISO 9001:2000 sobre gestión por competencias de la OIT, en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos, en su inciso 6.2: Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece que: “El personal que realice trabajo que afecte la calidad del producto debe ser

competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”.²⁵

5.6.2. Ventajas de la identificación de competencias

La administración basada en competencias presenta las siguientes ventajas:

1. Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
2. Apoya al desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
4. Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de vida y carrera.
6. Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
7. Disminuye la rotación de personal.

5.6.3. Técnicas de identificación de competencias

La identificación de competencias busca determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se enfocaba en el análisis de tareas a través de observar los tiempos y movimientos. No obstante, conforme ha evolucionado la gestión por competencias se han desarrollado varias técnicas, como son:

1. La entrevista.
2. Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.
3. Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones.
4. Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.

²⁵ B. Werther William, Davis Keith. Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas. 6ta. Ed. México, Mc Graw Hill. 2008.

5. Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.

5.7. Métodos para crear los perfiles de puesto de trabajo

“La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de *staff*, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.”²⁶

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. **Observación directa:** Es uno de los métodos más comunes el cual se basa en observar minuciosamente las actividades que la persona realiza de manera rutinaria en su puesto de trabajo, mientras que el analista prepara sus apuntes sobre los aspectos más relevantes de sus observaciones. En muchas ocasiones la observación directa no brinda la información completa para realizar el análisis lo cual se recomienda realizar una entrevista para aclarar dudas.
2. **Cuestionario:** El segundo método se sugieren más cuando son grupos grandes de trabajo con el mismo cargo dentro de la organización, el cual trata de pedir al personal que responda un cuestionario con preguntas redactadas de forma que permitan obtener información útil para el análisis de puesto.

²⁶ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones, 9na ed. México, Mc Graw Hill, 2011.

3. **Entrevista directa:** Se tiene un contacto directo entre el analista y el colaborador donde se puede conocer de primera mano la información necesaria según el puesto de trabajo, lo cual permite despejar todo tipo de dudas que se tengan durante realización del análisis de puesto.
4. **Métodos mixtos:** Se trata de la combinación de los métodos de observación directa, cuestionario y entrevista directa aprovechando las ventajas que cada uno de estos tienen para un análisis de puesto más certero.
5. **Diario de trabajo:** Este método consiste en llevar un registro de todas las actividades realizadas en un día laboral completo por parte de la persona responsable del puesto de trabajo.
6. **Reunión de grupos de expertos:** Se realiza a través de sesiones que reúnen al personal que ocupa el puesto que se está investigando, su jefe inmediato e incluyendo a profesionales que tienen un previo conocimiento sobre dicha área de estudio, para abordar diferentes puntos de vista y recabar la información necesaria para un mejor análisis y descripción de puesto.

5.8.Etapas en el análisis de puestos

5.8.1. Etapa de planeación

La primera etapa para realizar el análisis de puestos es la planeación es en esta etapa en donde se determinan los cimientos y aspectos claves como el objetivo que se pretende lograr al realizar el análisis de puesto, cual es la importancia dentro de la empresa, cuáles serán los métodos a utilizar para poder simplificar la información que se vaya obteniendo, el cómo se realizará el levantamiento de información, etc. Esta

etapa de planeación es la más importante, ya que el éxito del análisis de puesto depende de lo bien que se llegue a tener planeado cada etapa.

1. Determinar los puestos por describir:

Para comenzar con el proceso del análisis de puestos es necesario determinar los puestos de trabajo que se pretenden describir, por lo que habrá que enlistar los puestos e incluir las características de cada uno para facilitar los siguientes procesos.

2. Elaborar cronograma de trabajo.

Se debe elaborar un cronograma con las tareas que se van a realizar durante el proceso de análisis de puesto, con el fin de respetar el tiempo y las actividades programadas y poder cumplir con lo previsto.

3. Elegir el o los métodos de análisis.

Dependiendo de lo que se quiera lograr con el análisis de puesto se elige el método que más se adecue a la naturaleza del mismo. En muchos casos será necesario apoyarse de más de un método e incluso combinarlos, todo dependerá de la necesidad que demande el puesto de trabajo a analizar.

5.8.2. Etapa de preparación

Una vez realizada la etapa de planeación se procede a comenzar con lo siguiente:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conforman el equipo de trabajo.

En varias ocasiones cuando una empresa busca realizar un análisis de perfil de puestos de trabajo, contratan a profesionales exteriores, o incluso personal interno de la empresa, por lo que a la hora de seleccionar al equipo responsable de realizar

dicho trabajo se deben considerar varios aspectos importantes como la experiencia, antigüedad en la empresa, etc.

2. Preparación de material de trabajo

Una vez definido el equipo de trabajo que estará a cargo de realizar el análisis de puesto se procede a la elaboración del material de trabajo que se utilizará para recopilar información que nos permita poder describir los perfiles de puesto de trabajo.

3. Preparación del ambiente:

Se debe informar con anticipación el proceso que se realizará, esta información debe saberlo desde la alta gerencia, jefes de departamentos, supervisores y colaboradores en general con el fin de que todo mundo colabore con la investigación que el equipo de trabajo realizará.

4. Obtención de datos previos.

Se procede a recopilar toda la información previa posible que abone al análisis de puesto, que esta información va desde organigrama actual de la empresa, manual de procesos, descripción de perfiles de puestos actuales, y cualquier otra información que facilite el conocer como está estructurada la empresa.

5.8.3. Etapa de realización

En esta última etapa es donde se procesa toda la información previamente obtenida con el fin de presentar la propuesta de los perfiles de puesto de trabajo de la empresa.

1. Obtención de los datos.

Mediante el método que se seleccionó en la etapa de planeación se recopila los datos obtenidos por parte de los colaboradores de la empresa.

2. Selección de datos obtenidos.

Se procede a identificar los tipos de datos que se han obtenido como las características, actividades o tareas a realizar, la autoridad que poseen, las relaciones, requisitos intelectuales y físicos, experiencia en el cargo.

3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.

Ya con toda la información obtenida y procesada, se comienza a redactar un informe preliminar del análisis de puesto.

4. Presentación de la redacción provisional y supervisión inmediata.

Se procede a presentar al jefe inmediato o supervisor el borrador del análisis de puesto el cual lo revisará y dará sus observaciones, y dirá si es fácil de entendimiento para todo el personal de la empresa lo que se está planteando en dicho borrador.

5. Redacción definitiva del análisis de puesto

Cuando se haya pasado el proceso de la revisión y se hayan corregido o modificado las observaciones que hubiera en el borrador presentado anteriormente, se procede a la elaboración final del análisis de puesto que contendrá el título del puesto, ubicación del puesto en el organigrama, contenido del puesto, requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo.

6. Presentación de la redacción definitiva del análisis de puesto para su aprobación

Por último, se presenta el análisis de puesto definitivo a la o los encargados de aprobarlo para su oficialización dentro de la empresa.

5.9. Aplicaciones del análisis de puesto

1. Planificación de recursos humanos

“Es el proceso a través del cual se diseña la forma de conseguir que la organización disponga de las competencias precisas en el momento oportuno.”²⁷

El o los colaboradores encargados de la planificación de los recursos humanos de la empresa, son los responsables del diseño de los perfiles de puesto de trabajo, por lo que es de suma importancia conocer las actividades que realizan actualmente en cada puesto de trabajo y las posibles mejoras o cambios que se puedan llegar a realizarse en el mismo, permitiendo así disponer del recurso humano calificado cuando este sea requerido.

2. Reclutamiento

“Sólo permitirán acudir a las fuentes más eficaces si se conocen las exigencias de los puestos de trabajo.”²⁸

Es de vital importancia conocer el contenido de los perfiles de puesto de trabajo que se pretenden contratar en la empresa, para que el proceso de reclutamiento sea exitoso.

3. Selección de personal

Para que el proceso de selección de personal este acorde con el perfil de puesto de trabajo que se busca en la empresa, es necesario tener conocimiento de las competencias que se requieren en dicho puesto para cumplir las expectativas en el desarrollo de las actividades.

²⁷ Pereda Santiago, Berrocal Francisca, Técnicas de Análisis y Descripción de puestos en la Gestión por Competencias, España 2002.

²⁸ Pereda Santiago, Berrocal Francisca, Técnicas de Análisis y Descripción de puestos en la Gestión por Competencias, España 2002

4. Formación

Al momento que se busca el desarrollo y mejora del capital humano dentro de la empresa, es necesario conocer las competencias de cada puesto de trabajo para diseñar y orientar los planes de formación, con el propósito de desarrollar las competencias y obtener resultados eficientes en su puesto de trabajo.

5. Valoración de puestos

Para poder clasificar en orden de valor o importancia los puestos, es necesario conocer el contenido de cada puesto de trabajo, el cual nos permitirá obtener el valor relativo que posee para la organización.

6. Evaluación del rendimiento

Antes de diseñar un programa de evaluación de rendimiento es indispensable conocer con exactitud el objetivo y contenido del puesto de trabajo, con el fin de medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales.

7. Evaluación del potencial

Cuando en la empresa pretende hacer una promoción o ascenso a un colaborador se utiliza la metodología de evaluación de potencial, por lo que es necesario conocer las competencias del colaborador para realizar la evaluación según las exigencias del puesto de trabajo que se pretende optar.

8. Planes de carrera

Los planes de carrera son proyectos que se basan en las competencias exigidas por los puestos de trabajo y que se ejecutan con los colaboradores en conjunto con la empresa, el cual busca definir su trayectoria profesional dentro de la misma, por lo que es importante tener diseñados los perfiles de puesto de trabajo para conocer hasta dónde se puede aspirar según sus competencias y conocimientos.

9. Salud laboral

A través de los perfiles de puesto de trabajo se permite conocer las condiciones físicas e intelectuales en que los colaboradores desempeñan sus funciones, identificando así los posibles riesgos laborales como lo pueden ser la fatiga, el estrés laboral, lesiones, enfermedades, etc. Por lo que teniendo este tipo de información previa se pueden elaborar programas de salud e higiene ocupacional que ayuden a prevenir futuros accidentes laborales.

10. Diseño de puestos

El análisis de puesto recopila la información requerida de los perfiles de trabajo, que será de utilidad cuando sea necesario agregar o modificar tareas o funciones, así como también las condiciones laborales y sus herramientas a utilizar, esto con el propósito de mantener la mejora continua dentro de la empresa.

11. Diseño Organizacional

“El Análisis de Puestos nos permitirá disponer de informaciones sobre las obligaciones, responsabilidades, líneas de autoridad, contenido de los puestos, que, en muchas ocasiones, obligará a llevar a cabo un proceso de rediseño organizacional.”²⁹

12. Orientación y consejo profesional

Es preciso conocer los puestos de trabajo, para poder llevar a cabo una excelente labor de orientación y consejo profesional hacia los colaboradores para que puedan cumplir con los objetivos trazados por la empresa y a la misma se conviertan en autosuficientes en su puesto de trabajo.

²⁹ Pereda Santiago, Berrocal Francisca, Técnicas de Análisis y Descripción de puestos en la Gestión por Competencias, España 2002

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO A LOS PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA VISUALNET, S.A. DE C.V.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación realizada a través de los diferentes tipos de instrumentos se obtuvo un diagnóstico acerca de los perfiles de puesto de trabajo debido a que en la actualidad la empresa no los posee y a partir del diagnóstico realizado poder plantear un modelo de perfiles de puesto de trabajo para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General.

Diagnosticar la situación actual que permita la recopilación de información sobre el proceso de selección de personal para elaborar un modelo de perfil de puesto de trabajo para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

2. Objetivos Específicos.

- a. Diagnosticar los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados para conocer la opinión del encargado del área de recursos humanos y de los colaboradores en general sobre los perfiles de puesto de trabajo.
- b. Identificar las debilidades sobre el proceso de la administración de recursos humanos en los perfiles de puesto de trabajo en el área de recursos humanos.
- c. Formular conclusiones y recomendaciones según la situación actual resultante de la recopilación de información sobre los perfiles de puesto de trabajo en el área de recursos humanos.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para facilitar la investigación se utilizaron métodos y técnicas que permitieron la recolección y el procesamiento de toda la información obtenida de una manera ordenada.

1. Método de investigación

La investigación se realizó utilizando como referencia el método científico. Por lo que se tomó en cuenta las variables que contiene el problema, y permitió el levantamiento de información verídica a través del área de recursos humanos y sus colaboradores. Por lo que los métodos se detallan a continuación:

a. Método de Análisis:

El método de análisis permitió comprender el punto de vista del encargado del área de recursos humanos acerca de las actividades que se realizan en los puestos de trabajo, debido a que este método consiste en la separación de un todo en pequeñas partes, por lo que la investigación permitió estudiar cada una de las variables del tema lo cual sirve para contrastar la información obtenida con la establecida en la investigación. Dicha información es de utilidad para el posterior desarrollo de la propuesta de los perfiles de puesto de trabajo.

b. Método de síntesis:

El método de síntesis permitió percibir de una mejor manera la situación actual de la problemática de investigación y por medio del cuestionario que se proporcionó a los colaboradores de la empresa se obtuvieron diferentes resultados que fueron tabulados logrando así concluir con el respectivo diagnóstico de la misma. Este método es totalmente lo contrario al método de análisis ya que en este se pasa de lo simple a lo compuesto y buscó dar una respuesta general a la problemática abordada en la investigación.

2. Tipo de investigación.

La investigación utilizada es de tipo descriptivo, debido a que el motivo principal es la creación de los perfiles de puesto de trabajo, donde se buscó definir los aspectos intrínsecos y extrínsecos de cada colaborador que ocupará un puesto dentro de la empresa, por lo que se pretende obtener un adecuado proceso en la administración de recursos humanos.

3. Diseño de la investigación.

El tipo de diseño de la investigación es no experimental ya que no se manipuló ninguna variable, solo se observaron e interpretaron las mismas, con la finalidad de crear los perfiles de puesto de trabajo para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos.

4. Unidad de análisis.

Encargado del área de recursos humanos y los colaboradores en general.

5. Fuentes de información.

a. Fuentes primarias.

La fuente de información primaria se obtuvo por parte de los colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., debido a que se recopilaron datos de primera mano haciendo uso de la técnicas e instrumentos necesarios, como lo fueron la entrevista para el encargado del área recursos humanos y la encuesta para los colaboradores en general.

b. Fuentes secundarias.

La información de tipo secundaria fue producto de la consulta y recopilación de diferentes tipos de documentos tanto la proporcionada por parte de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., como la de libros, trabajos de

investigaciones, páginas web entre otros que ayudaron al enriquecimiento de la investigación.

6. Ámbito de la investigación.

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., ubicada en la Colonia Escalón 3ra Calle Poniente Entre 85 y 87 Av. Norte #4433 San Salvador, donde se encuentra el área de Recursos Humanos que brindó la información necesaria.

7. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información.

Para la recopilación de la información necesaria en la investigación se requirió de las siguientes técnicas e instrumentos que permitieron facilitar el procesamiento de dicha información.

a. Entrevistas.

La entrevista se realizó al encargado del área de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., donde se recopiló la información sobre los aspectos extrínsecos e intrínsecos de los perfiles de puesto de trabajo que se buscan dentro de la empresa. Por lo que se hizo uso de la entrevista estructurada y no estructurada, que permitió obtener una mayor interacción con el entrevistado sobre el tema de investigación.

b. Encuestas.

La encuesta fue dirigida a todos los colaboradores de la empresa con la finalidad de conocer las tareas que desempeñan en su puesto de trabajo, de esta manera se recopiló la información necesaria para la contextualización y desarrollo del diagnóstico.

c. Instrumentos.**1. Guía de entrevista**

La guía de entrevista se elaboró de forma estructurada, la cual fue dirigida al encargado del área de recursos humanos con el objetivo de conocer el proceso administrativo que se lleva a cabo para la selección del personal. Además de hacer uso de la entrevista de forma no estructurada ya que durante el desarrollo de esta fueron surgiendo diferentes dudas sobre la problemática de la investigación.

2. Cuestionario

El cuestionario se conformó de diferentes tipos de preguntas de forma abiertas, cerradas y de opción múltiple.

Por lo que este fue dirigido hacia los colaboradores de la empresa, y el cual estuvo estructurado de la siguiente manera: Una breve introducción, objetivo, instrucciones, preguntas sobre generalidades, 9 preguntas de tipo abiertas, 10 preguntas de tipo cerradas y 3 preguntas de opción múltiple, totalizando la cantidad de 22 preguntas.

