

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS RECURSOS
HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS RECURSOS HUMANOS**

**PROPONER UN DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO PARA LA EMPRESA CYBERSEC506
EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019**

**Elaborada por:
Melissa Padilla Arias
1-1300-0697**

**Tutora:
M.Sc. Susana Araya Zamora**

Heredia, 2019.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xxi
DECLARACIÓN JURADA	xxviii
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	xxix
CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO	xxx
CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO	xxxi
DEDICATORIA	xxxii
AGRADECIMIENTOS	xxxiii
RESUMEN	xxxiv
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Antecedente del problema	2
1.1.2. Problematización.....	2
1.1.3. Justificación del tema.....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5

1.3.1. Objetivos generales	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	6
1.4.1. Alcances.....	6
1.4.2. Limitaciones	6
1.5. APOORTE DEL INVESTIGADOR.....	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA.....	9
2.1.1. Antecedentes de la organización	9
2.1.2. Misión de CyberSec506	10
2.1.3. Visión de CyberSec506.....	10
2.1.4. Valores de CyberSec506	10
2.1.5. Propósito CyberSec506	11
2.1.6. Organigrama organizacional	11
2.1.7. Fotografías de la organización	11
2.2. CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL.....	12
2.2.1. Variable independiente.....	12
2.2.2. Variable dependiente	13
2.3. Administración de Talento Humano.....	13
2.3.1. Historia de Talento Humano	14

2.3.2. Importancia de la Administración de Talento Humano	17
2.3.3. Responsabilidades de algunos roles de Talento Humano.....	18
2.3.4. Responsabilidades del gerente de Talento Humano	19
2.3.5. Organización de las responsabilidades del departamento de Talento Humano	20
2.3.6. Proceso de Talento Humano.....	21
2.3.7. Análisis de puestos	22
2.3.8. Reclutamiento	22
2.3.9. Reclutamiento interno	23
2.3.10. Ventajas del reclutamiento interno	23
2.3.11. Desventaja del reclutamiento interno.	25
2.3.12. Reclutamiento externo	27
2.3.13. Ventajas del reclutamiento externo	28
2.3.14. Desventajas del reclutamiento externo	29
2.3.15. Reclutamiento Mixto.....	30
2.3.16. Proceso del reclutamiento mixto	30
2.3.17. Fuentes de reclutamiento.....	31
2.3.18. Selección de personal.....	32
2.3.19. Importancia de la selección de personal	32

2.3.20. Requisitos básicos de las pruebas que se utilizan en la selección de personal	33
2.3.21. Proceso para validar una prueba	34
2.3.22. Tipos de pruebas de selección.....	35
2.3.23. Inducción de personal	35
2.3.24. Objetivos de la inducción	36
2.3.25. Programa de inducción	37
2.3.26. Capacitación de personal.....	37
2.3.27. Contenido de la capacitación	39
2.3.28. Objetivos de la capacitación	40
2.3.29. Ciclo de capacitación	41
2.3.30. Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo.....	41
2.3.31. Métodos para el desarrollo de las personas	43
2.3.32. Desarrollo Organizacional.....	45
2.3.33. Características del Desarrollo organizacional	46
2.3.34. Evaluación de desempeño	49
2.3.35. Elementos distintivos en la evaluación.....	50
2.3.36. Métodos de evaluación del desempeño	51
2.3.37. Razones para evaluar el desempeño.....	51
2.3.38. Acciones para un buen desempeño	53

2.3.39. Planeación de carrera	56
2.3.40. Motivación laboral	56
2.3.41. Desarrollo profesional	56
2.3.42. Desarrollo de la carrera individual.....	56
2.3.43. Remuneración- Salario	57
2.3.44. Clases de salarios.....	58
2.3.45. Higiene Laboral.....	58
2.3.46. Seguridad Laboral.....	61
2.3.47. Importancia de la seguridad laboral	62
2.3.48. Salud en el trabajo	62
2.4. Estructura organizativa.....	63
2.4.1. Importancia de una estructura organizativa	64
2.4.2. Criterios fundamentales para su preparación	64
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	66
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	67
3.1.1. Finalidad	68
3.1.1.1. Teórica	68
3.1.1.2. Aplicada	68
3.1.2. Dimensión temporal	68
3.1.2.1. Transversal	68

3.1.2.2. Longitudinal.....	68
3.1.3. Marco	69
3.1.3.1. Mega	69
3.1.3.2. Macro	70
3.1.3.3. Micro	70
3.1.4. Naturaleza.....	70
3.1.4.1. Cuantitativa	70
3.1.4.2. Cualitativa	71
3.1.5. Carácter	72
3.1.5.1. Exploratoria.....	72
3.1.5.2. Descriptiva	73
3.1.5.3. Correlacional.....	73
3.1.5.4. Explicativa.....	74
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	75
3.2.1. Sujetos	75
3.2.2. Fuentes de información.....	75
3.2.2.1. Fuentes de primera mano	75
3.2.2.2. Fuentes de segunda mano	76
3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO	76
3.3.1. Muestreo probabilístico	76

3.3.2. Muestreo no probabilístico	77
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	77
3.4.1. Población (pendiente cuadro con cargos).....	77
3.4.2. Muestra	78
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	78
3.5.1. Recolección de datos.....	78
3.5.2. Tipos de instrumentos de medición o recolección de datos	80
3.5.2.1. Cuestionarios	80
3.5.2.1.1. Preguntas abiertas	80
3.5.2.1.2. Preguntas cerradas.....	80
3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	81
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	83
4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	84
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	84
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	200
5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	201
5.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	216
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	223
6.1. INTRODUCCIÓN	224
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	225

6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	226
6.3.1. Objetivo General	226
6.3.2. Objetivos Específicos.....	226
6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	227
6.4.1. Alcances.....	227
6.4.2. Limitaciones	227
6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	227
6.5.1. Creación de la misión y visión del departamento de Talento Humano..	228
6.5.2. Creación de un organigrama del departamento de talento humano.	229
6.5.3. Subsistema de provisión de Talento Humano	230
6.5.3.1. Misión.....	231
6.5.3.2. Visión	231
6.5.3.3. Objetivo.....	231
6.5.3.4. Funciones	231
6.5.3.5. Responsabilidades.....	232
6.5.4. Subsistema de desarrollo de Talento Humano.....	232
6.5.4.1. Misión.....	232
6.5.4.2 Visión	232
6.5.4.3 Objetivo.....	232
6.5.4.4. Funciones	233

6.5.4.5. Responsabilidades.....	233
6.5.5. Subsistema de organización de Talento Humano	234
6.5.5.1. Misión.....	234
6.5.5.2. Visión	234
6.5.5.3. Objetivo.....	235
6.5.5.4. Funciones	235
6.5.5.5. Responsabilidades.....	235
6.5.6. Subsistema de retención.....	238
6.5.6.1. Misión.....	238
6.5.6.2. Visión	238
6.5.6.3. Objetivo.....	238
6.5.6.4. Funciones	238
6.5.6.5. Responsabilidades.....	239
6.5.7. Presupuesto Global de la Propuesta.....	241
6.5.8 Diagrama de Gantt de ejecución de la propuesta	242
BIBLIOGRAFÍA	243
ANEXOS	246
ANEXO 1: CUESTIONARIO COLABORADORES.....	247
ANEXO 2: CUESTIONARIO GERENTE GENERAL	272

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Distribución de los colaboradores por puesto	77
Cuadro 2. Operacionalización de las variables	82
Cuadro 3. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 1	202
Cuadro 4. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2.....	208
Cuadro 5. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 3.....	214
Cuadro 6. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 4.....	216
Cuadro 7. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 1	217
Cuadro 8. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2.....	219
Cuadro 9. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 3.....	221
Cuadro 10. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 4.....	222
Cuadro 11. Presupuesto del primer mes para la contratación de la persona para el departamento de provisión y de desarrollo de recursos humanos	237
Cuadro 12. Presupuesto a partir del segundo mes para la contratación de la persona para el departamento de provisiones y de desarrollo de recursos humanos.....	238
Cuadro 13. Presupuesto para el primer mes para la contratación de la persona para el departamento de provisiones y de desarrollo de recursos	240
Cuadro 14. Presupuesto a partir del segundo mes para la contratación de la persona para el departamento de provisiones y de desarrollo de recursos	240
Cuadro 15. Presupuesto global de la propuesta para el primer mes.....	241
Cuadro 16. Presupuesto global de la propuesta a partir del segundo mes	241
Cuadro 17. Diagrama de Gantt de propuesta.....	242

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género.....	85
Tabla 2. Edad	86
Tabla 3. Antigüedad en la compañía	87
Tabla 4. ¿A cuál de los siguientes departamentos pertenece?.....	88
Tabla 5. ¿Conoce usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento?	89
Tabla 6. ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?	90
Tabla 7. ¿Conoce usted cuáles son las necesidades de capital humano que requiere la organización?	91
Tabla 8. ¿Existe algún formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?	92
Tabla 9. ¿Tiene usted conocimiento que la organización realiza pruebas de selección de personal?.....	93
Tabla 10. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal?	94
Tabla 11. ¿Cómo determinan los puestos que se requieren?.....	95
Tabla 12 ¿Existe una descripción de puestos?	96
Tabla 13. ¿Cuáles son los principales medios para ubicar el talento humano?	97
Tabla 14. ¿Desde que se publica una vacante, cuánto tiempo transcurre para la selección?	98
Tabla 15. ¿Por qué razones considera usted que el colaborador es seleccionado? .	99
Tabla 16. ¿Conoce usted si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores?.....	100
Tabla 17. ¿Se evalúan las capacitaciones impartidas?	101
Tabla 18. ¿Existe un presupuesto anual para capacitación?.....	102

