

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

**Plan de trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:**

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO E  
IMPLEMENTACIÓN DE SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS PARA  
LA EMPRESA EXPLOFRAP S. A. FEBRERO – JUNIO 2020**

**AUTORA:  
GRECIA EILIZABETH EIVAR URIBE**

**DIRECTORA:  
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

**Quito, septiembre del 2020**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo Grecia Elizabeth Eivar Uribe, con documento de identificación N°1720585395, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: “Sistematización de la experiencia diseño e implementación de subsistemas de recursos humanos para la empresa Explofrap s. a. febrero – junio 2020”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



.....

Nombre: Grecia Elizabeth Eivar Uribe

Cédula: 1720585395

Fecha: Quito, septiembre del 2020

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, “Sistematización de la experiencia diseño e implementación de subsistemas de recursos humanos para la empresa Explofrap s. a. febrero – junio 2020”, realizado por Grecia Elizabeth Eivar Uribe, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerado como trabajo final de titulación.

Quito, septiembre 2020



.....

Cinddy Cristina Tamayo Barreno

1711977452

# EXPLOFRAP S.A

Quito, DM., 15 de mayo de 2020

Señor

Gino Grondona

Director Carrera Psicología

Universidad Politécnica Salesiana

Presente.-

De mis consideraciones

Por medio de la presente informo a usted que el/la Señor/ita GRECIA ELIZABETH EIVAR URIBE con número de cédula 172058539-5 estudiante de su Carrera de Psicología, se encuentra realizando su proyecto y/o prácticas en nuestra institución EXPLOFRAP S.A.

De igual forma informarle que en calidad de Representante Legal de dicha institución autorizo el desarrollo del proyecto, el uso de información y publicación del trabajo de titulación: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA EXPLOFRAP S.A. FEBRERO – JUNIO 2020.

Por la atención que dé a la presente, quedo de usted,

Atentamente

  
Sr. Carlos B. Pozo González  
C.C.: 171599184-8  
Representante Legal  
EXPLOFRAP S.A.

EXPLOFRAP S.A  
RUC: 1792361958001

CC: Multicentro – Local 217  
Telf: 2239917 / 2222798 Cel: 0991927054  
www.explofrap.com.ec

## **DEDICATORIA**

Egocéntrica no es la palabra con la que deseo que me definan. Pero sin lugar a equivocarme, deseo ofrecer todos los resultados aquí plasmados a mi obediencia diaria y constancia asidua por no perder el objetivo de vista hasta el final.

A las personas desde la más pequeña hasta la más grande que creyeron en mí y que me animaron a seguir cuando creía que no lo lograría.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la empresa Explofrap S. A. por haberme permitido elaborar mi trabajo de titulación y formar parte de su equipo. Además, agradezco a su administradora y a los colaboradores que participaron y aportaron con sus ideas en el proyecto y que, a la vez me ha permitido mejorar los diferentes aspectos de mi vida personal y profesional.

A mi tutora Cinndy Tamayo quien ha compartido sus amplios y acertados conocimientos con una vasta experiencia en el ámbito personal y académico que me ha permitido definir mis metas y materializarlas.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Primera Parte</b> .....	2
1. <b>Datos informativos del proyecto</b> .....	2
2. <b>Objetivo de la sistematización</b> .....	3
3. <b>Eje de la sistematización</b> .....	3
4. <b>Objeto de la sistematización</b> .....	12
5. <b>Metodología de la sistematización</b> .....	15
6. <b>Preguntas clave</b> .....	17
7. <b>Organización y procesamiento de la información</b> .....	18
8. <b>Análisis de la información</b> .....	20
<b>Segunda parte</b> .....	23
1. <b>Justificación</b> .....	23
2. <b>Caracterización de los beneficiarios</b> .....	24
3. <b>Interpretación</b> .....	25
4. <b>Principales logros del aprendizaje</b> .....	29
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	32
<b>Referencias:</b> .....	33
5. <b>Anexos</b> .....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Resultados de Competencias identificadas en Explofrap S. A.....	19
<b>Figura 2:</b> Resultados de la Actitudes y valores a ser fortalecidos en Explofrap S. A. .....	19
<b>Figura 3:</b> Resultados de los aspectos del ambiente laboral en el equipo de trabajo de Explofrap S. A.....	20

## **RESUMEN**

La sistematización consiste en el diseño e implementación de subsistemas de recursos humanos y se ejecutó en la empresa Explofrap S. A. que es una organización dedicada a la importación y comercialización de armas, accesorios y explosivos, para las empresas de seguridad, personas naturales e industrias. Debido a distintos factores la empresa no ha implementado los subsistemas que le permite el éxito a una organización.

El éxito de toda institución se basa en el desarrollo de las actividades que realiza el área de recursos humanos y que facilitan las tareas diarias conservando siempre el bienestar de los colaboradores de la empresa. Es por ello, que la Gestión por Competencias alinean la administración de recursos humanos de la organización

La empresa consideró primordial el capital humano, debido a la importancia que es el aumentar los conocimientos, habilidades, destrezas de cada colaborador y que son aplicables en las tareas diarias. En la actualidad la gestión no solo está basada en la tecnología, sino también en el capital humano que participa en el desarrollo de la organización, para así razonar e interpretar la realidad de la empresa. Los resultados de lo mencionado anteriormente es la motivación en los colaboradores y responsables de la institución.

**Palabras claves:** Gestión por competencias, conocimientos, habilidades

## **ABSTRAC**

The systematization consists of the design and implementation of human resources subsystems and it was carried out in the company Explofrap S. A., which is an organization dedicated to the import and commercialization of weapons, accessories and explosives, for security companies, individuals and industries. Due to different factors, the company has not implemented the subsystems that allow an organization to succeed.

The success of any institution is based on the development of the activities carried out by the human resources area and that facilitates daily tasks, always preserving the well-being of the company's collaborators. That is why Management by Competencies aligns the organization's human resources administration

The company considered the human capital essential, due to the importance of increasing the knowledge, abilities, skills of each employee and that they are applicable in daily tasks. Currently, management is not only based on technology, but also on the human capital that participates in the development of the organization, in order to reason and interpret the reality of the company. The results of the aforementioned is the motivation in the collaborators and managers of the institution.

**Keywords:** Management by competencies, knowledge, skills

## **Introducción**

La presente sistematización se realizó a través de un diagnóstico y una planificación los que nos proporcionó la información necesaria para la ejecución. En la actualidad los diferentes cambios de la globalización exigen a las organizaciones mantenerse actualizados en sus conocimientos, habilidades y destrezas de cada uno de sus colaboradores, siendo esta la razón que el tema y propuesta presentada ha logrado la atención de los responsables de la empresa Explofrap S. A.