8. Determinación de Universo y Muestra.**a. Universo.**

El universo de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., para la investigación fue constituido de la siguiente manera:

Universo 1: La entrevista con el encargado del área de recursos humanos.

Universo 2: El cuestionario se aplicó a 20 personas que representaban la totalidad de los colaboradores de la empresa.

b. Muestra.

La muestra representó una parte de la población en estudio, debido a que la empresa es pequeña y solo cuenta con 20 empleados se realizó un censo ya que fue factible poder estudiar la totalidad de la población.

9. Procesamiento de la información, Análisis e Interpretación de Datos.

Luego de haber recopilado toda la información necesaria con el apoyo de los instrumentos definidos, se procedió a su debido análisis e interpretación de los datos.

El cual se hizo a través del programa Microsoft Excel, y este permitió facilitar la tabulación y representación gráfica de los datos obtenidos.

La información que se recopiló a través del cuestionario, fue tabulada en el programa de Microsoft Excel donde se detalló cada ítem, seguido del objetivo que se buscaba en cada pregunta, además contenía las opciones de respuestas con sus respectivas frecuencias absolutas y relativas.

Y una vez obtenida y tabulada la información se procedió a la interpretación y análisis de las respuestas de cada pregunta del cuestionario de esta manera permitió sentar las bases para la elaboración del diagnóstico del problema y posteriormente la preparación de las conclusiones y recomendaciones.

10. Diagnóstico de la situación actual referido a los perfiles de puesto de trabajo en la empresa VisualNet, S.A. de C.V.**1. Análisis de la situación actual.**

El análisis de la situación actual se logró mediante los resultados obtenidos a través los instrumentos del cuestionario, que fue respondido por el total

de los colaboradores de la empresa y la guía de entrevista que fue realizada al encargado del área de recursos humanos.

La estructura del cuestionario se basó en preguntas sobre generalidades del colaborador encuestado, y luego se continuo con las preguntas de contenido donde se abordaron desde conocimientos, requisitos, actividades que realizan según su puesto y acerca de las capacitaciones que reciben.

A. Generalidades

Como primera parte sobre los aspectos generales, se consultó acerca del género, edad, nivel académico, tiempo de laborar en la empresa y sobre cuál es su puesto de trabajo que desempeña.

La gráfica No.1, acerca del género permitió identificar que existe un 80% de personal que corresponde al género masculino contra un 20% del género femenino. (Ver anexo, Generalidades gráfico No.1).

Con respecto a la edad, se tuvieron datos muy diversos ya que existe una igualdad entre los colaboradores que están en el rango de 18 a 28 años y los de 29 a 39 años teniendo un porcentaje del 40% en ambos rangos, mientras que para los de 40 a 50 años existe únicamente un 15%, dejando solamente con un 5% la opción representada por el rango de más de 50 años. Siendo así una clara notoriedad acerca de que en la empresa poseen colaboradores relativamente jóvenes. (Ver anexo, Generalidades gráfico No.2).

Por otra parte, el nivel académico estuvo muy distribuido en los niveles Técnico y Bachillerato, que para el primero posee un 40% de los colaboradores, y para el segundo un 35%, siendo estos ambos niveles académicos los más repetidos dentro de la población que se encuestó, mientras que un 20% contó con un nivel académico Universitario, y finalmente obteniendo tan solo un 5% el nivel de educación básica. (Ver anexo, Generalidades gráfico No.3).

Otro de los aspectos que se tomaron en cuenta en las generalidades fue el tiempo que los colaboradores llevan laborando en la empresa, donde al ser personal relativamente joven, llama la atención la posible rotación que existe de los colaboradores ya que un 70% llevan entre 1 a 3 años. Mientras que tan solo un 25% son colaboradores que poseen de más de 4 a 7 años, existiendo así un 5% que laboran de más de 8 años en la empresa. (Ver anexo, Generalidades gráfico No.4).

Y por último se cuestionó acerca de si conocían que puesto de trabajo desempeñan dentro de la empresa, por lo que la totalidad de los colaboradores logró dar una respuesta entre los puestos que se identificaron son: Contador General, Auxiliar contable, Jefe de Operaciones, Técnico, Programador, Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar Administrativo, Recepcionista, Jefe de Ventas, Ejecutivo de Ventas y Gerente General. (Ver anexo, Generalidades gráfico No.5).

B. De Contenido

Para los resultados de las preguntas de contenido, se obtuvieron diferentes puntos de vista, por lo que para el análisis del diagnóstico de la situación actual se procedió a clasificar las respuestas obtenidas de la siguiente manera:

a. Análisis FODA del área de Recursos Humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

- 1. Fortalezas:** Una de las fortalezas de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., es que un 75% de los colaboradores sabe que es un perfil de puesto de trabajo. (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.6).

Otra de las fortalezas encontradas es que el personal sabe cuál es el uso de los perfiles de puesto de trabajo, esta fortaleza está representada por el 60% de los colaboradores de la empresa. (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.8).

- 2. Oportunidades:** Mientras que un 25% representó a la población que no conoce que es un perfil de puesto de trabajo (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.6), por lo que es una oportunidad para que el área de recursos humanos influya en los conocimientos de los colaboradores.

- 3. Amenaza**

Una de las amenazas que posee el área de recursos humanos al no tener definido los perfiles de puesto de trabajo son: Que se contraten a personas que no están debidamente capacitadas para desempeñar el puesto de trabajo, atrasos en los trabajos, el sobrecargo de actividades y en general obtener malos resultados. (Ver anexo, Contenido, Cuadro No.09).

- 4. Debilidades**

Formaron parte de las debilidades el que la empresa no posea un manual de descripción de puestos, por lo que al ingresar nuevos colaboradores a la empresa no se les puede proporcionar para que tenga

una mayor facilidad de adaptación, debido a que un 95% de los colaboradores manifestaron no haber recibido algún manual de descripción de puestos. (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.10).

b. Perfiles de puestos actuales.

El encargado del área de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., manifestó que no se poseen perfiles de puesto de trabajo debido a que por el tamaño de la empresa no se ha considerado pertinente elaborar este tipo de herramienta, aunque se está consciente de la importancia de contar con estos. (Ver Anexo 3, Guía de entrevista).

Como parte de los requisitos intelectuales que los colaboradores consideraron que son indispensables para el desempeño de sus labores: para el departamento Operativo se hace mención de requisitos como el conocimiento sobre redes y sistemas electrónicos, utilización de equipo de seguridad y conocimientos sobre los diferentes tipos de herramientas que se utilizan y conocimientos básicos de programación. Mientras que, para el departamento Financiero son la facilidad de elaborar cálculos numéricos y capacidad de análisis. Por otro lado, para el departamento administrativo los requisitos intelectuales que se consideraron son: La capacidad para la toma de decisiones, trabajo en equipo, capacidad analítica, liderazgo y facilidad de aprendizaje. Y por último el departamento de ventas donde se consideraron atención al cliente, agilidad, proactividad y responsabilidad. (Ver anexo, Contenido, Cuadro No.08).

Otra de las preguntas que se realizó a todo el personal, acerca de si conocían a que área de la empresa pertenecía se obtuvo un 80% de respuestas favorables contra un 20% que no conocían a que área de trabajo pertenecen. (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.11). A pesar de eso existe una mayor

parte que está representada por un 60% que logra relacionar su puesto de trabajo con el departamento de operaciones (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.12). Por lo que se logra identificar en la gráfica número 14 que existe una mayor parte de los colaboradores que no conocen las actividades que se deben realizar en su puesto de trabajo, siendo esto un 80% lo cual llama la atención sobre que no están definidas y debidamente organizadas las actividades que se desempeñan en cada puesto de trabajo.

Como parte de las actividades o tareas que realizan los colaboradores se identificó que debido a su puesto de trabajo estos realizan actividades fuera de la empresa y este fue representado por un 60% mientras que el 40% dijo que no realiza actividades fuera de la empresa. (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.15). Además, se interrogó acerca de que, si las actividades que realizan dentro de la empresa están acorde al puesto de trabajo que desempeñan, dejando ver la gráfica No. 16 un 40% donde los encuestados consideraron que las actividades que realizan actualmente no corresponden a su puesto de trabajo mientras que un 60% dicen todo lo contrario. Entre las actividades que realizan fuera de la empresa se encuentran: Las instalaciones de cámaras, fibra óptica, cercas eléctricas, mantenimiento de equipos, programación de equipos, reuniones con los clientes. (Ver anexo, Contenido, Cuadro No.19).

Debido a que la empresa posee pocas áreas o departamentos, únicamente un 15% de los encuestados poseen personal bajo su cargo contra un 85% que dice no tener ningún personal bajo su responsabilidad (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.17), así mismo la toma de decisiones administrativas pasan por pocas personas dentro de la empresa donde apenas un 5% forma parte de dicha responsabilidad, siguiendo con un 15% que algunas veces toman las decisiones, dejando así un 80% de los

colaboradores que en ningún momento tiene relación con este tipo de decisiones administrativas. (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.18).

c. Rendimiento laboral actual.

Uno de los factores que inciden en el rendimiento laboral actual, se debe al no tener definidos los perfiles de puesto de trabajo, provocando así cierto descontento por parte de algunos colaboradores al no sentirse cómodos con algunas actividades que se les solicita realizar afectando así el clima laboral y en muchas ocasiones atrasando de alguna forma los proyectos que se tienen en curso donde por estas razones los colaboradores sienten que poseen una sobrecarga de trabajo. (Ver Anexo 3, Guía de entrevista).

Como parte del rendimiento laboral actual de la empresa, es importante saber si esta le brinda las herramientas necesarias para que los colaboradores desarrollen sus actividades diarias de la mejor manera y gracias a la gráfica No.19 se pudo observar que existe un 100% de respuestas favorables ante esta interrogante.

Las capacitaciones son fundamentales para adquirir nuevos conocimientos que le sean útil a los colaboradores por lo que existen respuestas variadas ante la interrogante de que, si reciben algún tipo de capacitación por parte de la empresa, donde un 45% dijeron que no, seguido de un 40% mencionó que algunas veces, y un 15% que afirmó haber recibido algún tipo de capacitación. (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.20). Entre el tipo de capacitaciones que el personal ha recibido se encuentran las de seguridad y salud ocupacional y trabajos en alturas, lavado de dinero y como ser un buen líder. (Ver anexo, Contenido, Cuadro No.25). Por lo tanto, el gráfico No. 21 indica la disconformidad que existe con respecto al tipo de capacitaciones que brinda la empresa ya que un 65% dice que no se adaptan a sus actividades diarias, mientras que un 35% responde que sí.

d. Proceso de reclutamiento.

Para el proceso de reclutamiento, se logró identificar gracias al cuadro No.10 la documentación que les fue solicitada a cada uno de los colaboradores al momento de ingresar a laborar a la empresa donde principalmente fueron: Currículum Vitae, Documento Único de Identidad, Número de Identificación Tributaria, Solvencia de la Policía Nacional Civil, Antecedentes Penales, Título o Diploma Académico, Referencias laborales, Constancia de trabajos anteriores.

e. Proceso de selección de personal.

Una vez entregada toda la documentación en el proceso de reclutamiento, el área de Recursos Humanos es la que se encarga de contratar a la persona indicada para el puesto de trabajo, es así como lo indicaron los encuestados en el Cuadro No. 11 donde se consultó que área o quien fue la persona responsable de su contratación, donde todas las respuestas fueron similares.

f. Inducción de personal.

Al ingresar a la empresa un nuevo colaborador, se debe realizar un proceso de inducción, ya que existen procedimientos e iniciativas que deben conocer, por lo que se preguntó si recibió inducción cuando ingresó a la empresa, teniendo una igualdad en las respuestas donde el 50% dijo haber recibido inducción cuando entró a laborar a la empresa, mientras que el otro 50% respondió que no recibió ninguna inducción. (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.09). Por lo que a la par de un proceso de inducción se debe proporcionar un manual de descripción de puestos, donde un 95% de los encuestados manifestó que al iniciar a laborar para la empresa este no le fue proporcionado y solamente un 5% respondió que sí. (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.10).

g. Análisis del desempeño.

La experiencia previa en puestos similares es de gran importancia para el desempeño debido a que se tiene más seguridad y conocimientos en las actividades que se realizan, conociendo así que el 60% de los colaboradores posee experiencia previa en puestos similares mientras que existe un 40% de ellos que no posee ningún tipo de experiencia previa. (Ver anexo, Contenido, Gráfico No.13).

11. Alcances y limitaciones.

11.1.Alcances.

- a. Se obtuvo accesibilidad por parte de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., para poder encuestar a sus colaboradores y entrevistar al encargado del área de recursos humanos.
- b. Además de facilitar todo tipo de información que se solicitó para el desarrollo de la investigación.
- c. Se mantuvo una constante comunicación con el asesor a través de correos electrónicos y videoconferencias donde se lograron solventar las dudas que iban surgiendo.

11.2.Limitaciones.

- a. Al momento de levantar la información, en las preguntas abiertas los colaboradores respondieron de manera muy breve lo cual dificultó la interpretación de estas.

12. Conclusiones y recomendaciones.

12.1. Conclusiones.

A través del diagnóstico de la situación actual referido a los perfiles de puesto de trabajo en la empresa VisualNet, S.A. de C.V., se concluye que:

- a. La falta de definición de los perfiles de trabajo en la empresa permite que no se establezca un nivel educativo específico para desempeñar un puesto dentro de la misma.
- b. La empresa no cuenta con lo que es un manual de descripción de puestos, por lo que al ingresar nuevos colaboradores a la empresa no se les puede proporcionar para que tenga un mejor desempeño.
- c. La empresa no posee perfiles de puesto de trabajo debido a que consideran que por el tamaño de la empresa no se necesitan de forma urgente para que los colaboradores puedan realizar sus actividades diarias.
- d. La falta de perfiles de puesto de trabajo genera insatisfacción a los colaboradores al percibir que se les sobre carga de trabajo provocando el atraso de proyectos en marcha.
- e. La inducción no se imparte de manera general hacia los colaboradores al momento de ingresar a laborar dificultando así la adaptación al puesto de trabajo.

12.2.Recomendaciones.

- a. Se recomienda establecer un nivel educativo específico según el puesto de trabajo, para que la persona seleccionada sea la más capacitada para desempeñar un puesto de trabajo dentro de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.
- b. Se recomienda la creación de un manual de descripción de puestos para un mejor desempeño del personal de nuevo ingreso.
- c. Se recomienda la creación de los perfiles de puesto de trabajo para toda la empresa para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos.
- d. Dar a conocer los resultados de la creación de los perfiles de puesto de trabajo para evitar la desorganización de actividades.
- e. Se recomienda girar instrucciones a cada área de la empresa para que el proceso de inducción sea de forma obligatoria para los nuevos colaboradores.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE CREACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO PARA EL ADECUADO PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA VISUALNET, S.A. DE C.V.

A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.

1. Importancia.

Con la presente propuesta de perfiles de puesto de trabajo en la empresa VisualNet, S.A. de C.V., se espera que contribuya al adecuado proceso de la administración de recursos humanos, ya que permitirá conocer a detalle las tareas que debe realizar cada uno de los colaboradores y así mismo se pretende que cada uno de ellos se desenvuelvan de una manera más productiva y provechosa para la empresa, además de facilitar los procesos internos de selección e inducción del personal.

2. Objetivos.

a. Objetivo General:

Proponer los perfiles de puesto de trabajo para la empresa VisualNet, S.A. de C.V., que beneficien al adecuado proceso de la administración de recursos humanos.

b. Específicos.

- a. Crear los perfiles de puesto de trabajo para la empresa VisualNet, S.A. de C.V., con base a la ausencia actual de los mismos.
- b. Simplificar el proceso de selección e inducción del personal a través de la creación de los perfiles de puesto de trabajo.
- c. Establecer las responsabilidades y obligaciones de los colaboradores a través de los perfiles de puesto de trabajo.

B. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

La presente propuesta de los perfiles de puesto de trabajo se proporcionará a la empresa VisualNet, S.A. de C.V., para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos, donde se facilitarán procesos con la identificación de tareas para cada puesto de trabajo, sus jefes directos y departamento a los que pertenece, entre otros aspectos claves que sirvan para obtener resultados óptimos en la operación de la empresa.