Tabla 19. ¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización?	103
Tabla 20. ¿Cuándo se contrata a alguien o se cambia de puesto a un colaborador interno se capacita en el puesto?.....	104
Tabla 21. ¿Qué tipo de capacitación del puesto realizan en la organización?	105
Tabla 22. ¿Conoce usted si en la organización realizan evaluaciones del desempeño?	106
Tabla 23. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?.....	108
Tabla 24. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?	109
Tabla 25. ¿Existe algún método para medir el desempeño?.....	110
Tabla 26. ¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en CyberSec506?	111
Tabla 27. ¿Es usted empleado directo de CyberSec506?.....	112
Tabla 28. ¿Cuál es su periodicidad de pago?.....	113
Tabla 29. ¿Existe una escala salarial?	114
Tabla 30. ¿Se realizan en CyberSec506 encuestas de salarios?.....	115
Tabla 31. ¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?.....	116
Tabla 32. ¿Cuál es la razón por la que se realizan los aumentos?	117
Tabla 33. ¿Existen incentivos para los colaboradores?.....	118
Tabla 34. ¿Cree usted que existe una buena cultura organizacional?	119
Tabla 35. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a CyberSec506?.....	120
Tabla 36. ¿Se siente integrado en CyberSec506?	121
Tabla 37. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	122
Tabla 38. ¿Considera usted que los colaboradores trabajan en equipo?.....	123

Tabla 39. ¿Las relaciones laborales entre usted y sus compañeros son adecuadas?	124
Tabla 40. ¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización?.....	125
Tabla 41. ¿Dentro de la organización tanto el gerente como las jefaturas escuchan las opiniones y sugerencias del colaborador?	126
Tabla 42. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?	127
Tabla 43. ¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de Talento Humano acarrea problemas, como malas contrataciones?	129
Tabla 44. ¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?	131
Tabla 45. ¿Por qué razones considera usted que el colaborador es seleccionado? Puede marcar más de una opción.....	132
Tabla 46. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?	134
Tabla 47. ¿Cree usted que al no realizar una adecuada selección de personal por la ausencia de un departamento de Talento Humano, se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?	134
Tabla 48. ¿Considera usted que el no realizar una correcta selección de personal, recarga de trabajo a los demás?	135
Tabla 49. ¿Piensa usted que se incurren en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene la capacidad o los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató?.....	137
Tabla 50. ¿Existen problemas laborales por una mala selección personal?	138
Tabla 51. ¿Considera usted que el capacitar al personal es importante?	139

Tabla 52. ¿Qué problemas se podrían generar al no capacitar al colaborador? Se puede marcar más de una opción.	140
Tabla 53. ¿Utiliza CyberSec506 técnicas de entrenamiento?	141
Tabla 54. ¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?	143
Tabla 55. ¿Cree usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?	144
Tabla 56. ¿Considera usted que el no realizar evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?	145
Tabla 57. ¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia provoca que se repita errores en los procedimientos por no recibir información oportuna?	146
Tabla 58. ¿Considera usted que la comunicación entre jefe-colaborador puede verse afectado por no realizar evaluaciones periódicas?	147
Tabla 59. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?	148
Tabla 60. ¿Podría indicar si CyberSec506 le paga oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?	149
Tabla 61. ¿Considera usted que los ascensos dentro de la organización se definen adecuadamente?	150
Tabla 62. ¿Dentro de la organización se realizan trabajos en equipo?	151
Tabla 63. ¿Cree usted que existen personas líderes dentro de la organización? ...	152
Tabla 64. ¿Se practican buenos valores dentro de la organización?	153
Tabla 65. ¿Cómo considera el desempeño actual de los colaboradores?	154
Tabla 66. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la organización?	155
Tabla 67. ¿La empresa al momento de la contratación le mencionó cual es la misión y la visión de la empresa?	156

Tabla 68. ¿Considera usted que en la organización existe una mala comunicación?	157
Tabla 69. ¿Considera usted que dentro de la empresa existe poca visión de futuro?	158
Tabla 70. ¿Existe algún tipo de normas o reglamentos dentro de la empresa?	159
Tabla 71. ¿En qué momento le han enseñado las normas o reglamentos?	160
Tabla 72. ¿Quién le mostró o entregó las normas o reglamentos?	161
Tabla 73. ¿Cuenta la organización CyberSec506 con un organigrama definido? ...	163
Tabla 74. ¿Considera usted que el organigrama que tiene la organización esta actualizado?	164
Tabla 75. ¿Existe un manual donde vengan las normas de la organización?	165
Tabla 76. ¿Considera usted que la organización trabaja de una manera eficiente y ordenada?	166
Tabla 77. ¿Trabaja CyberSec506 bajo el método de reglas y procedimientos?	167
Tabla 78. ¿La organización en la que usted labora crea su propio catálogo de normas?	168
Tabla 79. ¿Considera usted que la empresa refleja los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable?.....	169
Tabla 80 ¿Existen normas de sanción?	170
Tabla 81 ¿Realizan intercambios de tareas entre compañeros, para finalizar de una manera más oportuna?	171
Tabla 82 ¿Considera usted que existe algún tipo de favoritismo en la organización?	172
Tabla 83 ¿Existe un manual de puestos en la organización? Si su respuesta fue no, su cuestionario finaliza aquí.	173
Tabla 84 ¿El manual de puestos cuenta con perfiles y descripción de funciones? .	174

Tabla 85 ¿Podría usted mencionar quien le entregó el manual de puestos?	175
Tabla 86. ¿Podría usted mencionar quien le entregó el manual de puestos?	176
Tabla 87 ¿Cuáles ventajas considera de un manual de puestos? Puede marcar más de 1 opción.....	177
Tabla 88 Género.....	178
Tabla 89. Edad	179
Tabla 90. Antigüedad en la compañía	180
Tabla 91. ¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?.....	181
Tabla 92. ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?.....	182
Tabla 93. ¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?.....	183
Tabla 94. ¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?	185
Tabla 95. ¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?.....	186
Tabla 96. ¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?.....	187
Tabla 97. ¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?	188
Tabla 98. ¿Considera usted que dentro de la organización existen y se practican buenos valores?	189
Tabla 99. ¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuanto a reclutamiento son los adecuados?	190
Tabla 100. ¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?	191
Tabla 101. ¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?	192

Tabla 102. ¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?	193
Tabla 103. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?.....	194
Tabla 104. ¿Piensa usted que los colaboradores conocen bien cuál es la misión, visión y objetivos de la organización?	195
Tabla 105. ¿Existe en CyberSec605 un organigrama actualizado?	196
Tabla 106. ¿Existe un manual de normas?	197
Tabla 107. ¿Dentro de la organización existen normas de sanción?	198
Tabla 108. ¿Existe un manual de puestos en la organización?.....	199

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cantidad de costarricenses certificados en CSSLP.....	10
Figura 2. Estructura actual de la empresa.....	11
Figura 3. Oficina del gerente general.	11
Figura 4. Comedor de empleados.	12
Figura 5. Proceso de Talento Humano.	21
Figura 6. Fuentes de reclutamiento.....	31
Figura 7. Misión de la capacitación.	39
Figura 8. Ciclo de capacitación.	41
Figura 9. Los distintos métodos para el desarrollo de personas.	43
Figura 10. Formación.	45
Figura 11. Concepto del desempeño.....	50
Figura 12. Elementos básicos para una evaluación.	50
Figura 13. Métodos de evaluación del desempeño.	51
Figura 14. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	52
Figura 15. Clases de salarios.	58
Figura 16. Esquema conceptual de salud en el trabajo.....	63
Figura 17. Proceso cuantitativo.	71
Figura 18. Proceso cualitativo.	72
Figura 19. Propósito de las investigaciones.	74
Figura 20. Ejemplo de plan de obtención de datos.	81
Figura 21. Propuesta de organigrama.....	230
Figura 22. Reclutamiento y selección de personal. Fuente: Desconocida.	233
Figura 23. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	234

Figura 24. Subsistema de organización de recursos humanos.	236
Figura 25. Subsistema de retención de recursos humanos.....	236
Figura 26. Presupuesto.	242

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.....	85
Gráfico 2. Edad.	86
Gráfico 3. Antigüedad en la compañía.....	87
Gráfico 4. ¿A cuál de los siguientes departamentos pertenece?.....	88
Gráfico 5. ¿Conoce usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento?	89
Gráfico 6. ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?.....	90
Gráfico 7. ¿Conoce usted cuáles son las necesidades de capital humano que requiere la organización?	91
Gráfico 8. ¿Existe algún formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?	92
Gráfico 9. ¿Tiene usted conocimiento que la organización realiza pruebas de selección de personal?.....	93
Gráfico 10. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal?	94
Gráfico 11. ¿Cómo determinan los puestos que se requieren?.....	95
Gráfico 12. ¿Existe una descripción de puestos?	96
Gráfico 13. ¿Cuáles son los principales medios para ubicar el talento humano?	97
Gráfico 14. ¿Desde que se publica una vacante, cuánto tiempo transcurre para la selección?	99
Gráfico 15. ¿Por qué razones considera usted que el colaborador es seleccionado?	100
Gráfico 16. ¿Conoce usted si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores?.....	101
Gráfico 17. ¿Se evalúan las capacitaciones impartidas?	102

Gráfico 18. ¿Existe un presupuesto anual para capacitación?.....	103
Gráfico 19. ¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización?	104
Gráfico 20. ¿Cuándo se contrata a alguien o se cambia de puesto a un colaborador interno se capacita en el puesto?.....	105
Gráfico 21. ¿Qué tipo de capacitación del puesto realizan en la organización?	106
Gráfico 22. ¿Conoce usted si en la organización realizan evaluaciones del desempeño?.....	107
Gráfico 23. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?.....	108
Gráfico 24. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante? ...	109
Gráfico 25. ¿Existe algún método para medir el desempeño?.....	110
Gráfico 26. ¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en CyberSec506?	111
Gráfico 27. ¿Es usted empleado directo de CyberSec506?.....	112
Gráfico 28. ¿Cuál es su periodicidad de pago?.....	113
Gráfico 29. ¿Existe una escala salarial?	114
Gráfico 30. ¿Se realizan en CyberSec506 encuestas de salarios?.....	115
Gráfico 31. ¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?.....	116
Gráfico 32. ¿Cuál es la razón por la que se realizan los aumentos?	117
Gráfico 33. ¿Existen incentivos para los colaboradores?.....	118
Gráfico 34. ¿Cree usted que existe una buena cultura organizacional?	119
Gráfico 35. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a CyberSec506?.....	120
Gráfico 36. ¿Se siente integrado en CyberSec506?	121
Gráfico 37. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	122
Gráfico 38. ¿Considera usted que los colaboradores trabajan en equipo?.....	123