Muchos de los colaboradores en la organización necesitan conocer y saber cuál es la gestión que realizan los responsables y a la vez, para contar con el suficiente grado de motivación y desarrollar las actividades diarias de la empresa.

La gestión por competencias es la que permite a las organizaciones identificar las capacidades de los colaboradores en cada cargo a través de un perfil medible objetivamente. Para ello, es importante que la organización cuente con la suficiente disponibilidad del capital humano que permita vincular a los responsables y colaboradores de la empresa.

La ejecución de este proyecto permitió aprovechar los conocimientos adquiridos en las aulas y en los procesos académicos experimentando así, cada uno de los procesos en el ámbito laboral, para disminuir las brechas que mantenía la empresa. Asimismo, permite dar respuestas a ¿Qué metodología deben aplicar las organizaciones que no cuentan con un área de recursos humanos? para lograr sus objetivos planteados.

## **Primera Parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **a) Nombre del proyecto**

Sistematización de la experiencia del diseño e implementación de subsistemas de recursos humanos para la empresa Explofrap s. a. febrero – junio 2020

#### **b) Nombre de la institución**

Explofrap S. A. Es una organización dedicada a la importación y comercialización de armas, accesorios y explosivos, para las empresas de seguridad, personas naturales e industrias: minera, exploración sísmica, obras civiles, cementeras, entre otros. Su actividad principal es comercializar a nivel nacional por intermedio de sus agencias en Máchala y Zamora.

#### **c) Tema que aborda la experiencia**

Se diseñó y se implementó la Gestión Estratégica de Recursos Humanos partiendo de los objetivos y la estrategia establecida por la empresa, para lograr un mayor desarrollo organizacional. Así también, para obtener un mayor índice productivo en sus ventas permitiendo pugnar en un mercado que generalmente es competitivo, buscando siempre beneficiar a sus colaboradores, clientes y responsables de la empresa.

#### **d) Localización**

La oficina Matriz de Explofrap S. A. se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Av. 6 de diciembre y La Niña, su espacio físico está distribuido de acuerdo a las necesidades administrativas. Sus agencias funcionan en la ciudad de Máchala y Zamora.

## **2. Objetivo de la sistematización**

- Recolectar información mediante las encuestas aplicadas a todos los colaboradores que permita dilucidar y analizar los resultados obtenidos en el proyecto ejecutado.
- Identificar las mejores estrategias del proyecto que permitieron cumplir con los objetivos planteados.
- Documentar la experiencia y cooperar con aprendizajes obtenidos en el proyecto con las técnicas manejadas.

## **3. Eje de la sistematización**

El eje de la sistematización se ha construido a través del conocimiento científico en base a la gestión por competencias que se desarrolla en la organización. A partir del análisis de la importancia de la gestión por competencias, ya que, en la actualidad los cambios que regularmente surgen han exigido a las organizaciones efectuarlos en el accionar diario. Todos ellos enfocados a lograr una mejora en la empresa.

En la mejora de la empresa es trascendental considerar el capital humano, debido a la importancia que es el aumentar los conocimientos, habilidades, destrezas de cada colaborador y que son aplicables en las tareas diarias. En la

actualidad la gestión no solo está basada en la tecnología, sino también en el capital humano que participa en el desarrollo de la organización, para así razonar e interpretar la realidad de la empresa.

La Gestión por Competencias (...) “que busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva” (Chávez Hernández, 2012, pág. 142). Es una herramienta que consiente comprender el desarrollo del Capital Humano en la organización y a la vez, elevar el nivel de excelencia de las competencias de cada colaborador, es aquí, donde se puede abordar las necesidades de los trabajadores con el fin de enriquecer y ofrecer un desarrollo personal y profesional a cada uno de ellos.

El abordar las necesidades de los colaboradores permitió encaminar los objetivos estratégicos de la organización y a la vez, admitir la interrelación con las funciones y actividades que desempeñan los departamentos / colaboradores que conforman dicha organización.

Para el óptimo desempeño en el cargo de los colaboradores es necesario contar con los conocimientos, las destrezas y las habilidades que garanticen los resultados de la organización. Las competencias al ser comportamientos estables que permiten mejorar la productividad organizacional, por ende, clarificarlos y lograr un feedback.

Los recursos humanos componen un factor esencial para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Por esa razón, es importante contar con una Administración de Recursos Humanos óptima, para poder gozar de un personal altamente calificado y motivado, con el ánimo de adaptarse a los constantes cambios del entorno.

La Gestión por Competencias consigue mejorar la administración de recursos humanos en la organización y aprovechar al máximo el capital humano. A la vez, la planificación permite prever la demanda de trabajo y analizar las funciones que cada cargo que se desarrolla en la empresa. Asimismo, “la planificación de los recursos humanos ayuda a detectar los conocimientos necesarios a medio plazo, en función de las estrategias planteadas por la organización, y a satisfacer esta necesidad” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuller, 2003, pág. 120).

Al elaborar y reorganizar las herramientas de planificación de recursos humanos en Explofrap S. A. permitió incorporar los procesos determinados en la organización. De la misma forma, facilitó la supervisión de las actividades detalladas en los diferentes cargos a los responsables de la empresa con el objetivo de satisfacer las demandas a corto y largo plazo.

La administración del capital humano en el modelo de Gestión por Competencias promueve ayudas frente al impulso organizacional. Entre esos beneficios está la evaluación de desempeño en Explofrap S. A. y que no se ha realizado por diferentes motivos, ya sea, por factor económico, factor tiempo u otros. Es por ello, que se elaboró los descriptivos de cargos con la técnica de

Desarrollo sistemático de un círculo instruccional (SCID) que “es la metodología de análisis de tareas que permite seleccionar un grupo de trabajadores expertos y supervisores, quienes colectivamente analizan las tareas paso por paso, uniformando entre ellos los criterios acerca de la ejecución de las tareas” (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), 2000).

Asimismo, se elabora la propuesta de evaluación de desempeño de manera sistemática, para realizarla de forma continua y oportuna a los colaboradores. Dado que, “este subsistema de Recursos Humanos se diseñan e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores, y luego se controla su utilización” (Alles, La Marca Recursos Humanos, 2014).

Para Explofrap S. A. es trascendental la evaluación de desempeño porque le permite implementar nuevas estrategias y así obtener una mayor competitividad y eficacia en sus procesos. La evaluación de desempeño ayuda a la empresa a determinar el aporte individual de sus colaboradores y si ello contribuye al desempeño de la institución.