Se presenta 11 perfiles de puestos de trabajo que han sido diseñados con la información obtenida previamente por los colaboradores de la empresa, donde estos perfiles cuenta con un encabezado identificando a la empresa, luego el título del puesto, fecha de elaboración y revisión, posteriormente entrando a detalles más específicos como son los datos de identificación del puesto de trabajo, el objetivo del puesto, los requisitos, que van desde el género, edad, educación, experiencia, habilidades y competencias, además de las responsabilidades y relaciones tanto internas como externas que poseen cada puesto finalizando por las firmas de las personas que elaboran, revisan y autorizan estos perfiles de puesto de trabajo.

Seguidamente se proporciona un análisis FODA sobre los perfiles de puestos de trabajo de manera que el departamento de recursos humanos que es el encargado de llevar a cabo la implementación de este tenga un mejor panorama sobre el mismo.

Continuando por una explicación sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en base a los nuevos perfiles de puesto de trabajo, donde se presentan formatos sugeridos para realizar dichos procesos.

1. Diseño de perfiles de puestos de trabajo por área.

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Gerente general		Febrero 2023	Marzo 2023
Rango Salarial		De \$1,000.00 a \$1,200.00	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto		1	
Departamento:		Gerencia.	
Jefe inmediato		Junta directiva.	
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Dirigir de la mejor manera la empresa a través de la toma de decisiones.			
3. REQUISITOS			
A. Género		Indiferente.	
B. Edad		De 30 a 45 años.	
C. Educación Formal		Graduado/a de la carrera de Ingeniería en sistemas y computación o carreras afines.	
D. Capacitación o cursos		Cursos de liderazgo.	
E. Experiencia en:		Experiencia previa en puestos similares.	
F. Años de experiencia en puestos similares		De 3 a 5 años.	
G. Habilidades o destrezas requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el trabajo. • Liderar con el ejemplo. • Gestionar y asignar recursos. • Supervisar el alcance de lo planificado. 	
H. Competencias requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Capacidades comunicativas. • Conocimiento sobre los procesos empresariales. 	
4. RESPONSABILIDADES			
Establecer objetivos de negocio a corto y largo plazo.			
Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.			
Dirigir, supervisar, tomar decisiones y analizar los problemas internos de la empresa.			
Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.			
5. RELACIONES INTERNAS			
Socios, junta directiva y jefaturas.			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Con los proveedores y clientes.			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	
Contador general	Febrero 2023	Marzo 2023	
Rango Salarial	De \$500.00 a \$800.00		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto	1		
Departamento:	Departamento de finanzas		
Jefe inmediato	Gerente General		
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Registrar, analizar y brindar información contable que sea relevante para la empresa.			
3. REQUISITOS			
A. Género	Indiferente.		
B. Edad	De 27 a 40 años.		
C. Educación Formal	Graduado/a de la licenciatura de contaduría pública.		
D. Capacitación o cursos	Capacitaciones en leyes tributarias.		
E. Experiencia en:	Experiencia previa como contador general		
F. Años de experiencia en puestos similares	De 3 a 5 años.		
G. Habilidades o destrezas requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de cálculo. • Capacidad para saber resolver problemas. • Saber desenvolverse en público. • Dinámico y proactivo. 		
H. Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre leyes fiscales, tributarias y laborales. • Conocimientos sobre leyes de ISSS y AFP. • Conocimientos de normas NIC, NIFF y NIIF para PYMES 		
4. RESPONSABILIDADES			
Elaboración de los registros contables.			
Presentación de las declaraciones e informes tributarios.			
Preparación de estados financieros.			
Realizar pagos a los proveedores y acreedores.			
5. RELACIONES INTERNAS			
Auxiliar contable, departamento de operaciones, departamento de ventas y departamento de recursos humanos.			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Ministerio de Hacienda, Auditor externo, ISSS, AFP, aseguradoras, clientes, proveedores y bancos.			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	
Auxiliar contable	Febrero 2023	Marzo 2023	
Rango Salarial	De \$400.00 a \$500.00		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto	1		
Departamento:	Departamento de finanzas		
Jefe inmediato	Contador general		
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Apoyar en todas las actividades contables que sea solicitado por el contador general.			
3. REQUISITOS			
A. Género	Indiferente.		
B. Edad	De 18 a 35 años.		
C. Educación Formal	Estudiante de la licenciatura en contaduría pública		
D. Capacitación o cursos	Normativas contables.		
E. Experiencia en:	En puestos relacionados con el departamento de finanzas.		
F. Años de experiencia en puestos similares	De preferencia de 6 meses a 1 año.		
G. Habilidades o destrezas requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades numéricas. • Capacidad para acatar indicaciones. • Capacidad para trabajar en equipo. 		
H. Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y manejo sobre leyes fiscales, tributarias y laborales. • Conocimientos sobre leyes de ISSS y AFP. • Conocimientos de normas NIC, NIFF y NIIF para PYMES. 		
4. RESPONSABILIDADES			
Llevar control de los ingresos y egresos de efectivo.			
Archivar documentación contable y realizar escritos formales.			
Llevar control de inventario.			
Programar los pagos a proveedores y acreedores.			
5. RELACIONES INTERNAS			
Contador general			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Ministerio de Hacienda, Auditor externo, ISSS, AFP, aseguradoras, clientes, proveedores y bancos.			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	
Jefe de operaciones	Febrero 2023	Marzo 2023	
Rango Salarial	De \$650.00 a \$800.00		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto	1		
Departamento:	Departamento de operaciones		
Jefe inmediato	Gerente general		
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Planificar y dirigir los proyectos de seguridad electrónica que se lleven a cabo.			
3. REQUISITOS			
A. Género	Indiferente.		
B. Edad	25 años.		
C. Educación Formal	Graduado/a de ingeniería en sistemas o carreras afines.		
D. Capacitación o cursos	En sistemas de seguridad electrónica.		
E. Experiencia en:	Instalaciones en sistemas de seguridad electrónica.		
F. Años de experiencia en puestos similares	De 3 a 5 años.		
G. Habilidades o destrezas requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis. • Manejo de equipo informático. • Manejo eficiente de herramientas para instalaciones. 		
H. Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos avanzados de redes. • Conocimientos sobre equipos de seguridad electrónica. • Conocimientos sobre instalaciones electrónicas. 		
4. RESPONSABILIDADES			
Coordinar diariamente las actividades que realizarán los técnicos y programadores.			
Supervisar y dar seguimiento a las instalaciones realizadas.			
Elaborar informes semanales y programación de la siguiente semana.			
Preparación de ofertas de nuevas instalaciones y mantenimientos.			
Realizar otras actividades que le sean solicitadas por la gerencia general.			
5. RELACIONES INTERNAS			
Gerente general, clientes, proveedores, técnicos y programadores.			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Clientes y proveedores.			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Técnico de instalación de sistemas de seguridad		Febrero 2023	Marzo 2023
Rango Salarial		De \$365.00 a \$450.00	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto		8	
Departamento:		Departamento de operaciones	
Jefe inmediato		Jefe de operaciones	
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Realizar de manera exitosa las instalaciones asignadas y logrando la satisfacción del cliente.			
3. REQUISITOS			
A. Género		Masculino	
B. Edad		De 20 a 45 años	
C. Educación Formal		Bachillerato o técnico en sistema computacionales.	
D. Capacitación o cursos		Cursos de instalación de medios de seguridad	
E. Experiencia en:		Puestos similares.	
F. Años de experiencia en puestos similares		De 1 a 2 años	
G. Habilidades o destrezas requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Excelente capacidad de diagnóstico, solución de problemas y mentalidad analítica. • Conocimientos básicos de sistemas de seguridad. 	
H. Competencias requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Iniciativa propia 	
4. RESPONSABILIDADES			
Verificar que la instalación realizada esté funcionando correctamente previo a la entrega del cliente.			
Realizar la instalación y programación de equipos de acuerdo a lo programado en cada proyecto.			
Capacitar al usuario final sobre el uso de los sistemas instalados.			
Cuidar cada una de las herramientas que se le proporcionan.			
Realizar el registro y reporte de actividades.			
5. RELACIONES INTERNAS			
Con todo el personal de la empresa			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Con los clientes			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Programador de sistemas de seguridad		Febrero 2023	Marzo 2023
Rango Salarial		De \$400.00 a \$500.00	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto		2	
Departamento:		Departamento de operaciones	
Jefe inmediato		Jefe de operaciones	
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Supervisar que los sistemas informáticos funcionen de forma correcta.			
3. REQUISITOS			
A. Género		Masculino	
B. Edad		De 25 a 45 años	
C. Educación Formal		Técnico programador	
D. Capacitación o cursos		Programación e instalación en redes de seguridad	
E. Experiencia en:		Experiencia previa en puestos similares.	
F. Años de experiencia en puestos similares		Más de 2 años.	
G. Habilidades o destrezas requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de manejo de programas. • Analizar y detectar errores. • Manejar el software Siera. • Ser lógico y analítico • Ser organizado con respecto a sus tareas y tiempo. 	
H. Competencias requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Poder identificar fallas y errores en el sistema. • Administrar, analizar y mantener redes informáticas. 	
4. RESPONSABILIDADES			
Creación de un código y pruebas posteriores.			
Colaboración con los clientes sobre los informes necesarios.			
Programación de actualizaciones de software.			
Comunicación del progreso con la gerencia de operaciones.			
5. RELACIONES INTERNAS			
Con todo el personal de la empresa.			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Con los clientes y proveedores.			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Jefe de recursos humanos		Febrero 2023	Marzo 2023
Rango Salarial		\$500.00 a \$800.00	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto		1	
Departamento:		Departamento de recursos humanos	
Jefe inmediato		Gerente general	
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Aportar estratégicamente al logro de los objetivos asistenciales y empresariales, siendo así un instructor en el camino de aprendizaje de cada uno de los que forman parte de la empresa.			
3. REQUISITOS			
A. Género		Indiferente.	
B. Edad		De 30 a 45 años.	
C. Educación Formal		Graduado/a en licenciatura en administración de empresas	
D. Capacitación o cursos		Diplomado en RR HH.	
E. Experiencia en:		Experiencia previa en puestos similares.	
F. Años de experiencia en puestos similares		De 3 a 5 años.	
G. Habilidades o destrezas requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos laborales • Toma de decisiones • Comunicación • Planificación • Liderazgo • Relaciones interpersonales. 	
H. Competencias requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de planillas electrónicas. • Estratégico y proactivo. • Conocimientos de leyes de código de trabajo, ISSS y AFP. 	
4. RESPONSABILIDADES			
Reclutamiento y selección del personal.			
Trabajar por mantener un clima de trabajo estable.			
Motivar al equipo a alcanzar las metas proyectadas.			
Contratación e inducción del personal.			
5. RELACIONES INTERNAS			
Con todo el personal de la empresa			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Ministerio de trabajo, ISSS y AFP.			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar administrativo		Febrero 2023	Marzo 2023
Rango Salarial		\$400.00 a \$500.00	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto		1	
Departamento:		Departamento de Recursos Humanos	
Jefe inmediato		Jefe de Recursos Humanos	
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Brindar asistencia mediante la ejecución de tareas administrativas asegurando que estas se realicen de manera eficiente y eficaz.			
3. REQUISITOS			
A. Género		Indiferente	
B. Edad		De 22 a 30 años	
C. Educación Formal		Estudiante de licenciatura en administración de empresas.	
D. Capacitación o cursos		Uso de herramientas ofimáticas	
E. Experiencia en:		Experiencia en puestos similares	
F. Años de experiencia en puestos similares		1 año o más	
G. Habilidades o destrezas requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Organizado. • Iniciativa. • Priorizar actividades. • Excelente ortografía y gramática • Utilización de herramientas de oficina. 	
H. Competencias requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica. • Vocación por el servicio. • Destreza en informática. 	
4. RESPONSABILIDADES			
Registro y almacenamiento de información			
Organización de la agenda y programar reuniones			
Recibir, revisar y archivar documentos			
Gestionar correos electrónicos y atención a solicitudes			
5. RELACIONES INTERNAS			
Con el departamento de recursos humanos.			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Clientes			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	
Recepcionista	Febrero 2023	Marzo 2023	
Rango Salarial	De \$400.00 a \$450.00		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto	1		
Departamento:	Gerencia		
Jefe inmediato	Gerente General		
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Brindar atención de manera oportuna a clientes y proveedores			
3. REQUISITOS			
A. Género	Femenino		
B. Edad	De 20 a 30 años		
C. Educación Formal	Estudiante de licenciatura en administración de empresas o ciencias de la comunicación.		
D. Capacitación o cursos	Atención al cliente		
E. Experiencia en:	Experiencia en puestos similares		
F. Años de experiencia en puestos similares	De 6 meses a 1 año.		
G. Habilidades o destrezas requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Fluidez verbal • Buenas relaciones interpersonales • Excelente presentación. 		
H. Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de conmutador • Conocimiento de paquete office. 		
4. RESPONSABILIDADES			
Brindar atención a los clientes y proveedores que se acerquen a las instalaciones de la empresa.			
Atender y canalizar llamadas.			
Recibir documentación y enviar al área que pertenece.			
5. RELACIONES INTERNAS			
Con todo el personal de la empresa.			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Clientes y proveedores.			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Jefe de ventas		Febrero 2023	Marzo 2023
Rango Salarial		De \$500.00 a \$600.00	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto		1	
Departamento:		Departamento de Ventas	
Jefe inmediato		Gerente General	
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Lograr el crecimiento de las ventas de la empresa a través del desarrollo de estrategias que permitan al equipo de ventas captar nuevos clientes.			
3. REQUISITOS			
A. Género		Indiferente	
B. Edad		De 35 a 50 años	
C. Educación Formal		Graduado de licenciatura en mercadeo o administración de empresas.	
D. Capacitación o cursos		Liderazgo para el desempeño en ventas y capacidad de trabajar antes desafíos.	
E. Experiencia en:		Experiencia en puestos similares	
F. Años de experiencia en puestos similares		Más de 3 años	
G. Habilidades o destrezas requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Resolución de conflictos. • Toma de decisiones. • Habilidad de comunicación asertiva. • Capacidad de trabajo en equipo. • Capacidad de motivar a sus colaboradores. 	
H. Competencias requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estrategias que faciliten las ventas. • Capacidad de negociar. 	
4. RESPONSABILIDADES			
Presentar resultados de las ventas obtenidas a la gerencia general			
Delegar responsabilidades a cada ejecutivo de ventas			
Monitorear el progreso de las ventas en curso			
Motivar y brindar los recursos necesarios a los ejecutivos			
Planificar, ejecutar y presentar las estrategias de venta al equipo			
5. RELACIONES INTERNAS			
Con el jefe de operaciones, jefe de recursos humanos, gerente general y ejecutivo de ventas			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Con clientes y proveedores			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

		VISUALNET, S.A. DE C.V. ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE SISTEMAS DE SEGURIDAD	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	
Ejecutivo de ventas	Febrero 2023	Marzo 2023	
Rango Salarial	De \$400.00 a \$450.00		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Generalidades			
Cantidad de personas en el puesto	2		
Departamento:	Departamento de Ventas		
Jefe inmediato	Jefe de Ventas		
2. OBJETIVO DEL PUESTO			
Mantener a los clientes actuales, atraer nuevos clientes y generar utilidades para la empresa a través de las ventas.			
3. REQUISITOS			
A. Género	Indiferente		
B. Edad	De 24 a 35 años		
C. Educación Formal	Estudiante de licenciatura en mercadeo o administración de empresas		
D. Capacitación o cursos	Comunicación eficaz, estrategias de ventas, conocimiento de los productos, gestión de tiempo.		
E. Experiencia en:	Experiencia en ventas		
F. Años de experiencia en puestos similares	1 a 3 años		
G. Habilidades o destrezas requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente atención al cliente. • Facilidad de comunicación. • Habilidad de escucha activa. • Control de lenguaje corporal. • Poder de negociación. 		
H. Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para innovar, generar y cuidar la relación con los clientes • Capacidad para manejar problemas o crisis 		
4. RESPONSABILIDADES			
Realizar estudios de mercado			
Buscar nuevos clientes potenciales			
Realizar visita a clientes para ofrecer productos			
Mantenimiento de cartera de clientes existentes			
Elaboración de cotizaciones			
5. RELACIONES INTERNAS			
Con Jefe de ventas y recepcionista			
6. RELACIONES EXTERNAS			
Con clientes			
7. AUTORIZACIONES			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

2. Análisis FODA del área de Recursos Humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El personal tendrá conocimiento más detallado sobre las actividades que realizarán. • Los perfiles de puesto de trabajo ayudarán a obtener un mejor orden en el proceso de selección. • Todo el personal tiene acceso a los perfiles de puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se seleccionará personal más apropiado al perfil previamente diseñado. • Se permite con el tiempo poder actualizar las características de cada perfil según su puesto de trabajo como lo necesite. • Al poseer personal calificado se logra un mejor posicionamiento en el rubro de la empresa.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Se dificulta conocer a fondo el carácter del candidato en la entrevista. • Negación por parte de los empleados a realizar tareas que su perfil no lo detalle. • La no utilización de los perfiles de puesto de trabajo por parte de algunos superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe la posibilidad de tener una constante rotación, debido a la sobre calificación del personal seleccionado. • Reducción en las tareas que realiza el personal, provocando que tengan mayor tiempo de ocio. • La rápida desactualización de tareas.