Gráfico 39. ¿Las relaciones laborales entre usted y sus compañeros son adecuadas?	124
Gráfico 40. ¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización?.....	125
Gráfico 41. ¿Dentro de la organización tanto el gerente como las jefaturas escuchan las opiniones y sugerencias del colaborador?.....	126
Gráfico 42. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?.....	127
Gráfico 43. ¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de Talento Humano acarrea problemas, como malas contrataciones?	129
Gráfico 44. ¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?.....	131
Gráfico 45. ¿Por qué razones considera usted que el colaborador es seleccionado?	133
Gráfico 46. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?	134
Gráfico 47. ¿Cree usted que al no realizar una adecuada selección de personal por la ausencia de un departamento de Talento Humano, se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?.....	135
Gráfico 48. ¿Considera usted que el no realizar una correcta selección de personal, recarga de trabajo a los demás?.....	136
Gráfico 49. ¿Piensa usted que se incurren en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene la capacidad o los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató?.....	137
Gráfico 50. ¿Existen problemas laborales por una mala selección personal?	138
Gráfico 51. ¿Considera usted que el capacitar al personal es importante?	139
Gráfico 52. ¿Qué problemas se podrían generar al no capacitar al colaborador? ..	141

Gráfico 53. ¿Utiliza CyberSec506 técnicas de entrenamiento?	142
Gráfico 54. ¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?	143
Gráfico 55. ¿Cree usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?	144
Gráfico 56. ¿Considera usted que el no realizar evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?	145
Gráfico 57. ¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia provoca que se repita errores en los procedimientos por no recibir información oportuna?	146
Gráfico 58. ¿Considera usted que la comunicación entre jefe-colaborador puede verse afectado por no realizar evaluaciones periódicas?	147
Gráfico 59. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?	148
Gráfico 60. ¿Podría indicar si CyberSec506 le paga oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?	149
Gráfico 61. ¿Considera usted que los ascensos dentro de la organización se definen adecuadamente?	150
Gráfico 62. ¿Dentro de la organización se realizan trabajos en equipo?	151
Gráfico 63. ¿Cree usted que existen personas líderes dentro de la organización?	152
Gráfico 64. ¿Se practican buenos valores dentro de la organización?	153
Gráfico 65. ¿Cómo considera el desempeño actual de los colaboradores?	154
Gráfico 66. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la organización?	155
Gráfico 67. ¿La empresa al momento de la contratación le mencionó cual es la misión y la visión de la empresa?	156
Gráfico 68. ¿Considera usted que en la organización existe una mala comunicación?	157

Gráfico 69. ¿Considera usted que dentro de la empresa existe poca visión de futuro?	159
Gráfico 70. ¿Existe algún tipo de normas o reglamentos dentro de la empresa? ...	160
Gráfico 71. ¿En qué momento le han enseñado las normas o reglamentos?	161
Gráfico 72. ¿Quién le mostró o entregó las normas o reglamentos?	162
Gráfico 73. ¿Cuenta la organización CyberSec506 con un organigrama definido?	163
Gráfico 74. ¿Considera usted que el organigrama que tiene la organización esta actualizado?	164
Gráfico 75. ¿Existe un manual donde vengan las normas de la organización?	165
Gráfico 76. ¿Considera usted que la organización trabaja de una manera eficiente y ordenada?	166
Gráfico 77. ¿Trabaja CyberSec506 bajo el método de reglas y procedimientos? ...	167
Gráfico 78. ¿La organización en la que usted labora crea su propio catálogo de normas?	168
Gráfico 79. ¿Considera usted que la empresa refleja los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable?.....	169
Gráfico 80. ¿Existen normas de sanción?.....	170
Gráfico 81. ¿Realizan intercambios de tareas entre compañeros, para finalizar de una manera más oportuna?	171
Gráfico 82. ¿Considera usted que existe algún tipo de favoritismo en la organización?	172
Gráfico 83. ¿Existe un manual de puestos en la organización? Si su respuesta fue no, su cuestionario finaliza aquí.	174
Gráfico 84. ¿El manual de puestos cuenta con perfiles y descripción de funciones?	175
Gráfico 85. ¿Podría usted mencionar quien le entregó el manual de puestos?	176

Gráfico 86. ¿Podría usted mencionar quien le entregó el manual de puestos?	177
Gráfico 87. ¿Cuáles ventajas considera de un manual de puestos?.....	178
Gráfico 88. Género.....	179
Gráfico 89. Edad.	180
Gráfico 90. Antigüedad en la compañía.....	181
Gráfico 91. ¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?	182
Gráfico 92. ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?.....	183
Gráfico 93. ¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?.....	184
Gráfico 94. ¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?	185
Gráfico 95. ¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?.....	186
Gráfico 96. ¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?	187
Gráfico 97. ¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?	188
Gráfico 98. ¿Considera usted que dentro de la organización existen y se practican buenos valores?	189
Gráfico 99. ¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuánto a reclutamiento son los adecuados?	190
Gráfico 100. ¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?	191
Gráfico 101. ¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?.....	192
Gráfico 102. ¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?	193

Gráfico 103. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?.....	194
Gráfico 104. ¿Piensa usted que los colaboradores conocen bien cuál es la misión, visión y objetivos de la organización?	195
Gráfico 105. ¿Existe en CyberSec605 un organigrama actualizado?	196
Gráfico 106. ¿Existe un manual de normas?	197
Gráfico 107. ¿Dentro de la organización existen normas de sanción?	198
Gráfico 108. ¿Existe un manual de puestos en la organización?	199

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Melissa Padilla Arias**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1300-0697** egresado de la carrera de **Administración con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de; **Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Proponer un departamento de Talento Humano para la empresa CyberSec506 en el segundo semestre del 2019, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 23 días del mes de junio del año dos mil diecinueve.

Firma del estudiante:



Cédula: 1-1300-0697

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 01 de julio del 2019

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante **Melissa Padilla Arias**, cédula de identidad número 1-1300-0697 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"PROPONER UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CYBERSEC506 EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

CARTA DE LECTOR

San José, 20 de agosto de 2019

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera de Administración de Empresas

Estimado señor

La estudiante Melissa Padilla Arias, cédula de identidad 1-1300-0697, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado PROPONER UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CYBERSEC506 EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2019, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.



Licda. Iliana Madriz Alvarado

Lectora

Cédula: 1-0821-0191

CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 26 de agosto, 2019

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Heredia

Leí y corregí el trabajo final de graduación: "Proponer un departamento de Talento Humano para la empresa CYBERSEC506 en el segundo semestre del 2019" elaborado por la estudiante Melissa Padilla Arias, cédula 1-1300-0697, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,


MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

DEDICATORIA

Primero que nada, dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi esposo Daniel Murillo, por ser el pilar más importante en mi vida, por demostrarme siempre su amor incondicional, su cariño, su apoyo, su paciencia, pero, sobre todo, por ayudarme siempre a ser una mejor persona. A mis hijos, Santiago y Mateo que son la bendición más grande que he tenido en mi vida, porque hasta ellos sacrificaron tiempo para que yo pudiera culminar esta etapa de gran gratitud. A mi mamá porque a pesar de las diferencias de opinión que hemos tenido a lo largo de la vida, soy muy feliz de poder tenerla de mamá, porque es la persona que me dio la vida, que me educó y me enseñó valores que me hicieron una buena persona.

A mis suegros, Roxana Suárez y Luis Murillo, porque son los mejores suegros que alguien puede tener, porque han sido realmente una gran bendición para mí y para mis hijos, porque nos han ayudado tanto cuando más los hemos necesitado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que nada a Dios por protegerme durante todo el camino y darme las fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi esposo Daniel Murillo, por ser el mejor esposo del mundo, por ser un ser ejemplar que me ha enseñado a no rendirme, me ha enseñado que en la vida las cosas cuestan y que hay que perseverar, porque eso es de valientes.

A mis suegros Roxana Suárez y Luis Murillo, por cuidar de mis bellos angelitos cuando no tenía quien los cuidara para poder ir a clases o a tutorías, porque se convirtieron en personas que me brindaron siempre su apoyo incondicional.

A mi tutora Susana Araya, por todas las recomendaciones, por el compromiso y el gran profesionalismo con el que se desempeñó, porque más que una tutora, fue una amiga que me acompañó durante todo el proceso, la cual siempre estuvo disponible y anuente a aclarar dudas, sin duda, una gran profesional que hizo que el camino se hiciera más sencillo.

RESUMEN

En el siguiente trabajo se propone el diseño de la oficina de Talento Humano para la empresa CyberSec506, la cual se dedica a ofrecer servicios de seguridad informática en todo el país. Dicha institución cuenta con un personal administrativo de 10 colaboradores, más los “Outsourcing”, quienes son los encargados de realizar proyectos específicos como realizar pruebas de seguridad para analizar vulnerabilidades en páginas web y redes.

Es importante comprender cual es el significado de Talento Humano y esto se define como el departamento del área de gestión y administración de empresas que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.

En el capítulo primero se analizará el problema de investigación de la empresa CyberSec506 donde se conocerán los antecedentes, su descripción, la problematización y justificación, de igual manera, se formulará el problema central junto con los objetivos generales y específicos para poder identificar los alcances y sus limitaciones.

En el capítulo segundo se conocerá la historia, misión, visión, sus aportes, el quehacer y los pilares de trabajo, para lograr el desarrollo conceptual.