Los aspectos importantes que se consideró en la elaboración de la propuesta de evaluación de desempeño fueron:

- Rendimiento
- Capacidades analíticas
- Conducta Laboral
- Habilidades a desarrollar

La retroalimentación en el proceso de evaluación de desempeño es imprescindible, porque permite conocer el cumplimiento de las actividades y el esperado por la empresa. El objetivo de la entrevista de retroalimentación es que se la realice con el jefe inmediato y cada uno de los colaboradores.

- **Capacitación**

Es fundamental potencializar el capital humano con la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, ya que, es parte de la formación sistémica de las personas; puesto que, comprende el aprendizaje y el cambio conductual en la organización. Así se menciona que:

la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades (Werther & David, 2008, pág. 252).

La capacitación es un proceso que puede influir directamente en el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas de todos los sistemas de la organización. La organización descubrió que la capacitación ya no es una ventaja organizacional, sino una actividad más que debe realizar, es decir, una actividad laboral identificada. Todo ello, debido a que el mercado nos presenta constantes cambios. Además, la empresa observó la importancia de extender las competencias claves de sus colaboradores para diferenciarse de sus competidores.

Toda capacitación se da por los cambios externos que afectan directamente al interior de la organización. Por lo tanto, es imprescindible preparar a los colaboradores y propiciar la adaptación de inmediato a los cambios generados.

El resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación fue significativo, dado que, en la actualidad el capital humano incide en el desarrollo y tiene una mayor notabilidad incluso que el capital financiero por ser un elemento estructural de la producción, la política y la democracia. Además, la formación del personal con los que cuenta la organización conlleva a un proceso sistemático de la adquisición de actitudes, conocimientos y destrezas para obtener una mejora continua. En este punto es sustancial comprender que la capacitación no es un gasto, sino una inversión; puesto que, la meta primordial en la capacitación es desarrollar las habilidades de los colaboradores de la organización, para que ellos sean los que ejecuten las funciones de manera eficiente.

La empresa Explofrap S. A. al buscar una ventaja competitiva persigue mejorar la administración de recursos humanos y contempla el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, bajo las técnicas y procedimientos establecidos en la empresa. Todo ello, orientado a incorporar candidatos potenciales e idóneos para ocupar cargos de la organización.

#### ○ **Reclutamiento**

El reclutamiento permite identificar a los candidatos potenciales e idóneos para vacantes en la organización, de acuerdo a las necesidades de personal.

Chiavenato (2009) señala que:

El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. “Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados” (Chiavenato I. , 2009, pág. 116).

Los aspectos importantes, a tener en cuenta, en el proceso de reclutamiento son las políticas, técnicas y procedimientos a ser efectuados, como los siguientes:

**a) Reclutamiento Interno**

Según Chiavenato (2009) el reclutamiento interno funciona como alternativa para la atracción de personal en la misma organización, ya que, permite la búsqueda de los candidatos entre las personas que laboran en la empresa. Por lo tanto, si la organización realiza el reclutamiento interno puede lograr ventajas, entre ellas el fortalecer la moral y el desempeño del colaborador, mayor compromiso y lealtad a la empresa, debido a la motivación que puedan tener con un posible asenso. Así también, los colaboradores pueden desmotivarse o crear un resentimiento hacía la organización por motivo que no obtuvieron el posible asenso.

## **b) Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo está orientado a los candidatos fuera de la institución. Es así que la empresa debe desarrollar una publicidad en los medios de comunicación, para atraer a los candidatos potenciales. Estos candidatos pueden ser personas que no se encuentren laborando o empleados de otras organizaciones. Cabe mencionar que, al realizar un reclutamiento externo la organización puede beneficiarse de la inversión en capacitaciones externas y de las nuevas experiencias del candidato. De igual forma, el proceso del reclutamiento externo alargarse en tiempo y generar un mayor costo para la empresa (Chiavenato I. , 2009).

### **o Selección**

El proceso de selección nos permite descubrir cuál es el candidato idóneo para el cargo, mediante las técnicas y procedimientos establecidos en la organización. Cabe mencionar, que este proceso asegura la calidad y efectividad de los procesos productivos de la empresa. Además, la eficacia que busca la organización es a largo plazo, porque toda empresa busca mejorar el desempeño del personal desarrollando sus habilidades.

“El proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo” (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

El proceso de selección puede contar con fases que le ayuden a elegir al candidato, entre ellas pueden ser:

**a) Preselección**

La etapa de preselección consiente clasificar a los candidatos en grupos que “no cumplen” con los requisitos primordiales; otro grupo que son “dudosos” porque podrían adaptarse con las carencias y por último el grupo que “sí” reúnen todos o la mayoría de requisitos.

**b) Aplicación de técnicas de selección**

Según Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008) la aplicación de técnicas de selección depende de un estudio preparatorio para decidir la mejor y más útil opción en cubrir la vacante. La técnica o técnicas escogidas son siempre indispensables para el proceso, entre ellas podemos mencionar los Test Psicométricos, Assessment Center, Pruebas Profesionales, Pruebas Médicas y la Entrevista de selección.

**c) Comprobación de datos referenciales**

La fase de comprobación es importante, dado que sirve para identificar los datos proporcionados por el candidato, tanto en su Currículum Vitae como en la entrevista. La comprobación se la realiza a través de organizaciones, residencia y centros de estudios.

**d) Toma de Decisiones sobre los candidatos a seleccionar**

Esta fase posibilita la aceptación de los especialistas, directivos y colaboradores de recursos humanos garantizando una elección imparcial con integridad individual. Dado que, que se propone “la metodología que se utiliza en un proceso de Assessment Center que es la mezcla de varias técnicas de

evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupos, entrevistas personales, etc.” (López Gumucio, 2010). Es decir, que se plantea utilizar la técnica del role-plays para realizar la selección de personal por su facilidad de implementación de manera individual y no solo de manera grupal.

#### **4. Objeto de la sistematización**

El proyecto se inició con la elaboración del diagnóstico para determinar las brechas existentes y así proyectar soluciones en las actividades diarias de la empresa. Por ello fue necesario conocer la forma de Gestión de Recursos Humanos y definir si cuenta con interacciones técnico-organizativas que facilitan los procesos de la gestión del capital humano. Para ello, se ejecutaron encuestas a los colaboradores de Explofrap S. A. en las que se identificó los diferentes procesos desde distintos ámbitos.

Como resultado del análisis se empieza en la Planificación de Recursos Humanos, debido a que, evidencia una falencia que afecta a los procesos interrelacionados que generan malestar por el desconocimiento del mismo. Como segundo análisis, fue el tema de evaluación de desempeño que desde sus inicios la empresa no lo ha realizado y que generaba malestar en los colaboradores por el desconocimiento. El tercer tema analizado, fue la capacitación y desarrollo, dado que presentó resultados alarmantes, debido a que la empresa no cuenta con un programa de capacitación anual, por lo tanto, tampoco cuenta con un plan de Desarrollo profesional. El cuarto tema, se enfocó en el reclutamiento, selección e inducción en el que evidencia ignorancia en el desarrollo del proceso. Es por ello,

que el proyecto nos permitió presentar una propuesta para generar cambios productivos en la empresa.