3. Proceso de reclutamiento.

Esta acción se lleva a cabo cuando la empresa se ve en la necesidad o surge la demanda de buscar candidatos para cubrir una plaza, dicho candidato debe poseer las habilidades y cualidades que se acoplen al perfil que la empresa necesita.

3.1. Emisión de la requisición de personal

Esta es elaborada por el área que necesita el trabajador, haciéndola llegar hasta el jefe de recursos humanos (Ver Anexo 4, formato 1).

3.2. Firma del jefe del departamento que hace la requisición

El jefe del departamento donde ha surgido la necesidad revisa y analiza el requerimiento para posteriormente dar su visto bueno.

3.1.1. Aumento de personal

Se analiza si será crecimiento de personal para la organización o si será relleno de plazas vacantes.

3.1.2. Aprobación de la dirección

La dirección evalúa si es necesario contratar más personal o si es de carácter urgente la nueva contratación.

3.2. Verificación de la vacante a llenar

Analizar todos los requisitos a reunir en un solo candidato para conocer las necesidades y demanda del puesto.

3.3. Verificar en el archivo de candidatos

Se busca en el banco de datos cuál de todos los candidatos están perfilados para poder ser seleccionados para adoptar una plaza.

3.4. Atender a los candidatos

Recibir a los candidatos seleccionados para continuar con el proceso.

4. Proceso de selección de personal.

Como parte complementaria para la propuesta para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V. (Ver Anexo 4, formato 3) El proceso de selección de personal está constituido por 5 etapas a seguir las cuales son:

- 4.1. Primera Entrevista:** Es de suma importancia ya que permite conocer en primera instancia las cualidades y características del entrevistado, así como toda su información personal y profesional, realizando una entrevista estructurada y no estructurada a los candidatos.
- 4.2. Test Psicológicos:** Permite analizar el comportamiento de los candidatos, enfocándose en sus aptitudes en comparación con las estadísticas de resultados previamente obtenidos.
- 4.3. Entrevista con el jefe solicitante:** El jefe solicitante de la plaza se encarga de realizar la segunda entrevista para poder conocer a detalle a los candidatos, además tiene la obligación de explicar a detalle todas las actividades asignadas al puesto y responder cualquier consulta que el candidato le realice con respecto al puesto de trabajo.
- 4.4. Pruebas de Conocimiento:** Permite evaluar los conocimientos que el candidato ha adquirido a través del estudio y la práctica, este conocimiento se relaciona con las exigencias del puesto de trabajo.
- 4.5. Análisis y comparación de los candidatos finales:** Realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos de los candidatos que han aprobado cada una de las pruebas asignadas en el proceso de selección permite destacar al candidato que posee mayor puntaje y cualidades que se adecuan mejor al puesto a trabajo de esta manera se elige al recurso humano mejor calificado para desempeñar el puesto.

5. Contratación

Una vez finalizada la selección del personal que se necesita y cumpla con las necesidades de la vacante, el siguiente paso a dar es la contratación donde el jefe del departamento de recursos humanos procede a presentar los siguientes aspectos:

5.1.Oferta económica:

Se detalla el salario mensual, horas extras, bonos, viáticos, vacaciones y aguinaldo a recibir.

5.2.Tipo de contrato:

Luego, se propone el tipo de contrato que se utilizará, los cuales pueden ser: por tiempo indefinido o por servicios profesionales.

5.3.Condiciones del puesto de trabajo:

Como parte de las condiciones del puesto de trabajo se procede a identificar el centro de trabajo donde se encontrará desempeñando sus labores, además de los horarios laborales que se tendrán.

5.4.Beneficios:

Se especifica los beneficios que el trabajador posee o recibirá al ingresar a laboral a la empresa.

5.5.Firma del contrato:

Luego de haber presentado y explicado todos los aspectos previamente mencionados al personal seleccionado para cubrir el puesto de trabajo, se procede a formalizar el acuerdo entre ambas partes con la firma del contrato laboral.

6. Inducción de personal.

Como parte complementaria para la propuesta para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V. (Ver Anexo 4, formato 4) El proceso de inducción consta de cuatro fases a seguir que son:

6.1. Fase de recepción:

Una vez finalizado el proceso de selección de personal, comienza la inducción del personal con la primera fase que es la recepción donde según el área que sea asignado el nuevo personal se le da el recibimiento adecuado, donde el encargado de realizar esta tarea es el jefe o encargado de dicha área administrativa.

6.2. Fase de inducción general:

La fase de inducción general como la misma lo dice se le presenta toda la información sobre la empresa y su área, en esta fase siempre es el jefe o encargado del área. La agenda a seguir es la siguiente:

1. Bienvenida.
2. Breve introducción acerca de la historia de la empresa.
3. Presentación de la misión, visión, valores y estructura organizativa.
4. Prestaciones y beneficios que la empresa otorga.
5. Reconocimiento del área del puesto de trabajo.
6. Recorrido a las instalaciones de la empresa.

6.3. Fase de inducción específica:

Una vez el nuevo colaborador haya conocido las generalidades de la empresa, y conocido las instalaciones de la empresa se procede a la fase de inducción específica donde se instala en su correspondiente área y el jefe inmediato

procede a facilitar toda la información y herramientas que sean necesaria para desempeñar de forma eficiente sus tareas que se le asignan.

6.4. Evaluación y seguimiento de inducción:

Como todo proceso la retroalimentación es fundamental para tener una mejora continua dentro de la empresa, por lo que al finalizar todo el proceso de inducción será necesario responder una pequeña evaluación (Ver Anexo 4, formato 5) donde también se podrá dar observaciones acerca del proceso actual.

7. Análisis del desempeño.

7.1. Definir los indicadores

Para realizar el análisis del desempeño es importante comenzar por definir los indicadores, en este caso se han seleccionado los siguientes: producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión, creatividad y realización.

7.2.Elegir método

Se utilizará el método de evaluación del desempeño mixto que une el método de escala gráfica y entrevista individual, donde se pretende conocer de forma muy específica el rendimiento de cada uno de los colaboradores.

7.3.Generar el instrumento

A continuación, se procede con la elaboración del instrumento que servirá para poder realizar el análisis del desempeño. (Ver Anexo 4, formato 6)

7.4. Aplicar y dar seguimiento

Y como paso siguiente se procede a la aplicación del instrumento el cual debe estar a cargo del departamento de recursos humanos el cual velará que este se realice a cada uno de los colaboradores de la empresa.

7.5. Interpretar los resultados

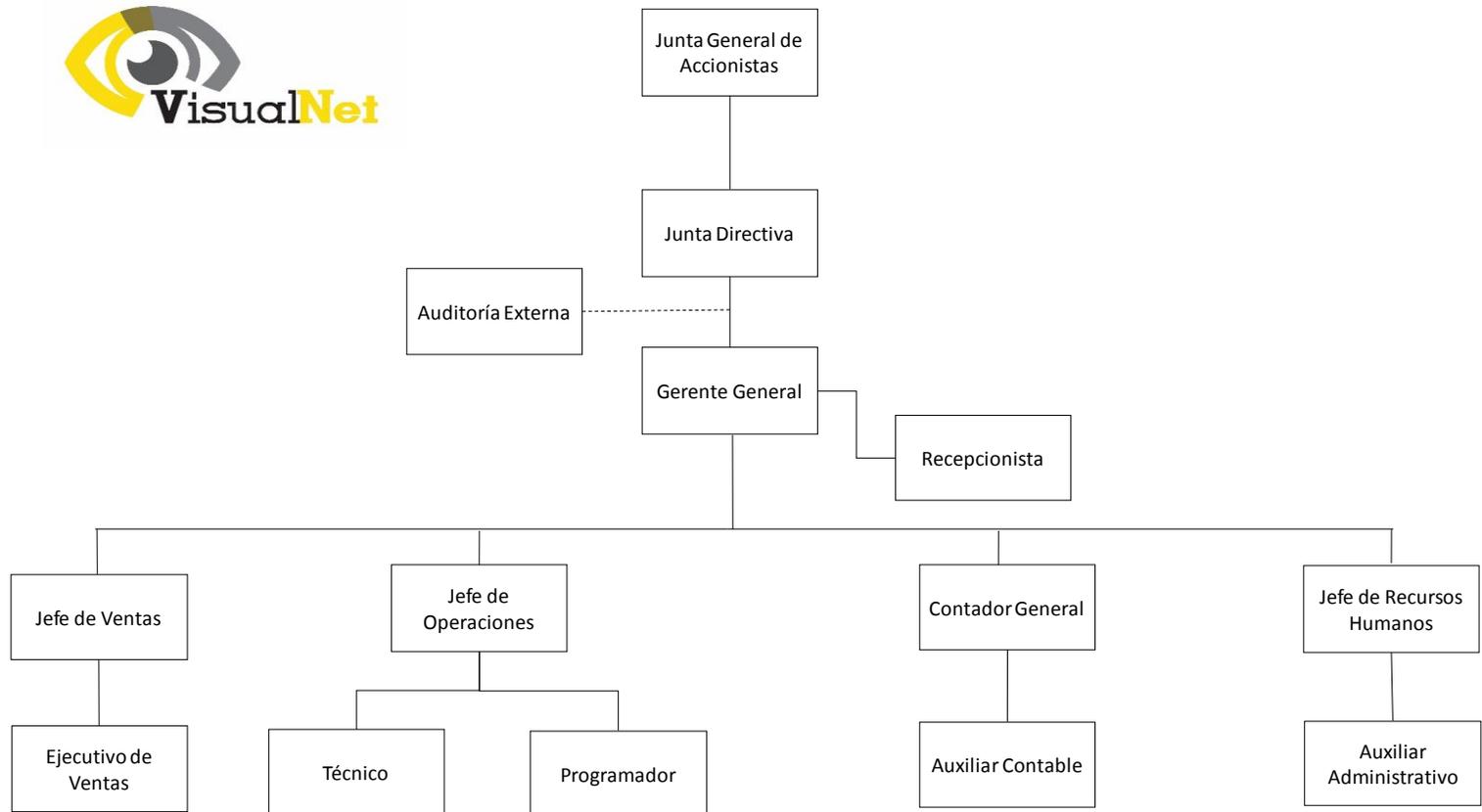
Una vez recolectada la información se procederá con su respectivo análisis e interpretación por cada puesto de trabajo con la finalidad de conocer si los nuevos perfiles de puesto de trabajo fueron adoptados de la mejor manera

8. Diseño de un nuevo organigrama.

Además, como un agregado para la presente propuesta se procede con la modificación del organigrama de la empresa, donde se agregó la auditoría externa debido a que en el actual organigrama no estaba incluido, además se renombró a los departamentos y se detalló cada uno de los dependientes de los departamentos, obteniendo así un organigrama más completo y entendible a simple vista.

Además, para su mejor comprensión, se explica los significados de los símbolos utilizados:

Símbolo	Utilizado para representar
	Representa unidades permanentes de trabajo.
	Representa la jerarquía lineal que existe en la organización.
	Representa la relación exterior que existe en la organización, en este caso con la auditoría externa.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA VISUALNET, S.A. DE C.V.

Fecha de elaboración: 07 de marzo de 2023

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

El plan de implementación que se presenta a continuación a la empresa VisualNet, S.A. de C.V. Tiene como finalidad servir de guía para poder utilizar y aplicar la propuesta de una manera eficiente.

1. Objetivo.

Objetivo General:

Proveer al departamento de Recursos Humanos de la empresa VisualNet S.A. de C.V., un plan de implementación que permita el adecuado proceso de la administración de recursos humanos.

Objetivos específicos:

- a) Identificar los recursos humanos, materiales y financieros que permiten la implementación de la presente propuesta.
- b) Detallar las actividades correspondientes a la implementación de la propuesta de los nuevos perfiles de puesto de trabajo.
- c) Presentar el consolidado de gastos y cronograma de actividades que serán necesarios para poner en marcha los nuevos perfiles de puestos de trabajo.

2. Recursos.

a. Humanos.

El departamento de Recursos Humanos encabezado por el jefe del mismo departamento será el encargado de la implementación de los nuevos perfiles de puesto de trabajo para el adecuado proceso de la administración de Recursos Humanos.

b. Materiales.

Para la implementación de los nuevos perfiles de puestos de trabajo serán necesarios materiales que ya posee la empresa como lo son: las instalaciones,

equipo informático, entre otros materiales que puedan llegar a ser necesarios para la implementación, así como también será necesario adquirir materiales o equipos como: los ejemplares de la propuesta de los perfiles de puesto de trabajo, papel bond, caja de lapiceros y adquisición de un proyector.

c. Financieros.

Como parte del recurso financiero para la implementación de los nuevos perfiles de puestos de trabajo para el adecuado proceso de la administración de Recursos Humanos, no será necesario invertir en un salario adicional para la implementación de la propuesta, debido a que esta tarea le corresponde al departamento de Recursos Humanos y la empresa actualmente cuenta con un personal debidamente capacitado para poder llevar a cabo esta implementación. Por lo que únicamente se invertiría en papelería, refrigerios y adquisición de un proyector lo cual sumaría un total de \$457.50 y se detalla en el cuadro de consolidado de gastos.

3. Actividades a realizar.

Se detallan las actividades correspondientes para la implementación de los perfiles de puestos de trabajo para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos de la empresa VisualNet S.A. de C.V.

a. Presentación de la propuesta.

Como primera actividad a realizar se hará entrega del documento al jefe de recursos humanos donde se le brindará una explicación sobre la importancia y contenido de la propuesta a presentar.

b. Revisión y análisis del documento.

El jefe del departamento de recursos humanos en conjunto con el gerente general de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., se reunirán para poder revisar y analizar detalladamente el documento que será proporcionado el cual podrán realizar las observaciones correspondientes.

c. Aprobación y autorización.

Luego de haber realizado las correcciones señaladas por el jefe del departamento de recursos humanos y gerente general de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., se procede a su aprobación para poder ejecutar la implementación de la propuesta.

d. Presentación de los perfiles de puesto de trabajo a los colaboradores.

Antes de iniciar con el proceso de la implementación de la propuesta es de suma importancia que los colaboradores conozcan los nuevos perfiles de puestos de trabajo propuestos para que puedan ser estudiados y analizados por ellos.

e. Implementación de la propuesta.

Una vez presentada y aprobada la propuesta de perfiles de puesto de trabajo se procede con la implementación de la misma que estará a cargo del jefe de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

f. Evaluación y seguimiento.

Es necesaria la retroalimentación para poder apreciar si se tienen los resultados esperados y si estos resultados son positivos se le debe dar seguimiento de lo contrario se deben realizar correcciones para poder mejorar la implementación en un periodo de 6 meses.

D. CONSOLIDADO DE GASTOS.

Para el plan de implementación de los perfiles de puesto de trabajo para el adecuado proceso de la administración de recursos humanos, se incurrirá solamente en gastos materiales para la reproducción del documento presentado, ya que el departamento de recursos humanos serán los encargados de llevar a cabo este proceso de implementación, por lo que no será necesario contratar a alguien externo.

VISUALNET, S.A. DE C.V.