En el capítulo tercero se analizará el tipo de investigación, sujetos, fuentes de indagación, las técnicas e instrumentos para recolectar los datos de información. Dentro del tipo de investigación se retomarán temas como la finalidad, el marco, las delimitaciones temporales, la naturaleza y el carácter del trabajo; de igual manera, se

conocerán los criterios científicos a la hora de consultar textos y sus herramientas en el momento de aplicarlas.

En el capítulo cuarto se analizará la interpretación de los datos recopilados por medio de las encuestas aplicadas a los colaboradores y al gerente de la empresa CyberSec506, con el fin de ofrecer la propuesta correcta para la creación de una oficina de Talento Humano.

En el capítulo quinto se ofrecerá a CyberSec506 las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a través de los objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo sexto se brindará una propuesta para diseñar una Oficina de Talento Humano en dicha organización.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedente del problema

El problema se da porque la empresa actualmente no tiene una oficina de Talento Humano y esta es fundamental e indispensable para que los empleados puedan acudir a personas especialistas en el área para la resolución de dudas. Al dedicarse CyberSec506 a brindar un servicio de seguridad informática el cual es un trabajo de mucho estrés porque son muchas las pruebas de seguridad que se deben de realizar, es importante conocer el ambiente laboral que actualmente los rodean y que tan desarrollados están los procesos que actualmente se manejan en el área de Talento Humano.

Dicha institución fue fundada en el mes de diciembre del año 2016. La misma se encuentra ubicada en Santa Ana, Lindora 200 norte y 600 oeste de parque valle del sol.

1.1.2. Problematicación

La empresa CyberSec506 no cuenta con una oficina de Talento Humano, por lo que dichas funciones actualmente están a cargo del gerente general, lo que provoca mucho estrés laboral para esa persona por el recargo de funciones.

Al realizar la investigación se generan una cadena de preguntas las cuales se citarán a continuación:

Uno de los puntos más importantes será investigar por qué no existe la oficina de Talento Humano, ya que es necesario tenerla para trabajar con las personas de una forma más eficiente y de esa manera poder comprender el comportamiento humano.

También es importante conocer los diversos procesos que actualmente tienen para mantener un buen clima organizacional.

Por ende, se genera la primera gran interrogante: ¿qué piensa la Administración de CyberSec506 sobre la creación de una oficina de Talento Humano?

Sin importar el tamaño de la compañía, contar con una oficina de Talento Humano es trascendental, ya que esta se encargará tanto de seleccionar y reclutar personal, así como la permanencia de este en la empresa. Así, ¿cuál es el impacto de contar con una oficina de Talento Humano en los resultados estratégicos de CyberSec506?

Al no contar con la oficina de Talento Humano, el personal desconoce los métodos de evaluación que realizan dentro de la cultura y el clima organizacional, como la cultura organizacional es, sin duda alguna, el integrador de todas las organizaciones y, por ende, uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano, de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima organizacional en el cual se concretan los objetivos.

De ahí surge otra interrogación: ¿de qué manera el personal evalúa la cultura y el clima de la organización?

La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Por lo cual es importante conocer la manera como las jefaturas mantienen al personal motivado. Por tanto, ¿qué medios utiliza la organización para motivar al personal?

1.1.3. Justificación del tema

La empresa actualmente no cuenta con una oficina de Talento Humano, por lo que a la organización le parece muy interesante y novedoso para el manejo del personal.

Al ser un tema que es de gran importancia y de la actualidad en todas las organizaciones, genera un impacto positivo, ya que se espera poder mejorar y cambiar las funciones que están realizando actualmente, ya que de ser así las tareas serán divididas, por lo que se generará un ambiente de trabajo agradable.

La organización a pesar de ser una empresa pequeña necesita poco a poco ir creciendo, por lo que la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos le parece una propuesta de gran valor, ya que hoy en día todas las empresas buscan ser más competitivas en todos los aspectos, desde la calidad del producto hasta crear cada día un mejor ambiente laboral, ya que de esta manera se mejorará la productividad de los colaboradores, los cuales se convierten en una herramienta fundamental del éxito o fracaso de cualquier organización. Por esa razón es que el contar con un departamento de talento humano les facilitará muchas tareas como por ejemplo el reclutar personas siempre con actitudes, habilidades y capacidades adecuadas para cada puesto.

Por otro lado también es de gran significado contar con dicho departamento, ya que de éste se desprenden otras responsabilidades importantes como orientar al personal, capacitarlos, retenerlos e incentivarlos, porque siempre se debe de buscar mantener el personal viejo contento, evitar la rotación y ausentismo, porque cada uno

de estos ítems generará costos para la organización porque se debe encontrar el reemplazo de quien realice las funciones.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta a CyberSec506 no contar con un Departamento de Talento Humano?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivos generales

Elaborar una propuesta para crear un departamento de gestión del Talento Humano en la empresa CyberSec506 para el segundo semestre del año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar las funciones de la Gestión del Talento Humano que se realizan actualmente en la empresa CyberSec506.
2. Identificar cuáles son los problemas que actualmente existen en la empresa CyberSec506, al no contar con un departamento de Talento Humano formal.
3. Determinar si la estructura organizativa actual se ajusta a la realidad o lo que se requiere en la empresa CyberSec506.
4. Determinar si la empresa CyberSec506 posee un Manual de Puestos que se ajuste a la realidad de la empresa.
5. Elaborar una propuesta de un Departamento de Capital Humano para la empresa CyberSec506.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

Determinar si a los colaboradores de CyberSec506 les afecta el no contar con un departamento de recursos humanos.

1.4.2. Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se dieron durante la investigación podemos encontrar:

- Hubo mucha dificultad para poder coincidir con las agendas del personal de las diferentes áreas de la organización, ya que muchos de ellos les toca visitar clientes.
- El gerente general solicitó revisar ambos cuestionarios antes de aplicarlos y se tardó más tiempo del que se tenía contemplado.
- A pesar de que los colaboradores tenían el visto bueno para responder el cuestionario, muchos de ellos se tardaron más de lo previsto, por el tema de visitas a clientes, por lo que se tuvo que extender el plazo.

1.5. APORTE DEL INVESTIGADOR

Con la siguiente investigación se realizará un análisis de la importancia que tiene el que una organización grande o pequeña incorpore dentro de sus departamentos el de talento humano y se planteará una propuesta de implementación

de un Departamento de Talento Humano que ayude a mitigar las dificultades que están presentando en la actualidad por la falta de la misma.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En el capítulo II se va a trabajar en 3 subcapítulos, en el primer subcapítulo se comentará la información de la empresa como, misión, visión, valores y el organigrama que actualmente tiene la organización.

En el segundo subcapítulo se describirá el marco teórico en donde se citarán definiciones de diferentes libros para que respalden la investigación. Es importante mencionar que todas las definiciones que se citarán son de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos


En el tercer subcapítulo se le llama teorías relacionadas con el proyecto, acá se enmarcan algunas definiciones del tema en estudio; considerando las apreciaciones de diferentes autores durante el pasar de los años.

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA

2.1.1. Antecedentes de la organización

En diciembre del 2016 la empresa se funda a raíz de la falta de empresas en el campo de la seguridad informática, es por eso que aprovechando la experiencia y el conocimiento de su fundador se decide a crear la empresa para suplir esas necesidades de proveer servicios en el campo de la ciber seguridad.

Se puede afirmar que esa persona fue visionaria debido a que tomó la iniciativa de empezar una empresa de cero en un campo que era nuevo en el país, todo esto fue respaldado por los años de experiencia y la gran cantidad de estudios tanto dentro y fuera del país, colocándolo, así como el único costarricense con el conocimiento y las certificaciones para ofrecer servicios del primer mundo al alcance de las empresas costarricenses.

 ABOUT CERTIFICATIONS EDUCATION & TRAINING MEMBERS NEWS & EVENTS ADVOCACY COMMUNITY	
Austria	33
Belgium	13
Brazil	21
Cameroon	1
Canada	102
Chile	1
China	24
Colombia	3
Costa Rica	1

*Figura 1. Cantidad de costarricenses certificados en CSSLP.
Fuente. Elaboración propia. 15 de diciembre del 2018.*

2.1.2. Misión de CyberSec506

Reducir el número de vulnerabilidades del medio digital, implementando ciclos de desarrollos seguros y ciber defensa, contribuyendo con ello a la mejora de la seguridad colectiva.

2.1.3. Visión de CyberSec506

Crecer como empresa tecnológica en el campo de la ciber seguridad que descubran, neutralicen y defiendan de agentes hostiles.

2.1.4. Valores de CyberSec506

1. Compromiso: Hacen suyos los objetivos de los clientes y hacen todo lo posible por conseguirlo.
2. Excelencia: Buscan la perfección en el servicio que brindan.
3. Calidad: Dan la máxima calidad de servicio al cliente.
4. Innovación: Cambian, evolucionan y hacen cosas nuevas para el cliente.