El proyecto se da por la necesidad de implementar una planificación de recursos humanos, dado que, los colaboradores desean conocer la planificación del área, para así mejorar las actividades del recurso humano que tiene la organización.

La sistematización crea la oportunidad de elaborar los descriptivos de cargos para comprobar la productividad y competitividad de la empresa, teniendo en cuenta que, el descriptivo de cargo “es una herramienta que consiente en verificar la eficiencia del personal, ya que es, una fuente de información necesaria para la instrucción, detalle de las tareas o responsabilidades, la carga de trabajo y los incentivos de la empresa” (Chiavenato I. , 2011).

La sistematización inició con una propuesta de actividades a ejecutar con los responsables, presupuesto y tiempos establecidos, para lograr alinear los objetivos del proyecto a las metas determinadas por la organización.

La propuesta fue presentada a la Administradora de Explofrap S. A. quién apoyó por completo la misma y nos autorizó a continuar. Por supuesto, planteó presentar la propuesta al dueño de la empresa para su aprobación y conocimiento.

Para poner en marcha el proyecto se procedió a elaborar las encuestas a los colaboradores de la empresa distribuidos de la siguiente manera: en la Matriz Quito existen cinco empleados, en Máchala tres y en Zamora dos, completando una

nómina de diez colaboradores de Explofrap S. A. Las encuestas fueron ejecutadas por intermedio de los responsables de las agencias de Máchala y Zamora, en la matriz se las ejecutó de manera presencial.

En vista que, la encuesta,

se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (López-Roldán & Fachelli, 2015).

Se procedió a realizarla para obtener resultados que permitan continuar con la elaboración de planificación de las actividades de recursos humanos para el periodo contemplado entre enero - junio del 2020. En consecuencia, se procede con la elaboración de los descriptivos de cargos de la empresa con los que cuenta, entre ellos el de la Jefatura Administrativa, Asistente de Talento Humano, Bodeguero, Chofer, Contadora, Gerente de Ventas, Gerente General, Mensajero, Secretaria y Vendedor, para identificar,

medir y analizar las brechas, es decir, constatar permanentemente si las personas que se desempeñan en una determinada función tienen las competencias requeridas o, en su defecto, cuál es la distancia o brecha con el nivel requerido para tener un desempeño exitoso o superior (Alles, 2007).

Estos perfiles se desarrollaron en el formato tradicional de la descripción de cargos acoplándolos a la estructura y formatos de la empresa. Los perfiles antes

mencionados nos permitieron identificar las actividades esenciales, los conocimientos, destrezas, capacidades organizacionales y gerenciales que necesita cada colaborador para un óptimo desempeño.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) fue complicado desarrollarlo debido, a que no se ejecutó la evaluación de desempeño en la empresa.

## **5. Metodología de la sistematización**

La metodología al ser una “ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso” (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004) nos permitió encauzar el proyecto de modo eficiente con tendencia a cumplir los objetivos de manera eficaz. Por consiguiente, la intervención se la realizó desde un enfoque cualitativo y cuantitativo que consintió en obtener cifras para validar la información recopilada al inicio del proyecto.

El enfoque cualitativo “busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende medir con precisión las variables del estudio” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). En consecuencia, el proyecto requirió de herramientas que faciliten una estructura con sencillez y claridad para desarrollar y evaluar los avances del proyecto y, con ello alcanzar los resultados propuestos al inicio. Entre las herramientas tenemos:

- **Matriz de involucrados:** Esta matriz (Véase Anexo1) permitió identificar y definir la gestión que los Stakeholders tienen en el proyecto con su respectivo interés, los problemas percibidos, los recursos y los conflictos potenciales.
- **Matriz de Marco Lógico:** Con esta matriz (Véase Anexo 2) logramos establecer la jerarquía del proyecto con sus respectivos indicadores, las fuentes de verificación y los supuestos que contemplan la ejecución del proyecto.
- **Matriz de avance en la consecución de los resultados del proyecto:** La matriz de avance (Véase Anexo 3) permitió la contrastar los objetivos planteados con los objetivos obtenidos en el desarrollo del proyecto. Además, nos facilitó detallar las actividades, las brechas y las medidas correctivas a ser tomadas para el proyecto.
- **Descriptivo de cargos:** El descriptivo de cargos (Véase Anexo 4) dio como resultado establecer las actividades esenciales paso a paso para el cumplimiento de las tareas y los resultados de los puestos que tiene la empresa Explofrap S. A. a nivel nacional.
- **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:** El Cuestionario (Véase Anexo 5) posibilitó identificar de manera detallada las necesidades de capacitación de los colaboradores en cada una de las áreas de la empresa.
- **Evaluación de desempeño:** La propuesta de la Evaluación de Desempeño posibilitará implementar estrategias en la empresa y a la vez, alinear sus

objetivos con la misión, visión y las competencias laborales de cada uno de los colaboradores en la empresa. Cabe mencionar, que la propuesta se la presenta para que en lo posterior sea ejecutada en la organización.

- **Evaluación de Reacción:** La evaluación de reacción (Véase Anexo 6) permitirá evidenciar el aprendizaje que se logró en la capacitación de los colaboradores. La información obtenida de la evaluación de reacción es la que permitirá analizar e interpretar los resultados de las capacitaciones desarrolladas en la empresa.

## **6. Preguntas clave**

### **6.1 Preguntas de inicio**

- ¿Cómo apareció la propuesta del proyecto?
- ¿Cuáles fueron las necesidades detectadas en los colaboradores de la empresa?
- ¿Cuáles fueron los objetivos del proyecto?
- ¿Cuáles fueron las necesidades de los colaboradores?

### **6.2 Preguntas interpretativas**

- ¿Por qué fue importante elaborar los descriptivos de cargos de la organización?
- ¿Cómo fue la participación de los responsables de la empresa?
- ¿Cómo mejoró la relación de los colaboradores con los responsables de Explofrap S. A.?
- ¿Qué incidencia tuvo la elaboración de la propuesta de evaluación de desempeño?
- ¿Cómo se ajusta el proyecto a los objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Cuáles pudieron ser las consecuencias si no se ejecutaba el proyecto?

¿Cómo se involucraron los beneficiarios?

### 6.3 Preguntas de cierre

¿El proyecto tiene expectativas a futuro?