**CONSOLIDADO DE GASTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS
PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO PARA EL ADECUADO PROCESO
DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Ejemplares de la propuesta de los perfiles de puesto de trabajo	5	\$10.00	\$50.00
Papel bond (resma)	1	\$5.75	\$5.75
Caja de lapiceros	1	\$2.75	\$2.75
Refrigerio	20	\$2.00	\$40.00
Compra de proyector	1	\$359.00	\$359.00
TOTAL			\$457.50

E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Cronograma de actividades para la implementación de los perfiles de puesto de trabajo para el adecuado proceso de la administración de Recursos Humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V. Para el año 2023

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación de la propuesta	■																								Grupo Investigador
Revisión y análisis del documento		■	■	■																					Departamento de Recursos Humanos
Aprobación y autorización					■																				Gerente General
Presentación de los perfiles de puesto de trabajo a los colaboradores						■	■	■	■	■	■	■													Departamento de Recursos Humanos
Implementación de la propuesta													■	■	■	■									Departamento de Recursos Humanos
Evaluación y seguimiento																			■	■	■	■	■	■	Departamento de Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencias: Evaluación 360° 1ª ed., Buenos Aires, Granica, 2005.
2. Alles, Martha Alicia, Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer, 1ª ed. Buenos Aires, Granica, 2013.
3. B. Werther William, Davis Keith. Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas. 6ta. Ed. México, Mc Graw Hill. 2008.
4. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones, 9na ed. México, Mc Graw Hill, 2011.
5. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 7ma ed. México, Mc Graw Hill, 2006.
6. De la Garza T, Enrique, Hacia un Concepto Ampliado de Trabajo, CAICyT. 2009.
7. Fernández - Ríos, Manuel, Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Ed. Díaz de Santos España, 1995.
8. Hernández Pacheco, Federico., Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones. 2a ed. Ciudad de México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2020.
9. Pereda Santiago, Berrocal Francisca, Técnicas de Análisis y Descripción de puestos en la Gestión por Competencias, España 2002.
10. Moreno, J. E., & Marcaccio, A. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. Ciencias Psicológicas VIII (2): 129 - 138.

LEYES

1. Constitución de la República de El Salvador. (16 de diciembre de 1983) DC; 38. El Salvador: DO; 234; Tomo 281.
2. Código de Comercio. (31 de julio de 1970). DL. 671. El Salvador: DO; 140; Tomo 228.

3. Código de Trabajo. (31 de julio de 1972). DL.15. El Salvador: DO; 142; Tomo 236.
4. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (11 de diciembre de 1953). DL. 1263. El Salvador: DO; 226; Tomo 161.
5. Ley Integral del Sistema de Pensiones. (21 de diciembre de 2022). DL.614. El Salvador: DO; 241; Tomo 437.
6. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de servicios. (01 de septiembre de 1992). DL. 296. El Salvador: DO; 143; Tomo 316.
7. Ley de Impuesto Sobre la Renta. (21 de diciembre de 1991). DL. 134. El Salvador: DO; 242; Tomo 313.

OTROS

1. Carrasco, José (2009) Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Disponible en: <http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf>
2. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [12 de junio de 2022]

ANEXOS

ANEXO 1: Instrumentos de recolección de información



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario está dirigido a los colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

Por lo que toda información que se recopile con dicho instrumento será utilizada de manera confidencial y con fines académicos, de antemano se agradece de su valioso tiempo en llenar el cuestionario.

Objetivo: Conocer las actividades y responsabilidades que realizan los colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., en sus puestos de trabajo.

Instrucciones: Marque con una “x” o responda según crea pertinente cada pregunta.

A. Generalidades

1. Género:

a) Femenino b) Masculino

2. Edad:

a) 18-28 años b) 29-39 años
c) 40-50 años d) Más de 50 años

3. Nivel Académico:

a) Educación básica b) Bachiller c) Técnico
d) Universitario e) otro

4. Tiempo de laborar en la empresa:

a) Menos de 1 año b) 1-3 años c) 4-7 años
d) más de 8 años

5. **¿Qué puesto de trabajo desempeña dentro de la empresa?**

B. Preguntas de contenido

1. **¿Sabe usted que es un perfil de puesto de trabajo?, Explique:**

Objetivo: Conocer si los colaboradores saben que es un perfil de puesto de trabajo.

2. **¿Conoce la importancia que tienen los perfiles de puesto de trabajo dentro de la empresa?, Explique:**

Objetivo: Conocer si los colaboradores están al tanto sobre la importancia que tienen los perfiles de puesto de trabajo.

3. **¿Sabe usted el uso de los perfiles de puesto de trabajo dentro de la empresa?, Explique:**

Objetivo: Determinar el tipo de uso que se les da a los perfiles de puesto de trabajo dentro de la empresa.

4. **Mencione los requisitos intelectuales que crea usted que son indispensables para el desempeño de su puesto de trabajo:**

Objetivo: Conocer los requisitos intelectuales según su puesto de trabajo.

5. **¿Qué dificultades considera usted que puede haber al no tener definido los perfiles de puestos de trabajo dentro de la empresa?**

Objetivo: Conocer el punto de vista de los colaboradores con respecto a no tener definido sus perfiles de puesto de trabajo.

6. **¿Qué documentación le solicitaron en el proceso de reclutamiento al momento de ingresar a la empresa?**

Objetivo: Identificar los documentos que la empresa solicita en el proceso de selección de personal.

7. **¿Qué área o quien fue el responsable de su contratación?**

Objetivo: Determinar que colaborador o área es responsable de las contrataciones del personal.

8. ¿Recibió inducción cuando ingreso a la empresa?

- a) Si b) No

Objetivo: Conocer si los colaboradores recibieron una inducción básica requerida cuando ingresaron a la empresa.

9. Al iniciar a laborar para la empresa ¿Se le proporcionó algún manual de descripción de puesto?

- a) Si b) No

Objetivo: Conocer si al ingresar a laborar a la empresa se les proporcionó a los colaboradores algún manual de descripción de puestos.

10. ¿Conoce el área a la cual pertenece según su puesto de trabajo dentro de la empresa?

- b) Si b) No

Objetivo: Conocer el área a la cual pertenecen los colaboradores.

11. Marque con una “x” el departamento con los cuales tiene relación su puesto de trabajo

- a) Departamento de finanzas b) Departamento de Operaciones
c) Departamento Administrativo d) Departamento de Ventas

Objetivo: Conocer las relaciones que poseen los puestos de trabajo con los diferentes departamentos de la empresa.

12. ¿Posee experiencia previa en puestos similares al que desempeña actualmente?

a) Si b) No

Objetivo: Determinar la experiencia previa que tienen los colaboradores.

13. ¿Conoce usted las actividades que se deben realizar en su puesto de trabajo?

a) Si b) No

Objetivo: Evaluar si los colaboradores tienen conocimiento de las actividades que le corresponden según su puesto de trabajo.

14. Según su puesto de trabajo, ¿realiza actividades fuera de la empresa?

a) Si b) No

Objetivo: Conocer los puestos de trabajo que realizan tareas fuera de las instalaciones de la empresa.

15. Mencione las actividades que realiza según su puesto de trabajo:

Objetivo: Determinar cuáles son las actividades que realizan los colaboradores actualmente.

16. ¿Las actividades que realiza dentro de la empresa están acorde al puesto de trabajo que desempeña?

a) Si b) No

Objetivo: Conocer si los colaboradores realizan actividades acordes a su puesto de trabajo.

17. ¿Según su área posee personal bajo su responsabilidad?

a) Si ¿Cuántos? _____ b) No

Objetivo: Determinar el número de colaboradores que están bajo subordinación.

18. ¿Su puesto de trabajo se encarga de la toma de decisiones administrativas?

a) Si b) No c) Algunas veces

Objetivo: Determinar si el puesto de trabajo del colaborador requiere de la toma de decisiones administrativas.

19. ¿La empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar todas las actividades diarias?

a) Si b) No

Objetivo: Determinar si los colaboradores poseen las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

20. ¿Recibe algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

a) Si b) No c) Algunas veces

Objetivo: Conocer si los colaboradores reciben algún tipo de capacitación

21. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

Objetivo: Identificar qué tipo de capacitaciones ha recibido el personal de la empresa.

22. ¿Considera usted que el tipo de capacitaciones que se le brinda se adapta a sus actividades diarias que realiza en su puesto de trabajo?

a) Si

b) No

Objetivo: Conocer si las capacitaciones que reciben los colaboradores tienen concordancia con sus puestos de trabajo.

¡Muchas Gracias!

Encuestó: _____

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigida a: Encargado del área de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

Objetivo: Conocer el punto de vista que el encargado del área de Recursos Humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., posee sobre los perfiles de puestos de trabajo.

Indicaciones: Responder de forma clara y detallada cada pregunta según su criterio.

Agradecimiento: De antemano valoramos y agradecemos su tiempo brindado para el desarrollo de la presente entrevista la cual toda información que se recopile con dicho instrumento será utilizada de manera confidencial y con fines académicos.

A. Información General

a) ¿Qué nivel académico posee?: _____

b) ¿Cuánto tiempo lleva estando a cargo del área de recursos humanos?

B. Información específica

1) ¿Sabe que son los perfiles de puesto de trabajo?

2) ¿Conoce para que sirven los perfiles de puesto de trabajo?

3) ¿Conoce la importancia de tener definido los perfiles de puestos de trabajo?

4) ¿Considera usted que contar con los perfiles de puestos de trabajo definidos ayudan a mejorar el rendimiento del colaborador dentro de la empresa?

5) ¿Qué documentación se les solicita a los candidatos seleccionados para ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa?

6) ¿Quién es el responsable en la contratación de los nuevos colaboradores?

7) ¿Sabe usted por que la empresa no posee perfiles de puestos de trabajo?

8) Mencione cuales son los principales requisitos en las que se basan para seleccionar a los aspirantes en cada puesto de trabajo

9) ¿Cómo incide en los colaboradores el no tener definido sus perfiles de puesto de trabajo?

10) ¿Usted como encargado del área de recursos humanos ha contemplado la necesidad de proponer los perfiles de puesto de trabajo de la empresa?

11) A pesar de no poseer perfiles de puesto de trabajo, como considera usted el rendimiento de los colaboradores:

12) ¿Qué dificultades ha presentado el no contar con los perfiles de puesto de trabajo definidos?

¡Muchas Gracias!

Entrevistó: _____

Fecha: _____

**ANEXO 2: Tabulación del
cuestionario dirigido a los
colaboradores de la empresa
VisualNet, S.A. de C.V.**

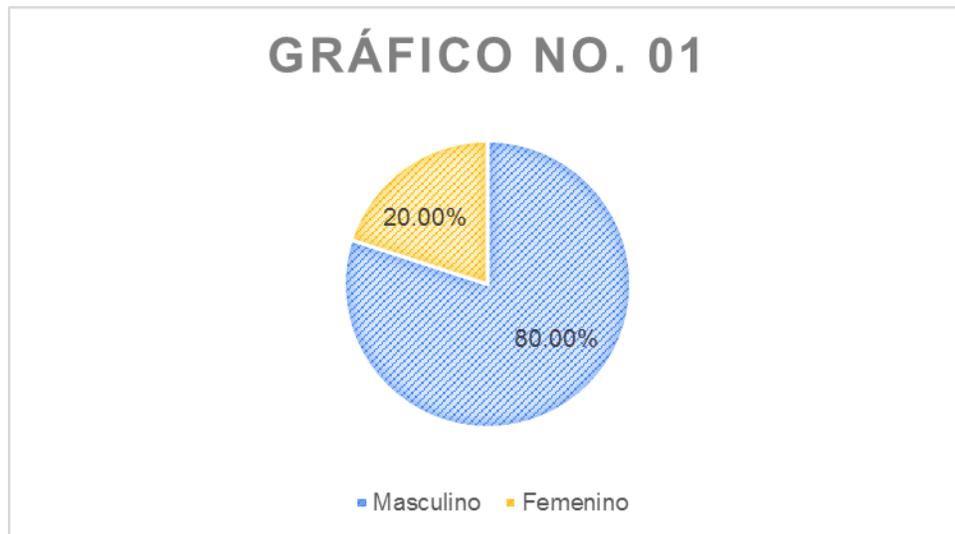
Cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

A. Generalidades

1. Género:

Objetivo: Conocer la cantidad de personas por género que laboran dentro la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

Cuadro No.1		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Masculino	16	80.00%
Femenino	4	20.00%
Totales	20	100%

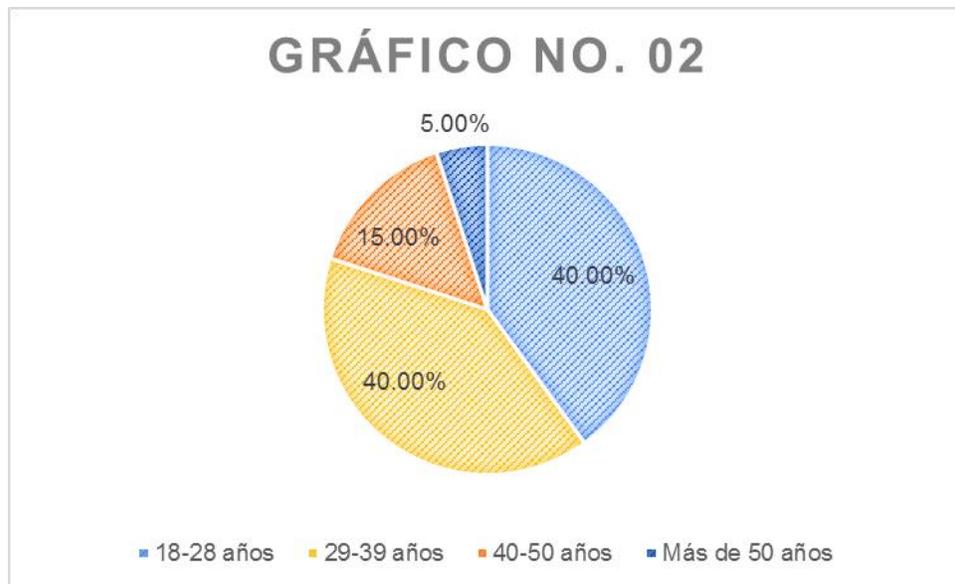


Interpretación: En el gráfico número 01, se observa que la mayoría de los empleados de la empresa son del género masculino, lo cual se justifica por el tipo de rubro en que se encuentra la empresa debido a que se requiere de mucho trabajo físico por lo que el género femenino posee una menor participación en este caso.

2. Edad:

Objetivo: Identificar los rangos de edad que poseen los empleados que laboran en la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

Cuadro No.2		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
18-28 años	8	40.00%
29-39 años	8	40.00%
40-50 años	3	15.00%
Más de 50 años	1	5.00%
Totales	20	100%

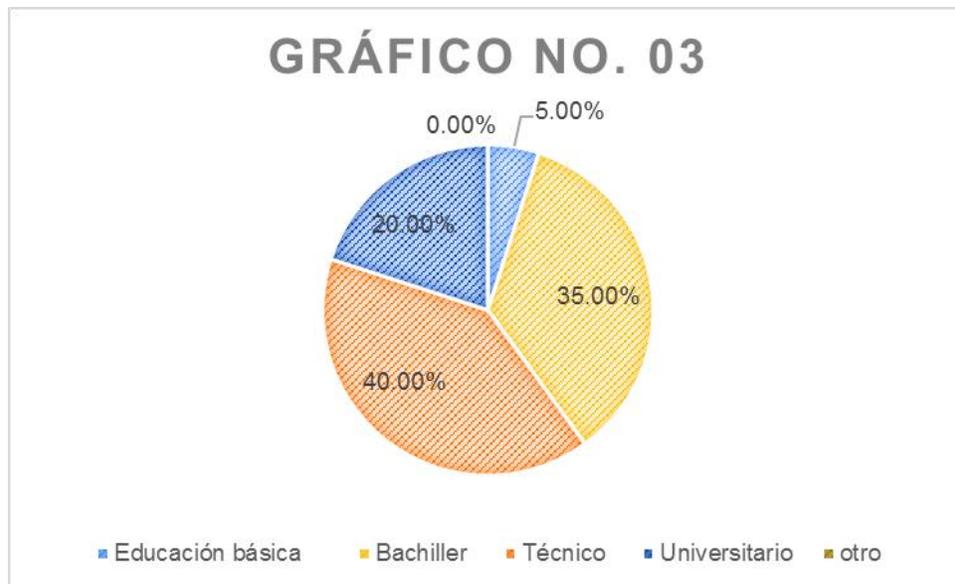


Interpretación: Se puede observar que el rango de edades dentro de la empresa VisualNet, S.A. de C.V. Es muy variado que va desde los 18 años hasta más de 50 años. Y donde el 40% de sus empleados son personas jóvenes, lo cual puede indicar la poca experiencia que poseen los colaboradores en los puestos de trabajo.