2.1.5. Propósito CyberSec506

La compañía CyberSec506 se ha planteado un propósito el cual es “Mejorar el ciclo de desarrollo de aplicaciones, para tener un mejor producto al final del ciclo ”

2.1.6. Organigrama organizacional

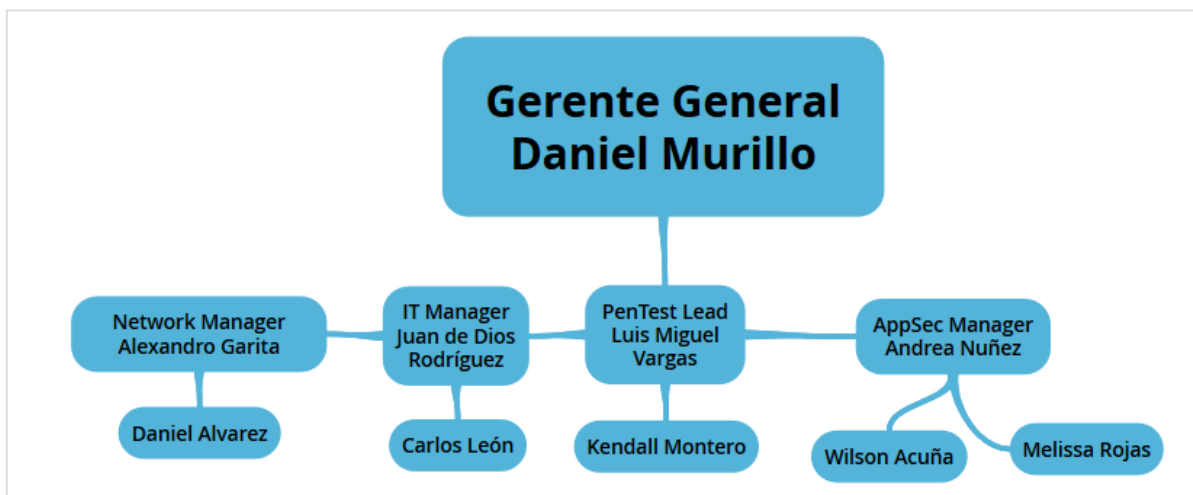


Figura 2. Estructura actual de la empresa.

Fuente. Elaboración propia. 15 de diciembre del 2018.

2.1.7. Fotografías de la organización

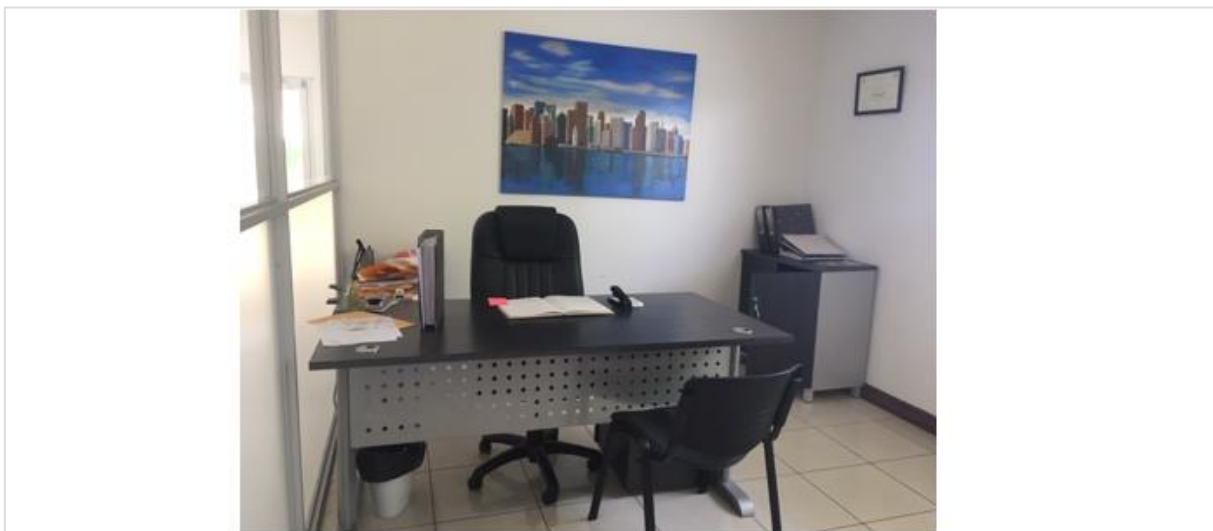


Figura 3. Oficina del gerente general.

Fuente. Elaboración propia. 16 de diciembre del 2018.



*Figura 4. Comedor de empleados.
Elaboración propia. 16 de diciembre del 2018*

2.2. CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL

Después de haber mencionado un poco la historia de la organización CyberSec506 es importante en este capítulo mencionar criterios técnicos y teóricos de lo que respaldará la investigación, por lo que se mencionaran criterios como la administración de Talento Humano para poder abordar el tema de la propuesta de una oficina de Talento Humano.

2.2.1. Variable independiente

Según (Sampieri, 2014) lo explica textualmente como: “La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en la relación entre variantes, es la condición antecedente. (p.130).

Podemos definir en este proyecto de investigación a la variable independiente al departamento de talento humano que es el tema macro de la investigación.

2.2.2. Variable dependiente

(Sampieri, 2014) lo define como:

“Al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente)”. (p.130).

Podemos definir la variable dependiente como los subprocesos del departamento de talento humanos.

2.3. Administración de Talento Humano

Dessler (2017) afirma “Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad.

Los Talento Humano de una empresa es una función y / o departamento del área de Gestión y administración de empresas que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.

Los Talento Humano fuera del contexto de una función o un departamento de una empresa es sinónimo de capital humano, o sea, serían los funcionarios de una empresa.

2.3.1. Historia de Talento Humano

La definición de Talento Humano tiene muchos años de existir, de estar presente en las organizaciones, el mismo ha ido cambiando con el paso del tiempo y según el libro de administración de Talento Humano de Chiavenato (2014) relata lo siguiente:

El área de Talento Humano es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. Ese interlocutor era un órgano que recibía el nombre de relaciones industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Se consideró

a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos. Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Talento Humano (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que RH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni Talento Humano ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.

b) Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje corporativo indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos que necesitan controlarse.

c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella que es y no es

una organización, así como no se pueden determinar con exactitud los límites de la influencia de cada persona en una organización (p.2)

2.3.2. Importancia de la Administración de Talento Humano

Dessler (2017) en su libro Administración de Talento Humano lo plantea de una forma diferente y es nombrando algunas cosas que nadie desearía pasar dentro de una organización, mediante una pregunta principal:

¿Por qué la administración de Talento Humano es importante para todos los gerentes?

Tal vez sea más fácil contestar la pregunta con una lista de los errores referentes al personal que usted no querrá cometer cuando lo administre. Por ejemplo:

Contratar a la persona equivocada para un puesto de trabajo.

1. Tener una alta rotación de personal
2. Que su personal no haga su mejor esfuerzo.
3. Perder tiempo en entrevistas inútiles.
4. Que se demande a su empresa por acciones discriminatorias.
5. Que se acuse a su compañía de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral.
6. Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales con respecto a los de otros trabajadores en la empresa.
7. Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
8. Cometer cualquier práctica laboral injusta. (p. 4-5)

2.3.3. Responsabilidades de algunos roles de Talento Humano

Dessler (2017) hace la siguiente afirmación:

No obstante, los gerentes de línea también tienen muchas responsabilidades de Talento Humano, ya que la administración directa del personal, siempre ha formado parte integral de las responsabilidades de cualquier gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor de menor nivel. Por ejemplo, una empresa importante describe las obligaciones de sus supervisores de línea para una administración de Talento Humano eficaz, usando las siguientes acciones generales:

1. Colocar a la persona indicada en el puesto correcto.
2. Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción).
3. Capacitar a los empleados para desarrollar trabajos que sean nuevos para ellos.
4. Mejorar el desempeño laboral de cada persona.
5. Lograr una mayor cooperación y desarrollara buenas relaciones laborales.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa.
7. Controlar costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades de cada individuo.
9. Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento.

Siempre es adecuado que se definan los roles dentro de la organización, ya que de esta manera se trabaja de una manera más ordena y eficiente.

2.3.4. Responsabilidades del gerente de Talento Humano

Dessler (2017) Afirma:

Para ofrecer su ayuda especializada, el gerente de Talento Humano realiza 3 funciones:

1. Una función de línea: El gerente de Talento Humano dirige las actividades del personal en su propio departamento y tal vez en las áreas de servicios relacionadas (como el comedor de la planta).

2. Una función de coordinación: Los gerentes de Talento Humano también coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se conoce como autoridad funcional (o control funcional). Aquí el gerente se asegura de que los gerentes de línea pongan en marcha las políticas y las prácticas de Talento Humano de la empresa (por ejemplo, cumplir sus políticas contra el acoso sexual).

3. Funciones de staff (ayudar y asesorar): Ayudar y asesorar a los gerentes de línea es el núcleo del trabajo del gerente de Talento Humano, quien asesora al director general para que entienda mejor los aspectos relacionados con el personal y la planeación estratégica. RH ayuda a contratar, capacitar, evaluar, recompensar, aconsejar, ascender y despedir a los empleados. (p.8).

2.3.5. Organización de las responsabilidades del departamento de Talento Humano

En el libro de Talento Humano de Dessler (2017) hacen referencia a las responsabilidades de las organizaciones y afirma “El tamaño del departamento de Talento Humano refleja el tamaño de la empresa” (p.8).

Algunos de los ejemplos son:

1. Reclutadores: Buscan aspirantes calificados para los puestos.
2. Analistas de puestos: Reúnen y examinan información sobre los puestos de trabajo para preparar descripciones de los mismos.
3. Gerentes de compensaciones: Desarrollan planes de remuneración y manejan el programa de prestaciones para los trabajadores.
4. Especialistas en capacitación: Planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación.
5. Especialistas en relaciones laborales: Asesoran a la administración sobre todos los aspectos de las relaciones entre sindicato y empresa. (p. 9).