¿Se dará continuidad al proyecto, cómo?

¿Cuáles fueron las reacciones de los colaboradores con el resultado?

¿Quiénes se beneficiaron con el proyecto?

## 7. Organización y procesamiento de la información

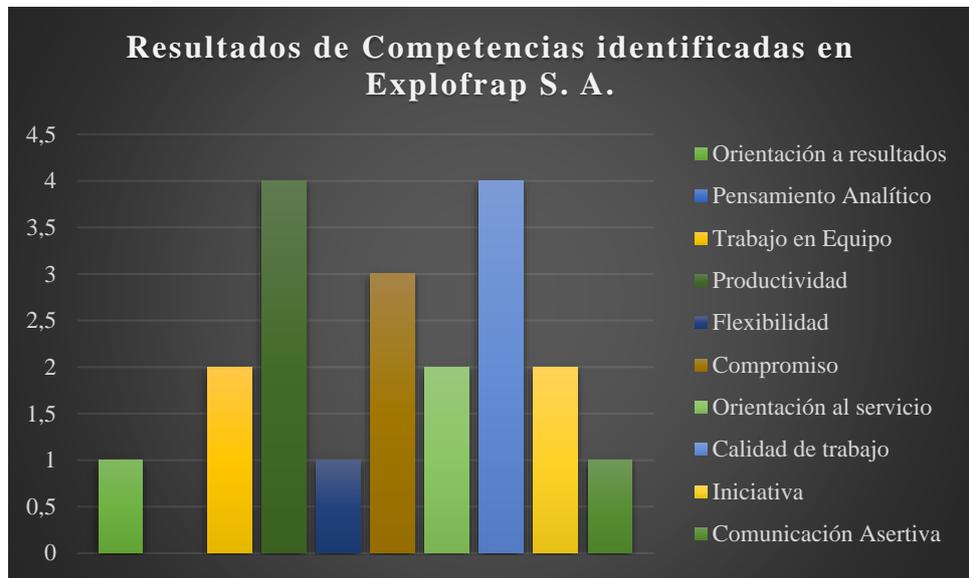
A *continuación*, se presenta las herramientas que detallan el trabajo logrado en el proyecto de una manera más clara y precisa con el impacto obtenido.

**Tabla 1:**

*Matriz de descriptivos de cargos implementados en Explofrap S. A.*

<b>Oficina</b>	<b>MATRIZ</b>	<b>S. MACHALA</b>	<b>S. ZAMORA</b>
<b>Gerente General</b>		X	
<b>Gerente de Ventas</b>	X		
<b>Jefatura Administrativa</b>	X		
<b>Contadora</b>	X		
<b>Asistente de Talento Humano</b>	X		
<b>Secretaria</b>	X	X	X
<b>Vendedor</b>	X	X	X
<b>Bodeguero</b>	X	X	X
<b>Chofer</b>		X	X

**Nota:** En la tabla se detallan los descriptivos de cargos elaborados en la empresa Explofrap S. A. y que se manejan en la matriz y sucursales con las que cuenta la organización.



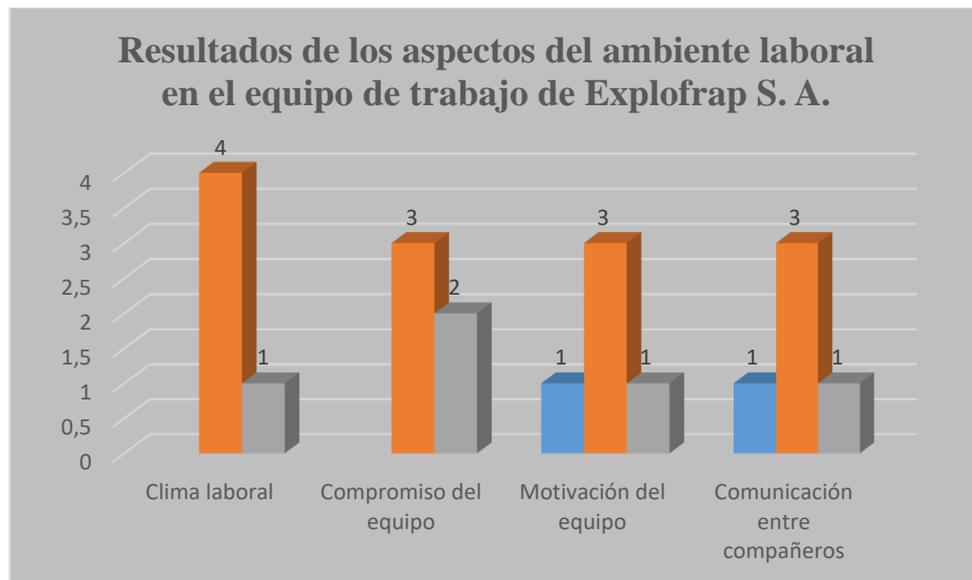
**Figura 1:** Resultados de Competencias identificadas en Explofrap S. A.

Elaborado por: Grecia Eivar (2020)



**Figura 2:** Resultados de la Actitudes y valores a ser fortalecidos en Explofrap S. A.

Elaborado por: Grecia Eivar (2020)



**Figura 3:** Resultados de los aspectos del ambiente laboral en el equipo de trabajo de Explofrap S. A.

Elaborado por: Grecia Eivar (2020)

## 8. Análisis de la información

El proyecto requirió recabar y sintetizar información de la empresa, para luego utilizar herramientas que nos ayuden a desarrollar las actividades que no se habían elaborado y no permitían un óptimo desarrollo de la empresa.

El descriptivo de cargos (Véase Anexo 4) al ser una herramienta que permitió evidenciar la eficiencia de la administración del personal, la descripción y análisis de cargo, posibilitó la elaboración de la propuesta de evaluación de desempeño, para proceder a ejecutar el cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y planificar la capacitación a los colaboradores. Además, concedió obtener un inventario de cada aspecto significativo y de las responsabilidades que tiene cada cargo.

Los descriptivos de cargos fueron elaborados a través de una entrevista con los colaboradores y la administradora de la empresa, para establecer de mejor manera las cargas de trabajo en cada uno de los puestos de la empresa.

El Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es una de las herramientas importantes de la gestión por competencias que facilita evidenciar las brechas de capacitación en los puestos de trabajo de la empresa. Por lo consiguiente, Explofrap S. A. requirió ejecutar ajustes que posibilitaron modificar las variables de las actividades complejas, para así controlar la eficiencia de la empresa a largo plazo. Por lo tanto, al ejecutar el cuestionario del DNC permitió conocer las inquietudes de los colaboradores y así prepararlos en la ejecución de la capacitación en la empresa y a la vez, determinar las situaciones inciertas de la organización, para fijar el potencial del capital humano que posee la empresa.