3. Nivel Académico

Objetivo: Establecer el nivel académico que poseen los colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

Cuadro No.3		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Educación básica	1	5.00%
Bachiller	7	35.00%
Técnico	8	40.00%
Universitario	4	20.00%
otro	0	0.00%
Totales	20	100%

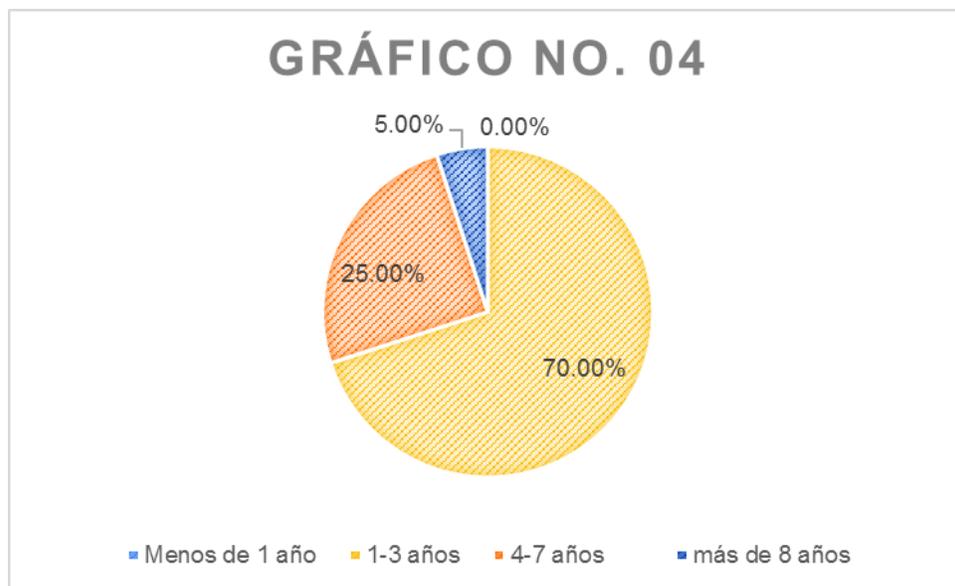


Interpretación: A través de la distribución gráfica podemos observar lo variado que es el nivel educativo de los colaboradores, donde la mayor parte de ellos poseen estudios técnicos el cual representa un 40% de los encuestados, el cual estaría relacionado al área operativa al no tener definido los perfiles de puestos no les exigen un cierto nivel educativo.

4. Tiempo de laborar en la empresa

Objetivo: Determinar la antigüedad que poseen los colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

Cuadro No.4		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Menos de 1 año	0	0.00%
1-3 años	14	70.00%
4-7 años	5	25.00%
más de 8 años	1	5.00%
Totales	20	100%

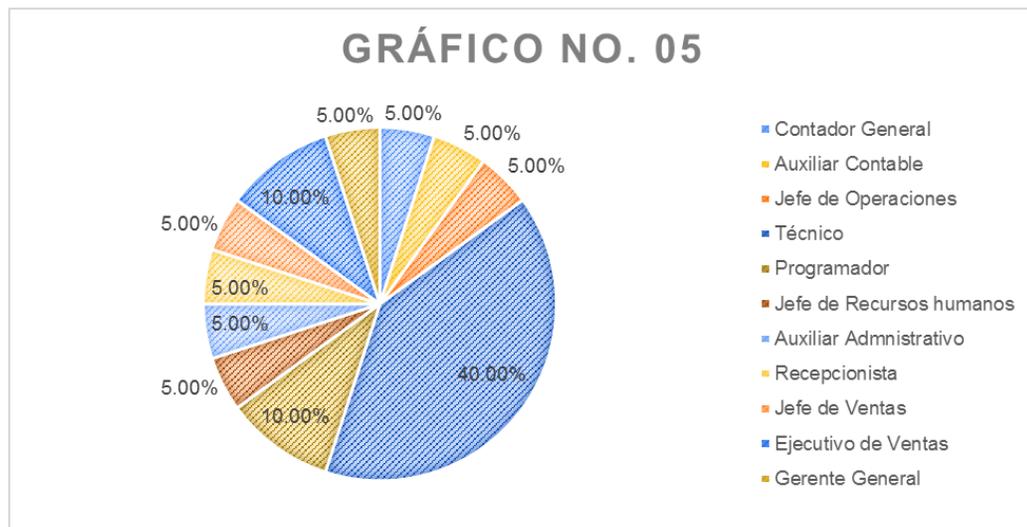


Interpretación: Debido a que la empresa posee relativamente poco tiempo operando, la mayoría de sus empleados están en el rango de 1 a 3 años de antigüedad, por lo que se denota que existe un alto grado de rotación de personal.

5. ¿Qué puesto de trabajo desempeña dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer los puestos de trabajo que existen actualmente dentro de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

Cuadro No.5		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Contador General	1	5.00%
Auxiliar Contable	1	5.00%
Jefe de Operaciones	1	5.00%
Técnico	8	40.00%
Programador	2	10.00%
Jefe de Recursos humanos	1	5.00%
Auxiliar Administrativo	1	5.00%
Recepcionista	1	5.00%
Jefe de Ventas	1	5.00%
Ejecutivo de Ventas	2	10.00%
Gerente General	1	5.00%
Totales	20	100%



Interpretación: Al ser una pequeña empresa que se dedica a la venta e instalación de cámaras de seguridad, principalmente por lo que posee una mayor cantidad de empleados operativos que representa un 40% de los encuestados, siendo estos los técnicos que son los que se encargan de realizar dichas tareas.

A. Preguntas de contenido

1. ¿Sabe usted que es un perfil de puesto de trabajo?, Explique:

Objetivo: Conocer si los colaboradores saben que es un perfil de puesto de trabajo.

Cuadro No.6		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	15	75.00%
No	5	25.00%
Totales	20	100%

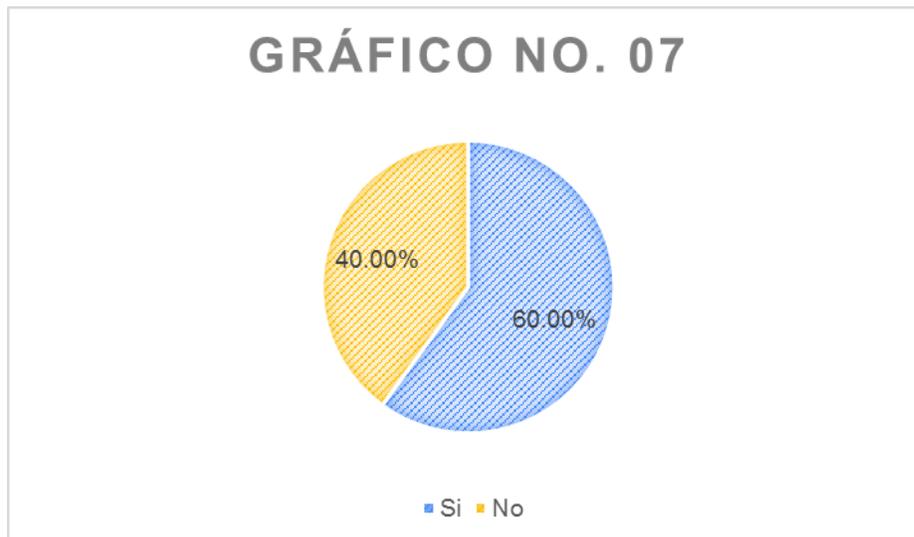


Interpretación: El gráfico número 06 indica que la mayoría de los colaboradores que se encuestaron dicen tener una idea de que es un perfil de puesto de trabajo lo cual resulta alentador ya que conocen acerca del tema en cuestión.

2. ¿Conoce la importancia que tienen los perfiles de puesto de trabajo dentro de la empresa?, Explique:

Objetivo: Conocer si los colaboradores están al tanto sobre la importancia que tienen los perfiles de puesto de trabajo.

Cuadro No.7		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	12	60.00%
No	8	40.00%
Totales	20	100%

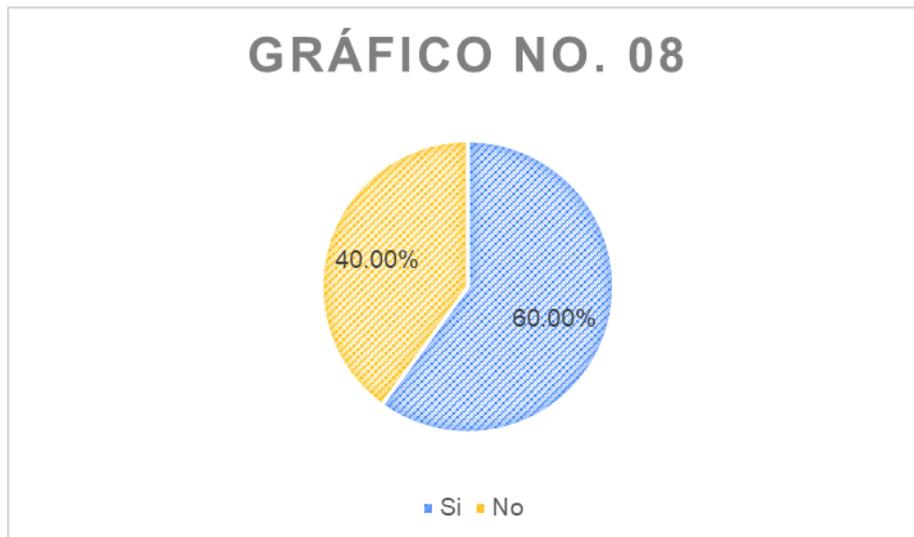


Interpretación: El 60% de los encuestados indican que conocen la importancia de los perfiles de puesto de trabajo, donde la mayoría de respuestas coinciden en que la importancia más significativa que tienen los perfiles de puesto de trabajo es en el proceso de selección y contratación de personal.

3. ¿Sabe usted el uso de los perfiles de puesto de trabajo dentro de la empresa?, Explique:

Objetivo: Determinar el tipo de uso que se les da a los perfiles de puesto de trabajo dentro de la empresa.

Cuadro No.8		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	12	60.00%
No	8	40.00%
Totales	20	100%



Interpretación: Los encuestados aseguran que conocen sobre el uso de puestos de trabajo y para esto fue representada por el 60% de la población encuestada, donde mencionan usos tales como la asignación de responsabilidades, requisitos y actividades para cada puesto de trabajo.

4. Mencione los requisitos intelectuales que crea usted que son indispensables para el desempeño de su puesto de trabajo:

Objetivo: Conocer los requisitos intelectuales según su puesto de trabajo.

Cuadro No.8
Respuestas
Facilidad de cálculo, saber resolver problemas, saber desenvolverse en público ser dinámico y proactivo
Conocimientos sobre redes y sistemas electrónicos.
Conocimiento de cableado, instalaciones eléctricas y cámaras.
Conocimientos intermedios de instalaciones eléctricas.
Conocer de mínimo de cableados, utilización de herramientas y equipo de seguridad y otros conocimientos tecnológicos.
Conocimiento del tipo de herramientas que se utiliza, conocimientos electrónicos y de instalación de cámaras.
Conocimientos de programas informáticos, analítico y gran capacidad de concentración
Excelente manipulación de equipo informático, Conocimientos básicos de programación y utilización de programas informáticos y que posee una capacidad analítica capaz de resolver problemas.
Graduado de licenciatura en Administración de empresas o Licenciatura en Psicología que posea Inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva que sea una persona organizada con excelentes relaciones interpersonales.
Estudiante de carreras administrativas, manejo de paquete office, capacidad de trabajar en equipo, capacidad de seguir instrucciones, facilidad de aprendizaje.
Habilidad numérica, análisis, paciencia.
Agilidad de análisis, Saber tomar decisiones, Puntual, Responsable, Honesto, Comprensible, Dinámico y Buen líder.
Agilidad, Responsabilidad y Puntualidad.
Responsabilidad, honestidad y agilidad.
Inteligencia, puntualidad, agilidad, proactividad.
Excelente atención a los clientes, capacidad de trabajar bajo presión, saber identificar las necesidades de los clientes, buena comunicación.
Capacidad de trabajar bajo presión, trabajar con base a metas, debe ser una persona ordenada con iniciativa, debe tener capacidad de negociación,
Capacidad para coordinar a todos los vendedores y lograr que lleguen a las metas, capacidad de trabajar bajo presión, diseñar planes estratégicos para aumentar las ventas, excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, brindar seguimiento a los resultados obtenidos mes a mes por cada uno de los vendedores, habilidad de negociación y servicio al cliente.
Excelente atención al cliente, ordenada, buenas relaciones interpersonales, proactivo.
Experiencia comprobable, habilidad analítica, capacidades comunicativas, conocimiento sobre las funciones y procesos empresariales

Interpretación: Todo el personal que fue encuestado brindó su punto de vista sobre cuáles consideran que son los requisitos intelectuales necesarios para desempeñar su puesto de trabajo actual, en donde podemos observar en el cuadro No. 8 los requisitos que se consideraron importante para el departamento de finanzas son la capacidad analítica y facilidad de cálculos, por otra parte para el departamento de operaciones los requisitos que más se repiten son los conocimientos electrónicos y tecnológicos, por otro lado para el departamento Administrativo uno de los requisitos que más se resalta es el liderazgo y por último el departamento de ventas que se necesita tener excelente relaciones interpersonales además de tener una actitud proactiva para el logro de metas.

5. ¿Qué dificultades considera usted que puede haber al no tener definido los perfiles de puestos de trabajo dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los colaboradores con respecto a no tener definido sus perfiles de puesto de trabajo.

Cuadro No.9
Respuestas
Malos resultados.
Que se contrate personas que no estén aptas para desempeñar el puesto de trabajo.
Se pueden contratar personas por afinidad sin tener en cuenta si son aptas para el puesto.
El no obtener resultados que se esperan por no tener definido lo que se necesita en los puestos de trabajo.
Atrasos en trabajos al no tener definida las tareas o responsabilidades de cada empleado.
Tener personas que no conozca del trabajo en el que están.
Tener resultados negativos, pérdida de tiempo y dinero.
La contratación de personas con conocimientos empíricos, que a la larga pueden tener efectos contraproducentes en el trabajo.
No se tienen definidas las tareas que realiza cada persona y no se puede medir el desempeño de los colaboradores.
No tener claro las actividades que realiza cada persona.
Malos resultados.
Mal resultado por parte del empleado.
No sé.
No sé.
No sé.
No tener un control sobre las actividades que realiza cada persona dentro de la empresa.
Se corre el riesgo de no seleccionar a la persona correcta para ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa.
No seleccionar a la persona correcta.
Contratar a personal no adecuado para cubrir la plaza vacante.
Se podría elegir a cualquier persona, aunque no cumpla lo que necesita la empresa y puede caer en un reproceso al tener que contratar alguien más

Interpretación: Entre los puntos de vista de los colaboradores acerca de cuáles pueden ser las dificultades que puede tener la empresa al no poseer los perfiles de puesto de trabajo definidos se destacan respuestas como malos resultados, atrasos en los trabajos y personal no apto para desempeñar el puesto para el cual fue contratado traduciendo esto como pérdida de tiempo y dinero para la empresa.

6. ¿Qué documentación le solicitaron en el proceso de reclutamiento y selección al momento de ingresar a la empresa?

Objetivo: Identificar los documentos que la empresa solicita en el proceso de selección de personal.

Cuadro No.10
Respuestas
Antecedentes, solvencia, entre otros.
Currículum Vitae, Solvencia de la PNC, antecedentes penales, Título de nivel educativo, copia de documentos personales.
Solvencia PNC, Antecedentes, documentación personal, Título de bachillerato u otros diplomas.
DUI, NIT, Antecedentes penales, Solvencia PNC y currículum.
DUI, NIT, Currículum, Diploma de bachillerato, Solvencia de PNC y antecedentes penales.
Documentación personal como DUI, NIT, Solvencia y Antecedentes y título de educación.
Currículum, DUI, NIT, Antecedentes, solvencia y título.
DUI, NIT, Antecedentes, Solvencia, Diploma.
Solvencia policial, antecedentes penales, carta de referencias personales, fotocopia de documentos personales
Fotocopia DUI y NIT, último título académico obtenido, solvencia policial, antecedentes penales.
Solvencia, antecedentes y diploma.
Título, Antecedentes, Experiencia, Recomendaciones, Solvencia, Diplomas de capacitaciones
Solvencia, Recomendaciones, Diplomas de capacitaciones y Antecedentes.
Solvencia y antecedentes.
Solvencia diploma y antecedentes
Solvencia de la policía, antecedente penales, carta de referencias personales, constancia de trabajos anteriores, fotocopia de documentos personales.
Documentación personal, título académico, solvencia policial, antecedentes penales.
Antecedentes penales, solvencia policial, títulos académicos obtenidos, documentos personales, constancia laboral.
Solvencia policial, antecedentes penales, comprobante de último título obtenido, constancia de trabajo anteriores, cartas de recomendación personal.
Documentos de identidad, documentos de estudios finalizados, antecedentes y solvencia de la PNC.