2.3.6. Proceso de Talento Humano

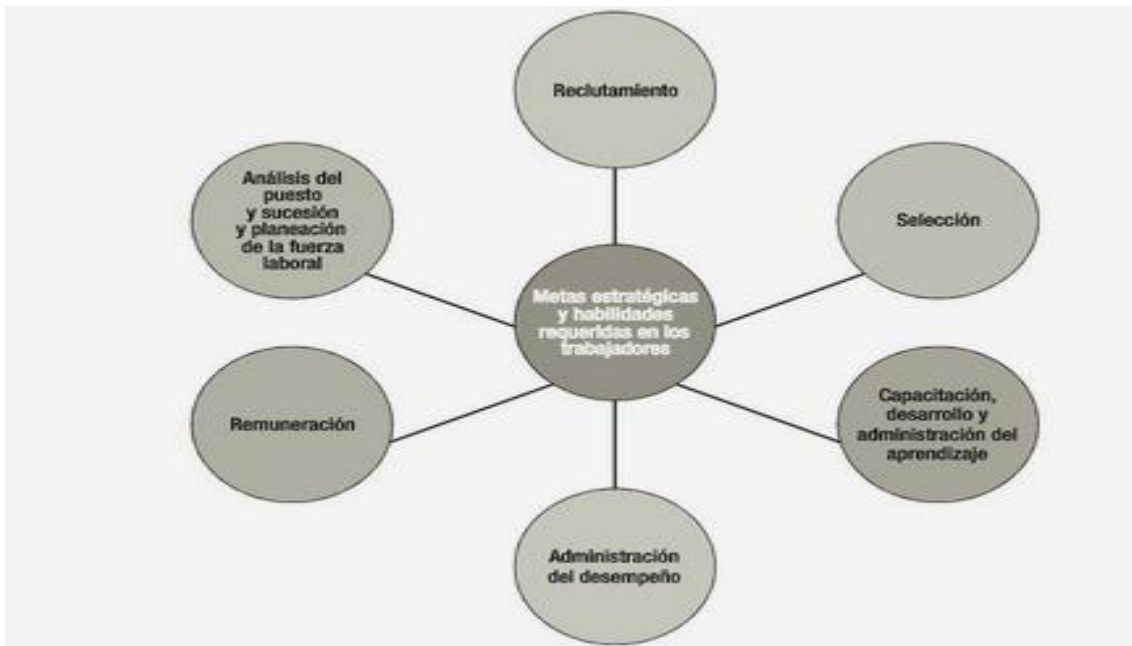


Figura 5. Proceso de Talento Humano.
Dessler (2015) en su libro *administración de Talento Humano*. (p.55).

Dessler (2015). Algunas de las actividades que suelen considerarse de forma tradicional como una serie de pasos son:

1. Decidir que, puestos cubrir mediante el análisis de puestos, la planeación de personal y los pronósticos.
2. Crear una reserva de aspirantes al reclutar candidatos internos y externos.
3. Pedir a los candidatos que llenen formularios de solicitud de empleo y, quizá, realizar entrevistas iniciales de selección.
4. Utilizar herramienta de selección como pruebas, entrevistas, verificación de antecedentes y exámenes médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Decidir a quién se le hará una oferta

6. Ofrecer inducción, capacitación y desarrollo a los trabajadores para darles habilidades que necesitan para realizar su tarea.
7. Evaluar empleados para verificar resultados.
8. Recompensar y remunerar a los trabajadores para aumentar su motivación.

2.3.7. Análisis de puestos

Según Dessler (2015), se puede entender el análisis de puestos de la siguiente manera:

La administración del talento empieza con la comprensión de cuáles puestos necesitan cubrirse, y de los rasgos humanos y habilidades que los empleados necesitan para realizar el trabajo de manera eficaz. El análisis del puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos.⁵ El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones del puesto (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto o del individuo (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). (p.55).

2.3.8. Reclutamiento

Martha Alles (2016) afirma que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar algunos de ellos, para que reciban el ofrecimiento de empleo. (p. 184).

2.3.9. Reclutamiento interno

Martha Alles (2016) afirma:

“El reclutamiento interno es cuando se recluta dentro de la misma organización. En este caso se utilizan anuncios a través de internet con el propósito de la auto postulación”. (p. 187).

Según López & Ruiz (2015) en el libro operaciones administrativas de Talento Humano dice que muchas empresas siguen la política de cubrir las vacantes reclutando candidatos entre el personal existente en la empresa.

Para que el reclutamiento interno sea motivador y no genere un mal ambiente laboral, los puestos vacantes se tienen que publicar (tabloneros de anuncios, intranet, correo electrónico) y la selección tiene que ser transparente y llevado a cabo por una comisión cuya composición se pacta con los representantes de los trabajadores.

Habitualmente la selección interna se basa en la antigüedad y en los méritos

1. Antigüedad: Es el tiempo que la persona ha estado al servicio de la empresa.
2. Méritos: Se tiene en cuenta si los candidatos han conseguido los objetivos marcados y si desempeñan destacadamente las tareas de su puesto y la formación adquirida. (p. 13).

2.3.10. Ventajas del reclutamiento interno

Werther (2014) menciona que entre las ventajas que se tienen con el reclutamiento son:

1. Creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella.

2. Disminuye la necesidad de familiarizarse al empleado con su nuevo entorno; basta para prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional, a la que conoce su pertenencia a la entidad. (p.112).

Según Chiavenato (2017) hace mención de varias ventajas:

1. Es más económico: evita gastos en anuncios de periódico u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.

2. Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.

3. Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.

4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de

ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, esta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

5. Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

6. Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas. (p.134).

Muchas empresas prefieren usar el reclutamiento interno como respuesta a sus necesidades de personal. El proceso es más rápido, reduce los costes externos y los mandos ya están familiarizados con los empleados, haciendo más fácil la tarea de encontrar la persona que mejor se ajusta a cada vacante.

Asimismo, el reclutamiento interno también es una excelente herramienta de reconocimiento, ayudando a los empleados a sentirse apreciados por su esfuerzo y desempeño.

2.3.11. Desventaja del reclutamiento interno.

Según Werther (2014).

1. Resalta que puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran ascender. (p. 112).

Según Chiavenato (2017).

1. Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación

suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.

2. Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, éstas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades, o sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.

3. Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina "principio de Peter": al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.

4. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.

5. No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista

aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella. (p.135).

2.3.12. Reclutamiento externo

Martha Alles (2016), afirma:

Es la forma más común de hacer un reclutamiento, e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, los medios utilizados son anuncios, en periódico o internet. (p.13).

El reclutar de una manera externa es otra forma interesante de buscar candidatos, ya que son perfiles totalmente nuevos para la empresa, muchas veces el departamento de Talento Humano opta por contratar personas externas con el fin de que aporten conocimientos o ideas de innovación totalmente nuevas a las que ya se practican, esto se puede respaldar con la siguiente afirmación : “Las empresas recurren al reclutamiento externo por diferentes motivos, principalmente para la obtención de personal calificado para rejuvenecer algunos departamentos con bajos niveles de rotación” (López & Ruiz, 2015, p.14).

2.3.13. Ventajas del reclutamiento externo

Según Werther (2014) algunas de las ventajas que existen son:

1. Aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas.
2. Ayuda a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables.

Según Chiavenato (2017) algunas ventajas son:

1. Lleva sangre y experiencia fresca a la organización: la entrada de Talento Humano ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.

2. Renueva y enriquece los Talento Humano de la organización: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.

3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos: eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo.

En muchas organizaciones se prefiere el reclutamiento por el simple hecho de que son personas totalmente ajenas al personal actual, sin embargo, es de considerar que este método es mucho más costoso para la organización. (138).

2.3.14. Desventajas del reclutamiento externo

En el libro de Talento Humano de Chiavenato (2017) afirma:

1. Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve.

2. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

3. Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etcétera.

4. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de

selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.

5. Puede provocar barreras internas: cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.

2.3.15. Reclutamiento Mixto

Chiavenato (2017) afirma:

En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. (p.139).

Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

2.3.16. Proceso del reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto según Chiavenato (2017) se aborda en 3 procesos:

1. Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa se interesa más en la

entrada de Talento Humano que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.

2. Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.

3. Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de entradas o mediante transformaciones de Talento Humano. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus Talento Humano al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable.

2.3.17. Fuentes de reclutamiento



Figura 6. Fuentes de reclutamiento.

Fuente: Martha Alles (2016) en su libro de dirección estratégica de Talento Humano (p.187).

2.3.18. Selección de personal

Alfonso Amador Sotomayor (2016) afirma:

Una vez que las organizaciones disponen de personal para cubrir el puesto solicitado es indudable que continuará otra fase de un proceso que está representada por la selección, misma que alude a decidir sobre la elección del candidato final basándose en los resultados de sus evaluaciones, disposición, desenvolvimiento y la adhesión a trabajar en equipo. Gramaticalmente la palabra selección alude al hecho de elegir a una persona por su bondad y cualidades, prefiriéndola a las demás por lo que el contexto administrativo que nos ocupa no difiere de su significado general. (p.128).

2.3.19. Importancia de la selección de personal

Dessler (2017) menciona “La importancia de la selección de empleados es lograr un ajuste entre el individuo y el puesto, lo cual implica lograr una conciencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias” (p.100).

La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial.

Dessler (2017) Menciona las 3 razones principales de elegir los empleados correctos:

1. Los trabajadores poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo por usted y la empresa, quienes carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz.

2. Una selección efectiva es importante porque resulta costoso reclutar y contratar trabajadores.

3. Es importante hacer una buena elección, ya que sino esto también tiene costos legales. (p.100).

2.3.20. Requisitos básicos de las pruebas que se utilizan en la selección de personal

Dessler (2015) menciona algunas de ellas las cuales son:

1. Confiabilidad: es el primer requisito, la prueba debe de ser confiable y se refiere a su consistencia. Esto quiere decir que si por ejemplo un lunes tuvo una puntuación de 70 y el martes la realiza nuevamente y obtiene un 90, significa que no hay consistencia.

2. Validez: mide si la prueba está midiendo lo que se supone debe medir, se refiere a la evidencia de que la prueba se relaciona con el puesto.

a. Validez de criterio: se basa en demostrar que las puntuaciones de las pruebas se relacionan con el desempeño laboral.

b. Validez de constructo: es aquella que demuestra que un procedimiento de selección mide un constructo, el cual es importante para un desempeño exitoso.

c. Validez de contenido: es aquella que contiene una muestra justa de las tareas y habilidades que en realidad se necesitan para el puesto de trabajo. (p.124-125).

2.3.21. Proceso para validar una prueba

El proceso de validación consiste en 5 pasos:

1. Análisis del puesto: el primer paso es analizar el puesto de trabajo, así como redactar sus descripciones y especificaciones.