Tras los resultados de la ejecución del cuestionario del DNC es necesario efectuar la capacitación enfocada en diferentes aspectos que son primordiales para el desarrollo eficiente de la empresa Explofrap S. A. Entre ellos, tenemos las competencias de la calidad de trabajo, productividad, compromiso, trabajo en equipo, la orientación al servicio e iniciativa en sus actividades laborales.

El cuestionario del DNC viabilizó identificar las actitudes y valores que desean ser reforzados en el equipo de trabajo de la empresa. De los colaboradores que realizaron el cuestionario se pudo identificar que la responsabilidad y el entusiasmo son actitudes de mayor fortalecimiento, debido a que, cada colaborador

debe asumir las consecuencias de la toma de decisiones que garanticen el cumplimiento de las mismas. Por consiguiente, la disciplina y la proactividad que cada trabajador debe tener y así fomentar el éxito en la empresa, ya que, las personas que colaboran en la organización deben trabajar de manera independiente y a la vez, de forma sistémica entre las áreas que conforman la empresa y permitan alcanzar los objetivos.

Además, el cuestionario del DNC nos arrojó como resultado los aspectos del ambiente laboral que prevalen en el equipo de trabajo de la empresa Explofrap S. A. en los que resaltan el clima laboral, el compromiso, la motivación del equipo y la comunicación entre compañeros que los califican como buenos. También, hay colaboradores que califican esos aspectos como excelentes y una gran minoría como malos dentro del equipo de trabajo de la organización.

## Segunda parte

### 1. Justificación

La empresa Explofrap S. A. desarrollaba sus actividades de acuerdo a la administración clásica de recursos humanos donde sus tareas estaban relacionadas con el pago de nómina y la vigilancia del cumplimiento de las normas gubernamentales (Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales) que le exige cumplir los lineamientos de recursos humanos. La empresa al ser una “organización burocrática es un sistema organizativo, basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas, racionales, escritas y exhaustivas” (Almanza Jiménez, Calderón Campos, & Vargas -Hernández, , 2016), descuidaba los aspectos humanos de sus colaboradores que son importantes para la organización y que, a la vez, causaban complicaciones en el desarrollo de las actividades que desempeñaban los colaboradores en la empresa.

El proyecto presentó la oportunidad de cambiar la idea y materializarla en una administración de recursos humanos basada en el capital humano e intelectual, para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades que pueda presentar la globalización en la actualidad. En consecuencia, la gestión por competencias permitió a la empresa orientar, dirigir y controlar los esfuerzos del grupo de colaboradores de la empresa, con un fin en común, con un mínimo de recursos y de esfuerzos y con la menor interferencia con otras actividades útiles para el desarrollo de la organización. De la misma forma, el desarrollo de la tecnología influyó en el comportamiento de las personas, puesto que, permitió cambiar la percepción de cómo se puede interactuar entre los individuos de la empresa y en base a ello poder alcanzar los objetivos planteados.

La gestión por competencias permitió identificar las habilidades de los colaboradores que ocupan los diversos cargos, a través de un perfil cuantificable y medible de la forma más adecuada posible. De igual forma, se buscó aumentar la contribución de cada empleado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Fue imprescindible la participación activa de la alta dirección y de cada uno de los colaboradores de la empresa, para la construcción de un modelo exitoso en la Explofrap S. A. Por ende, la gestión de competencias hizo posible mejorar la planificación de los programas de desarrollo de habilidades específicas, permitiendo corregir el desempeño individual y la cultura organizativa.

## **2. Caracterización de los beneficiarios**

El principal interés del proyecto fue mejorar el desarrollo de Explofrap S. A. y el de los empleados que constituyen la organización. El grupo de colaboradores es aproximadamente de diez a nivel nacional, con una oscilación de la edad entre los veintiséis y los cincuenta y uno años de edad. El personal posee un nivel de estudio superior. Como los principales beneficiarios fueron:

- **Beneficios para el personal**

Los beneficios para el recurso humano fueron las participaciones en capacitaciones de acuerdo a cada una de las necesidades laborales y a los cargos

que desempeñan en la organización, permitiendo así el logro de una valoración del potencial de los colaboradores.

- **Beneficios para los responsables**

Los beneficios para los responsables de la organización fue que, permitió descubrir los diferentes niveles de desempeño que posee cada colaborador en la empresa ya sean estos excelentes o frágiles. Además, se pudo evidenciar las cualidades de cada colaborador, basándose en los conocimientos, habilidades y competencias, posibilitando que la toma de decisiones se de manera objetiva.

- **Beneficios para la organización**

El beneficio para la organización es el de establecer los objetivos de cada área con las metas de la empresa, permitiendo así aumentar la eficiencia con una mayor precisión estratégica que reduzca los riesgos y obtenga una mejora continua en el desempeño profesional.

### **3. Interpretación**

La empresa Explofrap S. A. inicia sus operaciones el 07 de febrero del 2012 con el objetivo principal de importar y comercializar armas, accesorios y explosivos para las empresas de seguridad, personas naturales e industrias: minera, exploración sísmica, obras civiles, cementeras, entre otros.

El proyecto gozó de la participación activa de los responsables de la empresa, dado que, desde el inicio facilitaron la información referente a la organización para

analizar y poder tomar medidas que permitan incrementar su desarrollo. Además, la implicación de los responsables fue esencial en la implementación de la gestión por competencias para lograr los beneficios deseados dado que ellos fueron una de las partes interesadas.

Por su parte, los colaboradores al inicio del proyecto estaban renuentes a colaborar ya que, que no creían que existan beneficios para ellos. Con el avance y evolución del proyecto se generó la motivación a participar activamente en la ejecución del mismo, gracias a que, se integraba los objetivos de la empresa con los objetivos personales de los colaboradores donde se pudo presentar resultados beneficiosos para toda la organización que facilitó la ejecución del proyecto.

También, la elaboración de los descriptivos de cargos en la empresa fue importante, debido a que los colaboradores necesitaban saber el papel que estaban cumpliendo en la organización y como ello, puede favorecer en el crecimiento de la empresa. Por todo lo expresado anteriormente, el proyecto se ajustó a los objetivos estratégicos de la empresa y a la vez, posibilitaron la descentralización del control, puesto que, las funciones de cada cargo se dieron a conocer a los colaboradores entendiendo la importancia de su participación en las actividades de la empresa y consiguiendo una motivación que se traduce en una mayor productividad.

Es aquí donde se realiza el levantamiento de información requerida para analizar las necesidades que ayudaron a establecer un tema de interés que beneficie

a la empresa y a los colaboradores, para mejorar el desempeño y lograr los objetivos establecidos por la organización.