Interpretación: Entre la documentación que la empresa VisualNet, S.A de C.V. solicita a los colaboradores a la hora de ser contratados están los siguientes: Currículum Vitae, Documento Único de Identidad, Número de Identificación Tributaria, Solvencia de la Policía Nacional Civil, Antecedentes Penales, Título o diploma académico, Referencias laborales, Constancia de trabajos anteriores.

7. ¿Qué área o quien fue el responsable de su contratación?

Objetivo: Determinar que colaborador o área es responsable de las contrataciones del personal.

Cuadro No.11
Respuestas
Jefe de recursos humanos
El jefe de operaciones
El área de recursos humanos.
Recursos humanos
Recursos humanos.
Recursos humanos
Recursos humanos
Recursos humanos
El dueño de la empresa
Jefe de Recursos Humanos
Recursos humanos
Recursos humanos
Recursos humanos
Recursos humanos
Recursos humanos
Recursos humanos
Recursos Humanos
El dueño de la empresa
Recursos Humanos
Recursos humanos

Interpretación: Se ha podido determinar con facilidad según las respuestas obtenidas por la totalidad de los encuestados a la persona o área encargada de las contrataciones dentro de la empresa, que es el área de Recursos Humanos.

8. ¿Recibió inducción cuando ingreso a la empresa?

Objetivo: Conocer si los colaboradores recibieron una inducción básica requerida cuando ingresaron a la empresa.

Cuadro No.12		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	10	50.00%
No	10	50.00%
Totales	20	100%



Interpretación: Al ser encuestados los 20 colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V. se observa que la mitad de ellos dicen haber recibido un proceso de inducción cuando ingresó a laborar a la empresa, mientras que la otra mitad dice no haber recibido este proceso. Por lo que se denota que la empresa no tiene un proceso bien definido de inducción para todos los nuevos colaboradores, sino solo para algunas áreas en específico.

9. Al iniciar a laborar para la empresa ¿Se le proporcionó algún manual de descripción de puesto?

Objetivo: Conocer si al ingresar a laborar a la empresa se les proporcionó a los colaboradores algún manual de descripción de puestos.

Cuadro No.13		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	1	5.00%
No	19	95.00%
Totales	20	100%

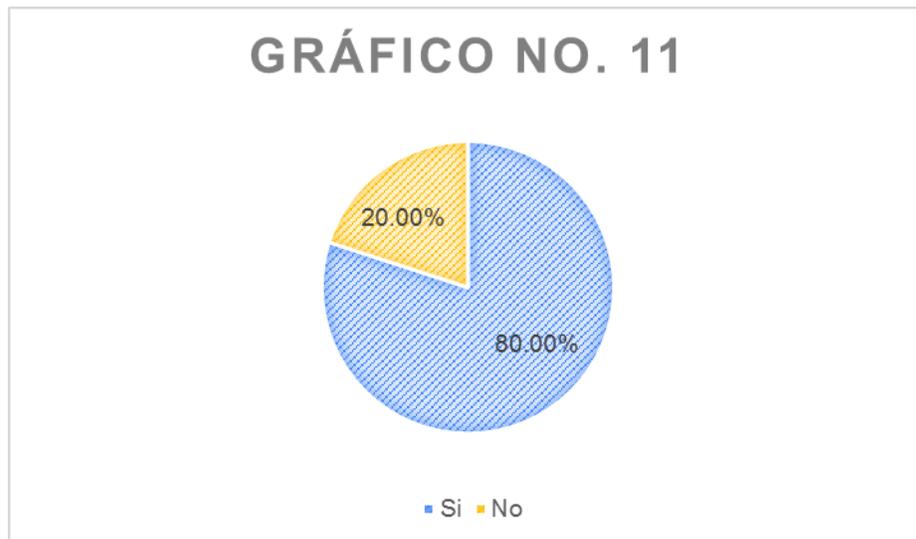


Interpretación: A través de los datos obtenidos se puede determinar que la empresa no cuenta con un manual de descripción de puesto ya que un 95% de las personas encuestadas dijo que no lo recibió cuando ingreso a laborar a la empresa.

10. ¿Conoce el área a la cual pertenece según su puesto de trabajo dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer el área a la cual pertenecen los colaboradores.

Cuadro No.14		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	16	80.00%
No	4	20.00%
Totales	20	100%

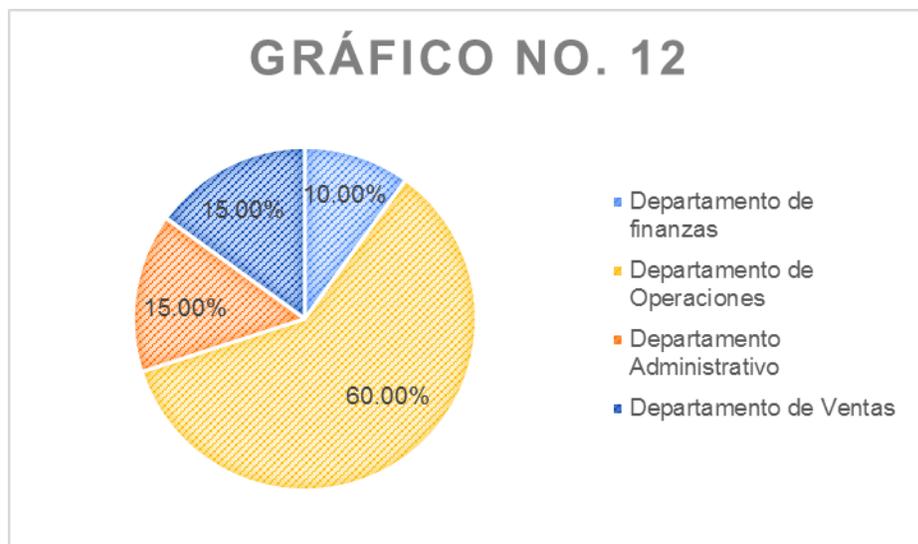


Interpretación: La mayoría de los colaboradores tienen una idea clara de a qué área pertenecen dentro del organigrama de la empresa. Por lo que conocen su posición dentro del mismo y saben quiénes son sus jefes inmediatos o subordinados.

11. Marque con una “x” el departamento con los cuales tiene relación su puesto de trabajo

Objetivo: Conocer las relaciones que poseen los puestos de trabajo con los diferentes departamentos de la empresa.

Cuadro No.15		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Departamento de finanzas	2	10.00%
Departamento de Operaciones	12	60.00%
Departamento Administrativo	3	15.00%
Departamento de Ventas	3	15.00%
Totales	20	100%



Interpretación: El departamento de operaciones al ser el más grande dentro de la empresa VisualNet, S.A. de C.V. Posee relación con todos los demás departamentos. En este el gráfico número 12 refleja que un 60% de los colaboradores indicaron que poseen relación con el departamento de operaciones ya que el departamento de finanzas mantiene relación al momento de aprobar presupuestos, en el departamento de ventas para generar las órdenes de compra y en el departamento administrativo con todo lo relacionado a la documentación del personal.

12. ¿Posee experiencia previa en puestos similares al que desempeña actualmente?

Objetivo: Determinar la experiencia previa que tienen los colaboradores.

Cuadro No.16		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	12	60.00%
No	8	40.00%
Totales	20	100%

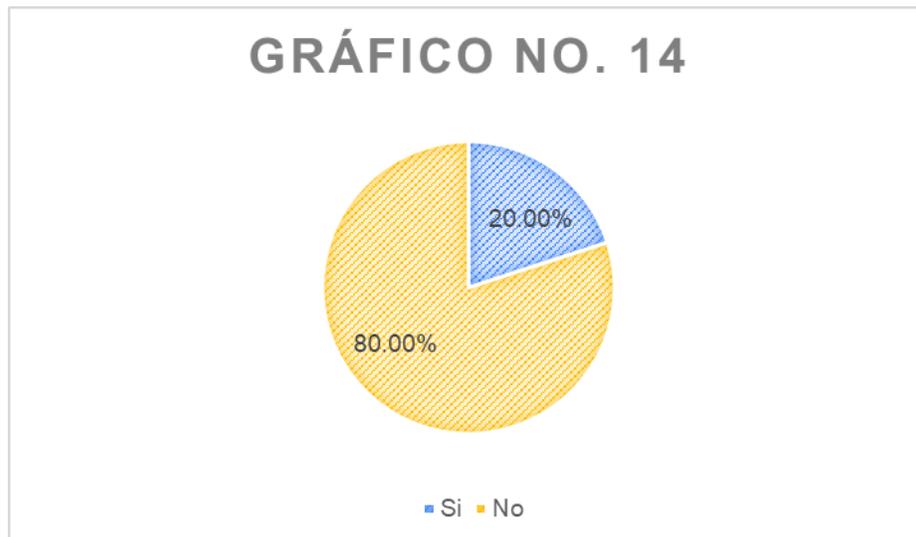


Interpretación: A pesar de que la población encuestada es relativamente joven según la gráfica número 02. La mayor parte de los colaboradores posee experiencia previa en puestos similares esto debido a la formación empírica que han tenido a lo largo de su vida laboral.

13. ¿Conoce usted las actividades que se deben realizar en su puesto de trabajo?

Objetivo: Evaluar si los colaboradores tienen conocimiento de las actividades que le corresponden según su puesto de trabajo.

Cuadro No.17		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	4	20.00%
No	16	80.00%
Totales	20	100%

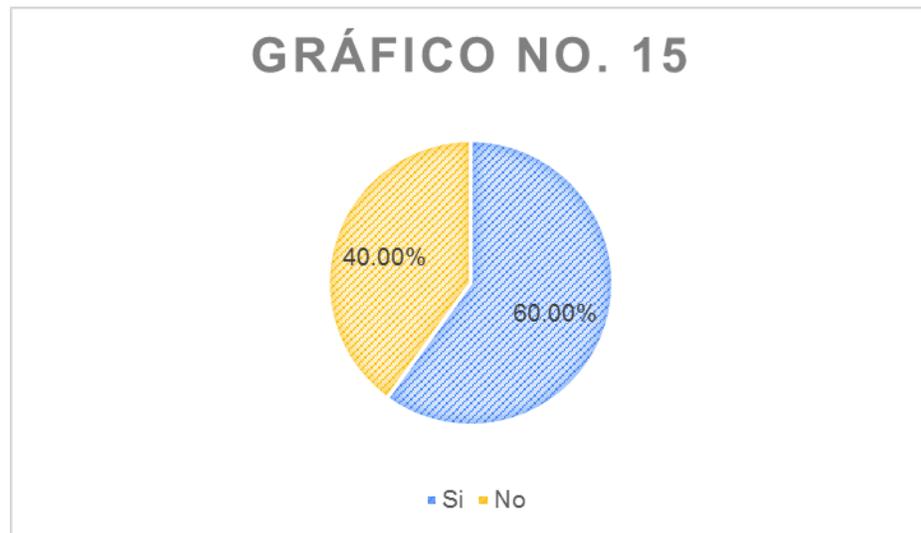


Interpretación: Del 100% de los colaboradores que han sido encuestados un 80% ha respondido que no conocen las actividades que se deben realizar en su puesto de trabajo mientras que un 20% de respuestas favorables han respondido que, si las conocen, a pesar de no tener definido los perfiles de puesto de trabajo y de no tener tampoco un manual de descripción de puestos dentro de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

14. Según su puesto de trabajo, ¿realiza actividades fuera de la empresa?

Objetivo: Conocer los puestos de trabajo que realizan tareas fuera de las instalaciones de la empresa.

Cuadro No.18		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	12	60.00%
No	8	40.00%
Totales	20	100%



Interpretación: Al ser una empresa que en su mayor parte se dedica a las instalaciones, es muy común que la mayoría de sus colaboradores tengan que realizar actividades fuera de la empresa y que en este caso son el personal operativo y de ventas que tienen relación directa con los clientes.

15. Mencione las actividades que realiza según su puesto de trabajo:

Objetivo: Determinar cuáles son las actividades que realizan los colaboradores actualmente.

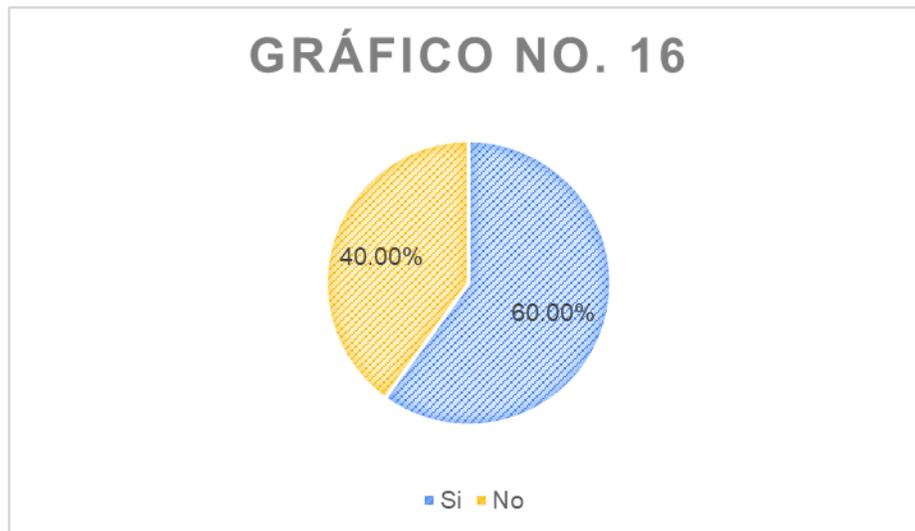
Cuadro No.19
Respuestas
Realizar balances, cuadraturas de cuentas, llevar el control de libros contables, desembolsos, compras, pagos.
Instalación de Cámaras, fibra óptica, cercas eléctricas y mantenimiento preventivos de equipo, entre otras actividades que tengan que ver con mi puesto.
Instalación de camas y cableados como fibra óptica.
Instalación de cámaras, cerca eléctrica, mantenimientos y cableados.
Instalaciones de cámaras y equipo de grabación, mantenimientos de equipos electrónicos.
Instalaciones, reparaciones y mantenimientos de cámaras de seguridad. Sistemas de seguridad en general.
Programación CCTV y Mantenimientos de equipos.
Programar todos los CCTV para que estos funcionen de la mejor manera y tengan una calidad óptima para el cliente, instalaciones de fibra óptica, mantenimientos en equipos informáticos.
Administración y control del personal de la empresa, encargado de buscar aspirantes cuando hay una nueva plaza disponible, así como la selección y contratación.
Registro y almacenamiento de información, archivo de documentación, gestión de correo electrónico, agendar reuniones, actualización de base de datos.
Ordenar facturas, archivar documentos, declaraciones de IVA, cuadrar libros contables.
Toma de decisiones, Aprobar proyectos, Analizar casos, Entre otros.
Revisión de cámaras, instalaciones.
Instalaciones, visita técnica, reparaciones.
Instalación y reparación.
Buscar, contactar y visitar a clientes, preparar informes sobre las ventas realizadas, recopilar la opinión de los clientes sobre los productos adquiridos.
Agendar reuniones con los clientes para poder ofrecer productos que se adecuen a sus necesidades, orientar al cliente durante el proceso de obtención del producto o servicio que el cliente adquirió para asegurar la satisfacción del cliente, brindar seguimiento ante cualquier problema que pueda presentarse.
Planifica y organiza el trabajo de un equipo de vendedores, establece metas o objetivos así como se evalúa el desempeño de los vendedores mes a mes, resolver problemas o quejas presentada por los clientes.
Brindar atención a los clientes que visitan las instalaciones de la empresa, atender a los proveedores, mantener el control de la correspondencia, recibir llamadas.
Recepción, validación y procesamiento de documentos

Interpretación: Al encuestar a la totalidad de los colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V., se obtuvieron diferentes respuestas acerca de las actividades que realizan según su puesto de trabajo, tales como los primeros acercamientos que posee el departamento de ventas con los clientes, en el que busca ofrecer los diferentes servicios que se prestan, y una vez llegado a un acuerdo, entra en juego la labor del departamento administrativo en la contratación del personal que esté debidamente capacitado y una vez teniendo lista toda la documentación tanto del cliente como del personal para el inicio de cada proyecto, se pasa la orden al departamento de operaciones para que este proceda a enviar a los diferentes técnicos y programadores a realizar los trabajos pertinentes que estos van desde la instalación y configuración de cámaras de video vigilancia, instalación de cableados o incluso brindar mantenimientos preventivos a los dispositivos, una vez finalizado se procede a la facturación del servicio, y las gestiones de cobro están a cargo del departamento de finanzas, que a su vez se encarga de registrar todos los movimientos contables de la empresa, es así como cada colaborador de la empresa juega un rol importante para que las operaciones se realicen de la mejor manera.