2. Selección de las pruebas: una vez que se determinan los predictores (como la destreza manual), el siguiente paso es decidir cómo se probarán. Usualmente se eligen varias pruebas y las combinan en una batería, la batería se aplica con la finalidad de medir una gama de predictores posibles, como el dinamismo, la extroversión y la destreza numérica.

3. Aplicación de la prueba: existen dos opciones.

a. Una consiste en aplicarlas a quienes trabajan en el puesto, después se compara su resultado con el desempeño laboral.

b. La segunda opción consiste en aplicar la prueba a los aspirantes antes de contratarlos, luego se contratan utilizando técnicas de selección existentes y no los resultados de las nuevas pruebas.

4. Relacionar las puntuaciones de la prueba con los criterios: el proceso consiste en comparar si hay una relación significativa entre la puntuación y el desempeño.

5. Revalidación cruzada: se realizan nuevamente los pasos 3 y 4 con una nueva muestra de trabajadores. (p.126-127)

2.3.22. Tipos de pruebas de selección

En la actualidad existen diferentes tipos de pruebas que miden habilidades cognitivas, motrices y físicas, personalidad e intereses, así como rendimiento.

Según Dessler (2015) menciona los tipos de pruebas:

1. Pruebas de habilidades cognitivas: estas pruebas incluyen las de razonamiento general y las de habilidades mentales específicas, como la memoria y el razonamiento inductivo.

2. Pruebas de habilidades motrices y físicas: evalúa la destreza digital y la manual, así como el tiempo de reacción.

3. Medición de la personalidad y los intereses: miden aspectos básicos de personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación. (p.131-132).

2.3.23. Inducción de personal

(Dessler. 2015). Afirma:

“El propósito de la inducción y la capacitación consiste en asegurarse de que los trabajadores sepan qué hacer y cómo hacerlo.” (p.186).

Dessler (2015) hace una ampliación del proceso de inducción afirmándolo de la siguiente manera:

El proceso de inducción La duración del programa de inducción depende de los temas que se deseen cubrir, lo cual a menudo requiere de varias horas. El especialista de Talento Humano (en las pequeñas empresas o el supervisor) realiza la primera parte

de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios laborales y las prestaciones. Luego, el supervisor continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir el ajetreo del primer día. Los supervisores deben mantenerse alerta, vigilar a los nuevos empleados y animarlos a participar en las actividades (como reunirse con los trabajadores más antiguos en los momentos de descanso), que les permitirán aprender el “manejo del oficio”. En el caso de los empleados con discapacidad, la integración y la socialización suelen verse muy influidas por la conducta de los supervisores y los compañeros de trabajo. (p. 186).

2.3.24. Objetivos de la inducción

La inducción tiene 4 objetivos fundamentales los cuales son:

1. Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
3. Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
4. Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera en la que hace las cosas. (Dessler, 2015, p.186).

2.3.25. Programa de inducción

Alfonso Sotomayor (2016) menciona que Después de haber sido contratada la persona debe de continuar una etapa necesaria para ella, como lo es la inducción inicial, misma que representa una actividad que realiza la organización a efecto de que se integre a ella y en su momento al área de trabajo respectiva, recomendándose explicar:

1. Organización general: reseña histórica, misión y visión, organización, producto o servicio y expectativas, también el efectuar un recorrido a las instalaciones administrativas y técnicas en su caso, así como la presentación frente a compañeros.

2. Específicas: políticas de la empresa, medidas disciplinarias, planes de vacaciones, desarrollo y jubilación, servicios culturales, recreativos y sociales, prestaciones en general.

3. Identificación del puesto: funciones, relaciones u ubicación física. (p.154).

2.3.26. Capacitación de personal

Dessler (2017) afirma:

“La capacitación es el proceso para enseñar a los empleados nuevos o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Talento Humano, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Además, es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los Talento Humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, esta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

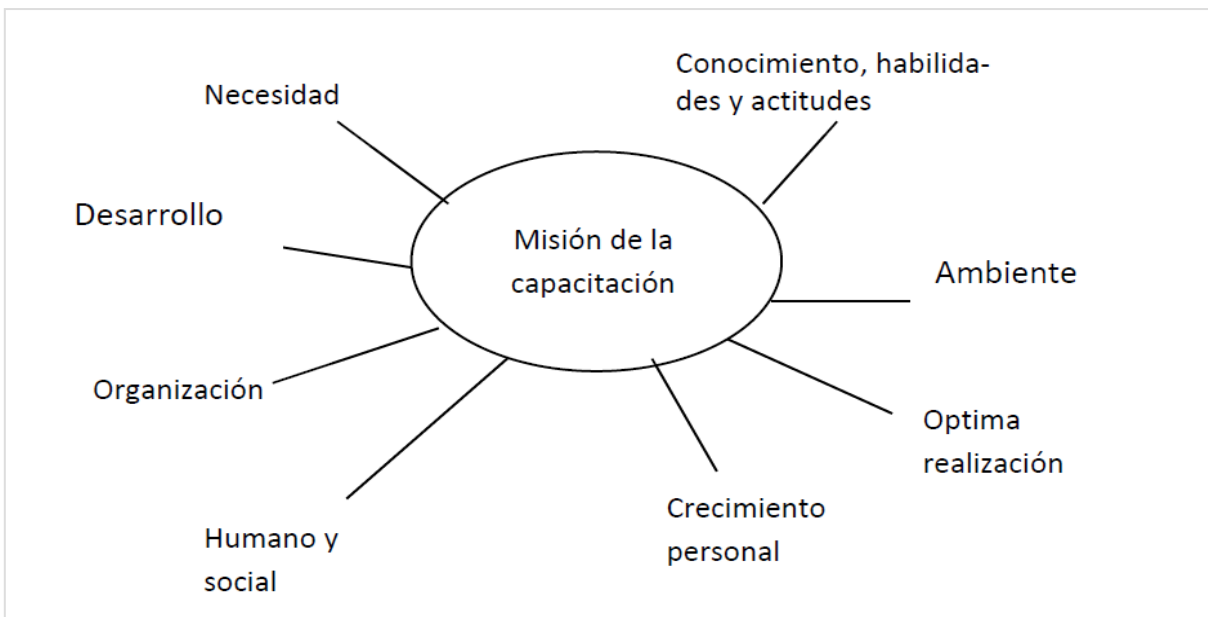


Figura 7. Misión de la capacitación.

Fuente: Alfonso Amador (2016) en su libro *administración de Talento Humano* (p.179).

2.3.27. Contenido de la capacitación

EL contenido de la capacitación abarca cinco formas de cambio de la conducta

1. Transmisión de información: el contenido de muchos programas de capacitación son informaciones sobre la empresa, sus productos y servicios, organización y políticas, reglas y reglamentos. Es un cuerpo de conocimientos indispensable para que los capacitados sepan qué hacer, cómo, cuándo y dónde. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos en la medida en que los trabajadores progresen en la empresa.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia la ejecución adecuada de las tareas y operaciones que se realizarán, o sea, cómo aplicar la información y los conocimientos que se reciben.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: se trata del cambio de conducta o de actitud de las personas, para la modificación de actitudes negativas de los trabajadores y convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

5. Creación de competencias individuales: Por encima de todas las cuestiones anteriores, se trata de crear y desarrollar las competencias duraderas en las personas, como aumentar el conocimiento (saber), habilidades (saber hacer), juicio (saber juzgar y decidir) y actitudes (saber hacer acontecer) frente a situación. (Chiavenato, 2017, p. 331).

2.3.28. Objetivos de la capacitación

Alfonso Amador (2016) indica cuales son los objetivos:

1. Actualizar y perfeccionar conocimientos e informar de nueva tecnología.
2. Preparar al trabajador para ocupar vacantes de nueva creación.
3. Prevenir en la organización los riesgos de trabajo.
4. Incrementar con base en ella la productividad y competitividad.

5. En forma integral mejor las aptitudes de la persona.

2.3.29. Ciclo de capacitación

Chiavenato (2017) lo afirma de la siguiente forma:

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. (p. 332).



Figura 8. Ciclo de capacitación.

Fuente: (Chiavenato 2017), *Administración de Talento Humano*. (p.333).

2.3.30. Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo

En el libro de Talento Humano escrito por el auto Dessler (2017) hace referencia a que el proceso de capacitación está constituido por 5 pasos los cuales son:

1. Diagnóstico de necesidades

- Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los educandos.
- Establecer objetivos.

2. Diseño Educativo

- Compilar objetivos de capacitación, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenidos, ejemplos, ejercicios y actividades, y organizarlos con un plan de estudios.
- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los conductores y los cuadernos de ejercicio de los educandos se complementen mutuamente, estén escritos con claridad y se combinen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
- Verificar que el proceso dé como resultado un manual de capacitación (éste puede contener la descripción del trabajo de la persona, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera aprenda el educando, así como posiblemente muchos autoexámenes cortos).

3. Validación

- Introducir y validar la capacitación ante una audiencia representativa, haciendo revisiones finales sobre el piloto para garantizar la efectividad del programa.

4. Implementación

- Cuando sea aplicable, utilizar un taller para capacitar al capacitador, que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación y, luego, implementar el programa de capacitación.

5. Evaluación

- Evaluar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los educandos.