Por medio de un diagnóstico realizado permitió identificar e implementar un modelo en base a la gestión por competencias, el mismo que tuvo como objetivo mejorar el desarrollo de los subsistemas para incentivar la competitividad de la empresa. La administradora de Explofrap S. A. fue la encargada de dirigir y supervisar el cronograma y las actividades del proyecto.

Los logros obtenidos fueron la planificación las acciones de cada área donde se pudo verificar las actividades contempladas para ser ejecutadas durante el año 2020, desde cada una de las sucursales y los cargos que se manejan en la empresa. Se elaboró los descriptivos de cargos con el levantamiento de información en base a las actividades que ejecuta cada colaborador en la organización, entre esos cargos se elaboraron:

- a) Gerente General
- b) Gerente de Ventas
- c) Administrador
- d) Contador
- e) Asistente de Recursos Humanos
- f) Secretaria
- g) Vendedor
- h) Mensajero
- i) Chofer

La emergencia por el SARS-CoV-2 impidió continuar con el cronograma y planificación establecida en el área de Recursos Humanos de la empresa Explofrap S. A., así como, la recopilación de las actividades fue complicada, debido a que, no todos los colaboradores contaban con la disponibilidad de tiempo y recursos tecnológicos. A pesar de lo antes mencionado se continuó con la compilación de actividades, para la elaboración de los Descriptivos de Cargos con los que goza la empresa. Por lo tanto, se coordina con la Administradora la revisión de los avances del proyecto vía correo electrónico por los problemas de movilización causados por la emergencia antes mencionada.

La evaluación de desempeño no se logra ejecutar debido a los problemas económicos que genera la emergencia y solo se presenta la propuesta, y se espera que en lo posterior logren ejecutarla, para una mejora inmediata de la comunicación en la empresa y a la vez, les permita una formación adecuada para sus colaboradores.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) fue ejecutado mediante una aplicación de FORMS. Cabe mencionar que, no todos los colaboradores lograron realizar el cuestionario para el DNC por factores de desconocimiento tecnológico. Los resultados obtenidos fueron que la mayoría de los colaboradores coinciden que cada cierto tiempo deben asistir a capacitaciones que les permita desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Por lo tanto, la evaluación de reacción será primordial ejecutarla luego de haber realizado la capacitación, para solventar las necesidades en posteriores capacitaciones.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

El aspecto de gran importancia que debilitó la experiencia fue la emergencia por el SARS-CoV-2 (COVID-19), que influyó en el tiempo de ejecución de las actividades programadas en el proyecto y que dificultó la comunicación y movilización para la visita a cada una de las sucursales a nivel nacional. Además, se elaboró la propuesta de evaluación de desempeño que no fue posible ejecutarla por la emergencia sanitaria, en consecuencia, se construyó la evaluación de reacción que se debe efectuar luego de una capacitación en la empresa y que, de la misma forma no se ejecutó, dado que, no se realizó la capacitación a los colaboradores de Explofrap S. A.

Es importante mencionar que los responsables de la empresa entendieron la trascendencia de la Gestión de Talento Humano y la implementación de los subsistemas a pesar de la emergencia por el SARS-CoV-2 (COVID-19), que no permitió la ejecución del proyecto en su totalidad. Cabe recordar, que los diseños se entregan a la administradora y existe un compromiso de asesoría a futuro cuando termine la emergencia.

La elaboración de este proyecto permitió comprender la importancia del área de recursos humanos en una empresa dado que, es la encargada de entender las

necesidades de cada colaborador para así responder de manera eficiente y a la vez, crear oportunidades profesionales.

En la actualidad la combinación perfecta lo hace la tecnología y el capital humano ya que, potencia las habilidades, aumenta la satisfacción y promueve el desarrollo profesional de los colaboradores.

Por consiguiente, los principales logros de la experiencia fueron que el factor tiempo, el económico y la distancia imposibilitan una ejecución óptima del desarrollo del cualquier proyecto en la actualidad, dado que, no todos estamos familiarizados con la tecnología y que, es necesario mantenernos actualizados, para así lograr un óptimo desarrollo en la ejecución de nuestras actividades, ya sean personales o profesionales frente al desarrollo de la sociedad.

La formación académica obtenida ayudó a consolidar las competencias que poseen cada colaborador en la empresa y a diversificar su capital humano para que sea flexible ante las necesidades de la organización. De igual forma, las experiencias positivas fueron la predisposición de cada colaborador y sobre todo de la alta gerencia en la elaboración y ejecución de las actividades a desarrollar en empresa Explofrap S. A.

Entre los aprendizajes obtenidos también podemos mencionar el acercamiento con los responsables de la empresa que fue de manera exitosa y lo que sí cambiaría es la forma de realizar el levantamiento de información de las actividades de cada

colaboradora a nivel nacional, dado que, con la emergencia no se logró hacerlo de manera presencial.

Con el proyecto se logró generar los descriptivos de cargos con su respectivo diseño, el cuestionario para el diagnóstico de necesidades de capacitaciones (DNC) y la evaluación de reacción, para cuando se ejecute la evaluación de desempeño y su respectiva capacitación.

Los objetivos proyectados en la experiencia fueron el recoger información mediante las encuestas aplicadas a todos los colaboradores que permita dilucidar y analizar los resultados obtenidos en el proyecto ejecutado, identificar las mejores estrategias del proyecto que permitieron cumplir con los objetivos planteados y a la vez, documentar la experiencia y cooperar con aprendizajes obtenidos en el proyecto con las técnicas tratadas, mismos que se lograron cumplir a cabalidad con los diferentes contratiempos.

Entre los elementos de riesgos identificados al momento de la experiencia con el proyecto fueron el acercamiento físico cuando se necesitaba realizar la entrevista, para el levantamiento de las actividades de cada colaborador en su lugar de trabajo, debido al distanciamiento social que hubo a nivel mundial. Para ello, también nos permitió identificar los elementos innovadores como el uso de la tecnología al momento de elaborar y ejecutar el cuestionario para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). Por consiguiente, el impacto puede ser positivo y a la vez, negativo dependiendo del colaborador, ya que, no todos están familiarizados con la tecnología.