16. ¿Las actividades que realiza dentro de la empresa están acorde al puesto de trabajo que desempeña?

Objetivo: Conocer si los colaboradores realizan actividades acordes a su puesto de trabajo.

Cuadro No.20		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	12	60.00%
No	8	40.00%
Totales	20	100%

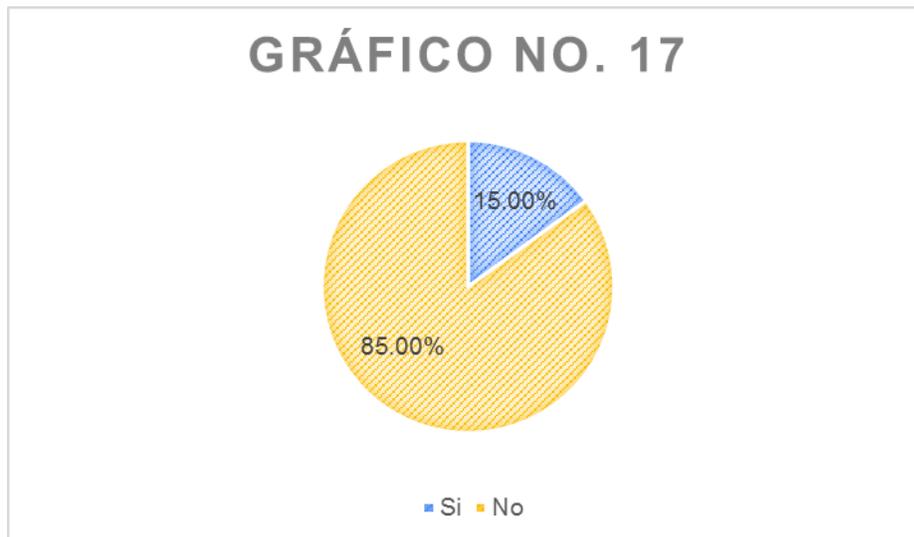


Interpretación: Los colaboradores de la empresa VisualNet, S.A. de C.V. Tienen una postura acerca de que las actividades que realizan dentro de la empresa no están acorde al puesto de trabajo que desempeñan el cual está representado por un 40% de los colaboradores encuestados, contra un 60% que consideran que las actividades que realizan si están acorde a su puesto de trabajo. Y es que al no estar definido los perfiles de puesto de trabajo no se logra determinar cuál es el límite de sus actividades según su puesto.

17. ¿Según su área posee personal bajo su responsabilidad?

Objetivo: Determinar el número de colaboradores que están bajo subordinación.

Cuadro No.21		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	3	15.00%
No	17	85.00%
Totales	20	100%



Interpretación: Debido a que la empresa VisualNet, S.A. de C.V. es una pequeña empresa, solamente los jefes de cada área poseen personal bajo su responsabilidad, es por ello que únicamente el 15% de los encuestados respondió que sí.

18. ¿Su puesto de trabajo se encarga de la toma de decisiones administrativas?

Objetivo: Determinar si el puesto de trabajo del colaborador requiere de la toma de decisiones administrativas.

Cuadro No.22		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	1	5.00%
No	16	80.00%
Algunas veces	3	15.00%
Totales	20	100%



Interpretación: La toma de decisiones solamente pasa por los altos cargos de la empresa, en este caso serían los jefes de cada área por lo que la mayor parte que está representada por el 80% de los encuestados responden que no son partícipe de la toma de decisiones administrativas.

19. ¿La empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar todas las actividades diarias?

Objetivo: Determinar si los colaboradores poseen las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

Cuadro No.23		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	20	100.00%
No	0	0.00%
Totales	20	100%



Interpretación: Con el 100% de respuestas a favor los colaboradores aseguran que la empresa si posee las herramientas necesarias las cuales son brindadas a cada uno de ellos para que desarrollen las actividades de la mejor manera, cumpliendo así los requerimientos mínimos de los puestos de trabajo.

20. ¿Recibe algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Objetivo: Conocer si los colaboradores reciben algún tipo de capacitación

Cuadro No.24		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	3	15.00%
No	9	45.00%
Algunas veces	8	40.00%
Totales	20	100%



Interpretación: Las capacitaciones son muy escasas para los colaboradores, ya que un 45% dice no haber tenido ningún tipo de capacitación desde que ingreso a laborar en la empresa donde estos corresponden al personal administrativo. Mientras que un 40% dice que se realizaron algunas veces donde este porcentaje está representado por el personal operativo ya que las capacitaciones se realizan únicamente cuando es requisito para iniciar un proyecto.

21. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

Objetivo: Identificar qué tipo de capacitaciones ha recibido el personal de la empresa.

Cuadro No.25
Respuestas
Seguridad y salud ocupacional y trabajos en alturas.
Seguridad y salud ocupacional y trabajos en alturas
Seguridad y salud ocupacional y trabajos en alturas.
Seguridad y salud ocupacional y trabajos en alturas
Seguridad y salud ocupacional y trabajos en alturas
Ninguna.
Ninguna
De seguridad y salud ocupacional.
seguridad y salud ocupacional.
Lavado de dinero, Como ser un buen líder, Entre otras.
No recuerdo.
No recibo capacitación.
No recibo.
Seguridad y Salud ocupacional.
No recibo.
Inducción, y las actividades y procesos que se realizan en el puesto.

Interpretación: Podemos identificar que las capacitaciones dentro de la empresa VisualNet, S.A. de C.V. no han variado mucho ya que la mayoría son acerca de la seguridad y salud ocupacional, este tipo de capacitaciones está más enfocado para el personal operativo de la empresa y esto con el fin de evitar accidentes de trabajo, mientras que para el personal administrativo son escasas las capacitaciones que abonen al desarrollo laboral o que se adapten a su puesto de trabajo.

22. ¿Considera usted que el tipo de capacitaciones que se le brinda se adapta a sus actividades diarias que realiza en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si las capacitaciones que reciben los colaboradores tienen concordancia con sus puestos de trabajo.

Cuadro No.26		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	7	35.00%
No	13	65.00%
Totales	20	100%



Interpretación: El gráfico número 21 representa la relación que las capacitaciones tienen con las actividades de los puestos de trabajo, obteniendo así más de la mitad de respuestas desfavorables con respecto al tipo de capacitaciones que los colaboradores han recibido.

**ANEXO 3: Recopilación de la
guía de entrevista dirigida al
encargado de recursos humanos
de la empresa VisualNet, S.A. de
C.V.**

Guía de entrevista Dirigida al Encargado del área de recursos humanos de la empresa VisualNet, S.A. de C.V.

A. Información General

1. ¿Qué nivel académico posee?:

Universitario, Licenciado en Administración de Empresas.

2. ¿Cuánto tiempo lleva estando a cargo del área de recursos humanos?

Aproximadamente 3 años.

B. Información específica

3. ¿Sabe que son los perfiles de puesto de trabajo?

Sí, es un conjunto de los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer una persona para poder ocupar un puesto de trabajo dentro de una empresa.

4. ¿Conoce para que sirven los perfiles de puesto de trabajo?

Si, estos contribuyen a que el proceso de reclutamiento y selección de personal sea un poco más fácil y rápido ya que se tiene claridad del perfil del candidato a contratar.

5. ¿Conoce la importancia de tener definido los perfiles de puestos de trabajo?

Si, Una de las importancias de tener definido los perfiles de puesto de trabajo dentro de la empresa es que permite mejor el panorama sobre las habilidades y conocimientos que la persona debe poseer para obtener un puesto de trabajo dentro de la misma además de que permite tener claridad con las tareas que cada empleado debe realizar según su puesto, así como también poder definir aspectos claves como lo son los salarios, obligaciones, responsabilidades y dependencia en su área administrativo.

6. ¿Considera usted que contar con los perfiles de puestos de trabajo definidos ayudan a mejorar el rendimiento del colaborador dentro de la empresa?

Sí, porque al contar con los perfiles de puesto de trabajo definidos, existe una gran incidencia en el rendimiento de los colaboradores ya que se tiene una claridad de las tareas que se deben realizar y así se evita el sobrecargo de las mismas logrando así el colaborador poder centrarse específicamente a la tarea que le corresponde y así lograr cumplir con el resultado esperado según su puesto de trabajo.

7. ¿Qué documentación se les solicita a los candidatos seleccionados para ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa?

Primeramente, luego de solicitar lo que es el curriculum vitae, se les solicita la documentación básica como lo es Documento Único de Identidad (DUI), Número de Identificación Tributaria (NIT), Solvencia de la PNC, Antecedentes Penales, Número afiliación del ISSS, Número Único Previsional (NUP/AFP), Constancia o fotocopia del último título educativo, curso o capacitación obtenido, Referencias laborales y personales, Fotografía, Constancias médicas y psicológicas.

8. ¿Quién es el responsable en la contratación de los nuevos colaboradores?

Mi persona, como encargado del área de recursos humanos.

9. ¿Sabe usted por que la empresa no posee perfiles de puestos de trabajo?

No se poseen dichos perfiles de puesto de trabajo debido a que por el tamaño de la empresa no se ha considerado pertinente elaborar este tipo de herramienta, aunque se está consciente de la importancia de contar con estos.

10. Mencione cuales son los principales requisitos en las que se basan para seleccionar a los aspirantes en cada puesto de trabajo

Primeramente, dependiendo del puesto y la urgencia que los, trabajadores que se necesiten se considera la experiencia y conocimientos previos además de tomar en

cuenta aspectos como la edad, capacidad para trabajar en equipo, la proactividad, la iniciativa, la honestidad, la responsabilidad, y las ganas de superación.

11. ¿Cómo incide en los colaboradores el no tener definido sus perfiles de puesto de trabajo?

Incide de una manera relativamente negativa para cierto grupo de trabajadores, más que todo en los de nuevo ingreso, ya que al iniciar se sienten un poco desorientado en las actividades puntuales que deben realizar, caso contrario ocurre con los colaboradores que llevan más tiempo laborando en la empresa.

12. ¿Usted como encargado del área de recursos humanos ha contemplado la necesidad de proponer los perfiles de puesto de trabajo de la empresa?

Sí, si se ha pensado en llevar a cabo la realización de los perfiles de puesto de trabajo, pero por diferentes factores internos de la empresa no se ha podido realizar a la fecha.

13. A pesar de no poseer perfiles de puesto de trabajo, como considera usted el rendimiento de los colaboradores:

Existe cierto descontento por parte de algunos colaboradores al no sentirse cómodos con algunas actividades que se les solicita realizar y en algunas ocasiones atrasando de alguna forma los proyectos que se tienen en curso donde por estas razones los colaboradores sienten que poseen una sobrecarga de trabajo

14. ¿Qué dificultades ha presentado el no contar con los perfiles de puesto de trabajo definidos?

La dificultad más común dentro de la empresa es que existen malos entendidos a la hora de realizar sus actividades ya que al no tener definidos dichos puestos, se piensa que se está sobrecargando de trabajo.

**ANEXO 4: Propuesta de
formatos para los procesos de
reclutamiento, selección e
inducción de personal de la
empresa VisualNet, S.A. de C.V.**

Formato 1: de hoja de requisición de empleo



**VISUALNET, S.A. DE C.V.
HOJA DE REQUISICIÓN DE EMPLEO**

DE: Departamento: _____ Fecha de Emisión _____
PARA: Departamento de Recursos Humanos Fecha de Recibido _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____ **CANTIDAD:** _____

MOTIVO:

Por reemplazo

Fecha de salida	Nombre	Puesto

Por nueva plaza

Causas del aumento del personal

Formato 2: de cuestionario para el proceso de reclutamiento del personal



VISUALNET, S.A. DE C.V. CUESTIONARIO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL



El presente cuestionario tiene como objetivo conocer de manera más profunda al candidato y así poder categorizar si es una buena propuesta para la vacante a ocupar.

Indicaciones: elija una opción, a continuación, encontrará una serie de preguntas que nos ayudarán a que el proceso de reclutamiento sea más adecuado con respecto al puesto a ocupar.

PARTE I

Preguntas de información acerca del anuncio.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

- Redes sociales
- Sitios de reclutamiento
- Periódico
- Sitio web de la empresa

2. ¿Qué sitios visitó para conocer la empresa?

- Sitio web de la empresa
- Redes sociales
- Otros

3. ¿Había suficiente información en el anuncio sobre la plaza vacante?

- Si
- No

PARTE II

Preguntas para analizar comportamiento, agilidad y razonamiento.

4. Dime algo que hayas aprendido en otro empleo.

5. ¿Cuál consideras que ha sido tu mayor logro laboral?

6. ¿Por qué consideras que eres el idóneo para el puesto?

7. ¿Qué es lo que más te llama la atención del puesto?

8. ¿Qué sabes de la empresa?

9. ¿Cómo te ves en 5 años dentro de la empresa?

Formato 3: Resultado de pruebas del proceso de selección

RESULTADO DE PRUEBAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN					
		VISUALNET, S.A. DE C.V.			
Para ingresar a la empresa VisualNet S.A. de C.V. es necesario aprobar todas las pruebas detalladas en este documento.					
Fecha					
Nombre Completo Candidato					
Puesto					
Fecha de realización	Nombre	Aprobado	Reprobado	Observaciones	Firma
	Primera Entrevista				
	Test Psicológico				
	Entrevista con el Jefe Solicitante				
	Pruebas de conocimiento				

Responsable

Nombre _____

Firma _____

Formato 4: Bitácora de proceso de inducción



Bitácora del proceso de inducción

Objetivo: _____

Fecha de contratación: _____

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____

	Fecha	Actividad	Responsable
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Formato 5: Evaluación del proceso de inducción del personal



VISUALNET, S.A. DE C.V. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL



El presente cuestionario tiene por finalidad recopilar información con respecto al proceso de inducción del personal para los nuevos colaboradores, con el objetivo de obtener una retroalimentación para la mejora continua.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente el cuestionario y conteste con una “x” de la manera que considere adecuada.

I. AMBIENTE FÍSICO

- a. El espacio donde se le brindó el proceso de inducción es:

Deficiente Regular Bueno Excelente

II. MATERIAL DE APOYO

- a. Recibió algún material de apoyo durante el proceso de inducción:

Sí No

- b. En cuanto al material recibido, como considera de extenso su contenido:

Poco Adecuado Mucho

- c. Cómo considera la calidad del material proporcionado en el proceso de inducción:

Deficiente Regular Bueno Excelente

III. DESEMPEÑO DE LOS FACILITADORES

a. Cómo considera el desempeño de la persona encargada de brindarle el proceso de inducción:

Deficiente Regular Bueno Excelente

b. La forma de explicar del encargado de brindar fue:

Deficiente Regular Bueno Excelente

c. El manejo de los temas tocados en el proceso de inducción fue:

Deficiente Regular Bueno Excelente

IV. INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

a. Recibió la bienvenida por parte de su jefe inmediato:

Sí No

b. Se le presentó a sus compañeros de trabajo:

Sí No

c. Por parte de su jefe inmediato se le presentó la descripción de su puesto de trabajo:

Sí No

V. RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS:

Formato 6: Evaluación del desempeño



VISUALNET, S.A. DE C.V. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: _____

FECHA: _____

PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____

CRITERIOS

ÓPTIMO	ENCIMA DE LA MEDIA			MEDIA			DEBAJO DE LA MEDIA			NULO
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

I. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN

CALIFICACIÓN

1. PRODUCCIÓN

Cantidad de trabajo ejecutado normalmente:

2. CALIDAD

Exactitud y orden del trabajo

3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Grado de conocimiento de sus tareas

4. COOPERACIÓN

Actitud hacia la empresa, jefes y colegas

II. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

1. COMPRENSIÓN

Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones

2. CREATIVIDAD

Capacidad para ejecutar ideas productivas

3. REALIZACIÓN

Capacidad para ejecutar ideas propias o ajenas

III. EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA

1. AJUSTE GENERAL A LAS FUNCIONES

Adecuación y desempeño de la función

2. PROCESO FUNCIONAL

Grado de desarrollo en la función

3. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes

4. SALUD

Estado general de salud y disposición para el trabajo