## **Conclusiones y recomendaciones**

- ❖ La recolección de la información en las organizaciones se vuelve complicado cuando no todos los integrantes están dispuestos a trabajar en equipo y creen que las actividades presentadas en un proyecto solo les pueden beneficiar a los responsables de la empresa.
- ❖ Las estrategias efectuadas en el proyecto fue iniciar creando la necesidad en los responsables de la organización, permitiendo así promover la motivación en los colaboradores que posibilite el desarrollo de las actividades del proyecto con trabajo en equipo.
- ❖ La generación y ejecución del proyecto permitió desarrollar herramientas que facilitarán la realización de las actividades tanto de los responsables como de sus colaboradores y que permitió entender el impacto del proyecto en la empresa.
- ❖ Como recomendación, una vez terminada la emergencia sanitaria continuar con la ejecución de la evaluación de desempeño y sus respectivas capacitaciones en las áreas de la empresa y realizar la evaluación de reacción para medir el aprendizaje de los participantes.

### Referencias:

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos*. Buenos Aires: GRANICA.
- Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., & Vargas -Hernández, J. G. (2016).  
TEORÍAS CLÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES Y EL GUNG HO.  
*Revista Científica "Visión de Futuro"*, pp. 1 - 12.
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, pp. 140 - 161.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (2000). *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*. Madrid: De los textos y gráficas.
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Campeche, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuller, R. S. (2003). *La gestión recursos humanos*. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (5ta. edc. ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: McGRAWW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

López Gumucio, J. R. (julio - diciembre de 2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*(26), pp. 129 - 152.

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA*. Barcelona: Creative commons.

Werther, W. B., & David, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.

**5. Anexos**

**Anexo 1. MATRIZ DE INVOLUCRADOS**

<b>GRUPOS INVOLUCRADOS</b>	<b>INTERESES RESPECTO AL PROYECTO</b>	<b>PROBLEMAS PERCIBIDOS</b>	<b>RECURSOS Y MANDATOS</b>	<b>CONFLICTOS POTENCIALES</b>

**Anexo 2. MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

<b>JERARQUÍA DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
-			

**Anexo 3. AVANCE EN LA CONSECUCION DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO**

PLANIFICADO		EJECUTADO		
RESULTADO	INDICADORES	RESULTADO PARCIAL	INDICADORES	%
<b>LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS</b>				

**Anexo 4. DESCRIPTIVO DE CARGO**

**DESCRIPTIVO DE CARGO**

<b>ÁREA:</b>	
<b>CARGO A QUIEN REPORTA:</b>	
<b>CARGO/S QUE SUPERVISA:</b>	
<b>CARGOS CON LOS QUE COORDINA:</b>	

**OBJETIVO DEL CARGO**

**ACTIVIDADES ESENCIALES**

<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	

**PRODUCTOS O SERVICIOS QUE RESULTAN DEL CARGO**

<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	

<b>Versión</b>	<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>
-------------------------------

REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
<b>Formación Académica:</b>	
<b>Conocimientos Generales:</b> (Incluye esquemas informáticos)	
<b>Idiomas:</b>	
<b>Experiencia:</b>	

ASPECTOS REQUERIDOS EN EL CARGO	
<b>Rendimiento Laboral:</b>	1.
	2.
	3.
<b>Comportamiento Laboral:</b>	1.
	2.
	3.

Versión	Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Anexo 5. CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE  
CAPACITACIÓN (DNC)**

Matriz  
Q-001-DNC-OF

**Cuestionario para la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)**

**Fecha de elaboración:** \_\_\_\_\_

El objetivo es identificar las necesidades de capacitación a fin de disminuir y/o eliminar las brechas en la ejecución de sus actividades laborales.

De sus respuestas dependerá el estudio de capacitación y la utilidad en el cargo que desempeña.

**Ciudad:** \_\_\_\_\_

**Telf/ext:** \_\_\_\_\_

**Área:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

<b>¿Qué actividades de su área han presentado dificultades para la ejecución por parte de los colaboradores?</b>	

De acuerdo a las dificultades presentadas, ¿Qué conocimientos le ayudarían a disminuir o eliminar? ¿En qué nivel? (Anexo Temáticas).	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Avanzado</b>

<b>De las siguientes competencias detalladas identifique las de su equipo de trabajo. (Máx. 3)</b>			
Orientación a resultados		Flexibilidad	Iniciativa
Pensamiento Analítico		Compromiso	Comunicación Asertiva
Trabajo en equipo		Orientación al servicio	Otra:
Productividad		Calidad en el trabajo	
<b>Identificar las actitudes las actitudes y valores que desea sean fortalecidos en su equipo de trabajo (Máx. 3)</b>			
Proactividad		Responsabilidad	Entusiasmo
Disciplina		Lealtad	Otro:

¿Cómo califica los siguientes aspectos del ambiente laboral con su equipo de trabajo?	Malo	Bueno	Excelente
Clima laboral			
Compromiso del equipo			
Motivación del equipo			
Comunicación entre los compañeros			
<b>OBSERVACIONES:</b>			

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

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

## Anexo 6. EVALUACIÓN DE REACCIÓN A PARTICIPANTES

Nombre del curso: .....

Fecha: .....

Nombre del instructor: .....

Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala.

Marque sus respuestas con una X.

**4 = Total acuerdo 3 = De acuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Total desacuerdo**

Dimensión	Indicadores	Respuestas
1. Objetivos y contenidos del programa	a. Los objetivos del curso son claros	1 2 3 4
	b. Se cumplieron los objetivos del curso	1 2 3 4
	c. Los contenidos presentados son actualizados	1 2 3 4
	d. Los contenidos de curso son coherentes con los objetivos del curso	1 2 3 4
2. Materiales	a. Se entregaron materiales del curso	1 2 3 4
	b. Los materiales tiene buena presentación y organización	1 2 3 4
	c. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso	1 2 3 4
3. Recursos audiovisuales	a. Se usaron ayudas audiovisuales de manera efectiva	1 2 3 4
	b. Se recurrió a equipos tecnológicos para mejorar la efectividad del curso	1 2 3 4
4. Instructor	a. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles	1 2 3 4
	b. El instructor generó un ambiente de participación	1 2 3 4
	c. El instructor usó eficientemente el tiempo	1 2 3 4
	d. El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes	1 2 3 4
	e. El instructor evidenció dominio del tema	1 2 3 4
5. Duración	a. La duración del curso fue apropiada	1 2 3 4
	b. Se dedicó un tiempo adecuado al tratamiento de las diversas temáticas	1 2 3 4
	c. Se dio el tiempo suficiente para practicar o realizar ejercicios de aplicación	1 2 3 4
6. Ambiente de aprendizaje	a. Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura, espacio) favorecieron la realización del curso.	1 2 3 4
7. Intención de aplicación	a. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4
	b. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo.	1 2 3 4
8. Autoeficacia	a. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4
	b. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.	1 2 3 4
	c. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4
9. Logística	a. Fui notificado con oportunidad sobre la fecha y hora del curso	1 2 3 4
	b. Conocía de antemano la naturaleza del curso que recibí	1 2 3 4