2.3.31. Métodos para el desarrollo de las personas

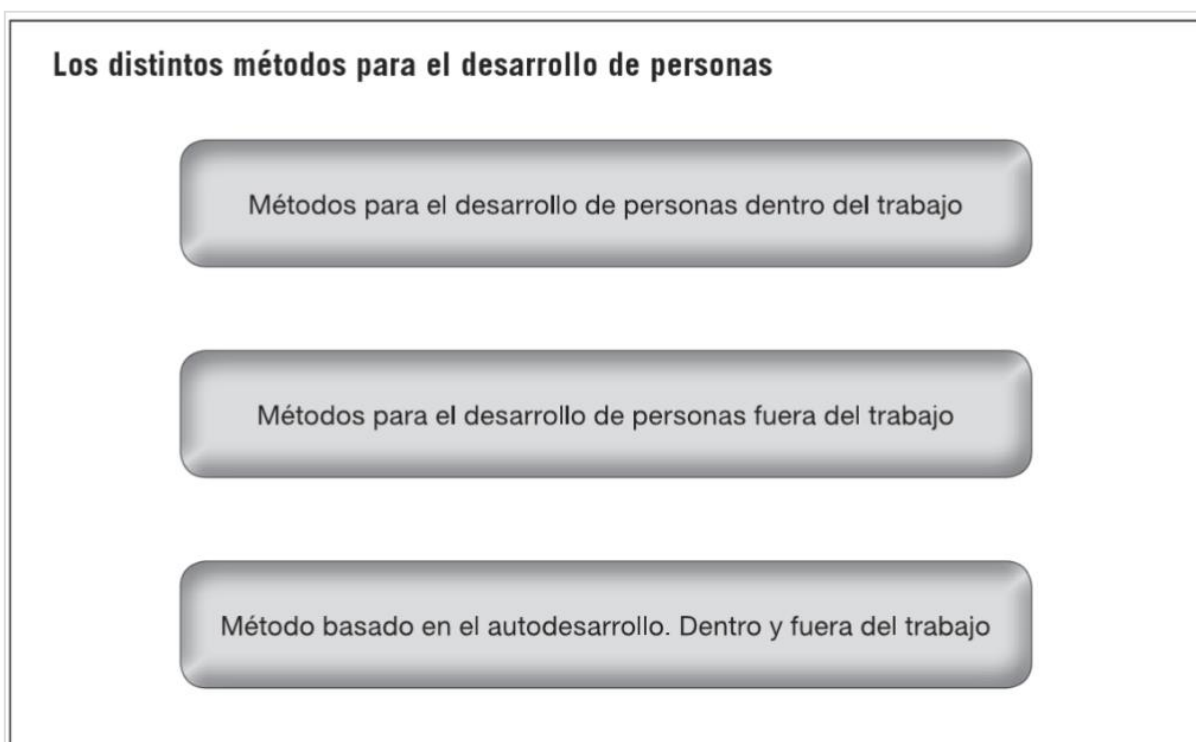


Figura 9. Los distintos métodos para el desarrollo de personas.

Fuente: Martha Alles (2016) en su libro de dirección estratégica de Talento Humano (p.248).

Martha Alles (2016) hace referencia a algunos de los métodos que son utilizados para capacitar:

1. Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo: Hace referencia al conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas mientras continúan desempeñando su rol, a través de un consejo directo y oportuno dado por el jefe directo, o bien cuando el colaborador ejecuta o lleva a la práctica consejos e ideas sugeridas, o como consecuencia de la acción de un mentor o entrenador.

2. Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo: Son los más difundidos bajo el formato de cursos de capacitación.

3. Método basado en el autodesarrollo. Dentro y fuera del trabajo: El autodesarrollo es el método más recientemente incorporado a las buenas prácticas de aprendizaje organizacional; su utilización comienza a difundirse en los últimos veinte años. En la actualidad se diseñan guías para el autodesarrollo que constan de instrucciones o manuales tanto para el usuario directo o interesado como para sus jefes y los responsables de Talento Humano. (p.247-249).

Entre los métodos que se tienen son: cursos formales de capacitación, lecturas guiadas, capacitación online, seminarios, talleres, método de casos, juegos gerenciales, programas con universidades, role- playing, entre otras.

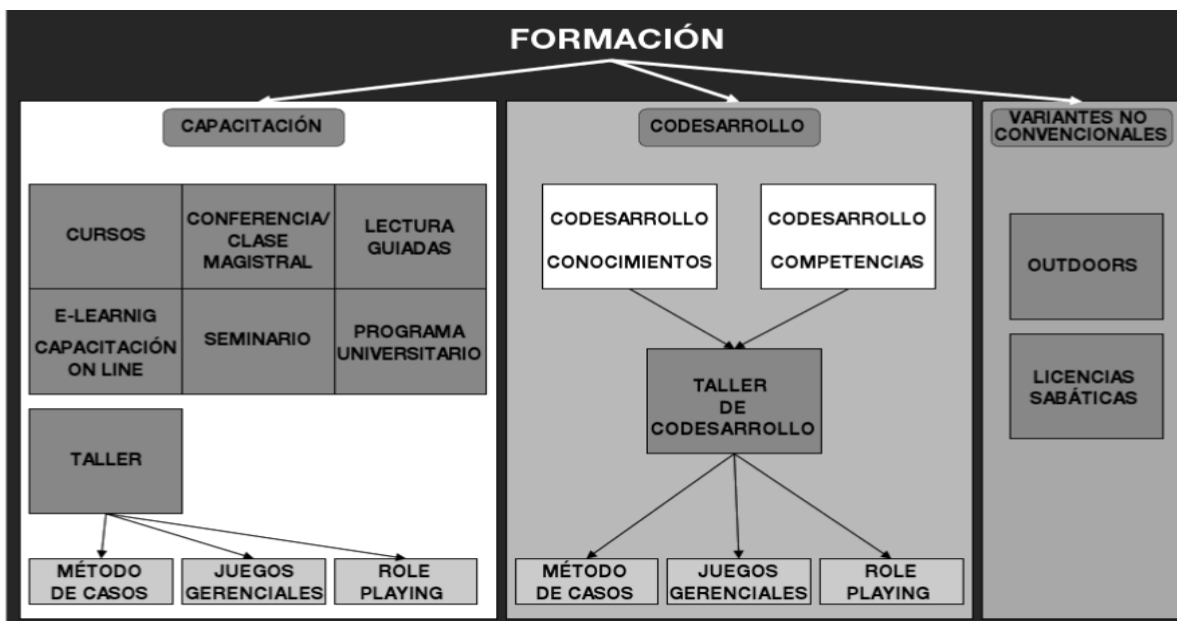


Figura 10. Formación.

Fuente: Martha Alles (2016) en su libro de dirección estratégica de Talento Humano (p.248).

2.3.32. Desarrollo Organizacional

Desarrollo organizaciones se define como mejorar la efectividad de la organización y de las personas que la integran.

Chiavenato (2017), dice “según el DO, el único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas” (p.358).

En mismo Chiavenato (2017) indica que:

El campo del desarrollo organizacional (DO) continúa vigente y se sustenta en los conceptos y métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar su eficiencia en el largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales. (p.358).

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

1. Fuerzas exógenas: provienen del entorno, como nuevas tecnologías, cambios de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.

2. Fuerzas endógenas: provienen del interior de la propia organización, crean necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes. (Chiavenato, 2017, p.359).

2.3.33. Características del Desarrollo organizacional

Chiavenato (2017) menciona las características del desarrollo organizacional:

1. Enfoque dirigido a la organización en su conjunto: el DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades que surjan. El DO es un programa comprensivo que busca asegurar la adecuada coordinación de todas las partes de la empresa.

2. Orientación sistémica: el DO se dirige a las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos

organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas estas partes trabajen juntas con eficacia. La importancia reside en la forma en que las partes se relacionan y no en cada una de ellas por separado.

3. Agente de cambio: el DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a su jerarquía o políticas organizacionales. El director de Talento Humano por lo general es un agente de cambio dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio. Éste también trabaja con la dirección, de modo que resulta una relación de tres vías: el director de Talento Humano, la dirección y el consultor. En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor profesional interno o un departamento de DO encargado de detectar y encabezar los cambios necesarios para aumentar la competitividad de la organización.

4. Solución de problemas: el DO hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por tanto, utiliza la investigación-acción, característica fundamental del DO. Una definición de DO puede ser: mejora organizacional por medio de la investigación-acción.

5. Aprendizaje por experiencia: los participantes aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento

que la tradicional lectura y discusión de casos, situación en la cual las personas hacen referencia a ideas abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar los nuevos aprendizajes y a responder las preguntas que las personas tienen en la mente “dándole vueltas”.

6. Procesos de grupo: el DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.

7. Realimentación intensa: el DO procura proporcionar realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La realimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y ser más eficaces en ellas.

8. Orientación situacional: el DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las opciones y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.

9. Desarrollo de equipos: el propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes.

Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales. (p. 361)

2.3.34. Evaluación de desempeño

En el libro administración de Talento Humano de Alfonso Amador (2016) menciona que evaluar a las personas que laboran ha existido desde tiempos pasados e incluso antes de que la administración en general se formalizara, incluyendo en ella a la de Talento Humano que quizá al inicio en forma simple, pero con el devenir de las épocas se ha tecnificado. En los albores de la administración en cierta medida se aludía a este concepto, sobre todo cuando se hacía referencia al hecho de considerar para un trabajo a la persona más apta y no sólo eso sino en cierta medida prepararlo con el conocimiento mínimo de la actividad a realizar y el manejo del equipo que utilizará, así como consideración para el desarrollo personal y otorgamiento de estímulos para el más eficiente de acuerdo a sus resultados. Los ámbitos en lo que aparece la evaluación son indistintamente en el privado o público ya que es de tipo administrativo y con aceptación plena. En términos generales: la evaluación debe de llevarse a efecto independientemente de las circunstancias favorables o desfavorables que se vivan en las organizaciones con respecto a su salud económica u organizacional. Las evaluaciones son practicadas en forma periódica, aunque se impone en el medio la de tipo anual y lo acertado es que se realice y no se deje solamente como un intento o una aplicación indiscriminada ya que sus repercusiones son importantes para ellas y para la persona. Esta actividad se puede realizar en forma simultánea en las diferentes áreas de la organización como respuesta a un programa

previamente establecido por ella, además representa en sí un instrumento dentro de la administración, es decir, aquello que se utiliza para obtener algo. (p. 231-232).

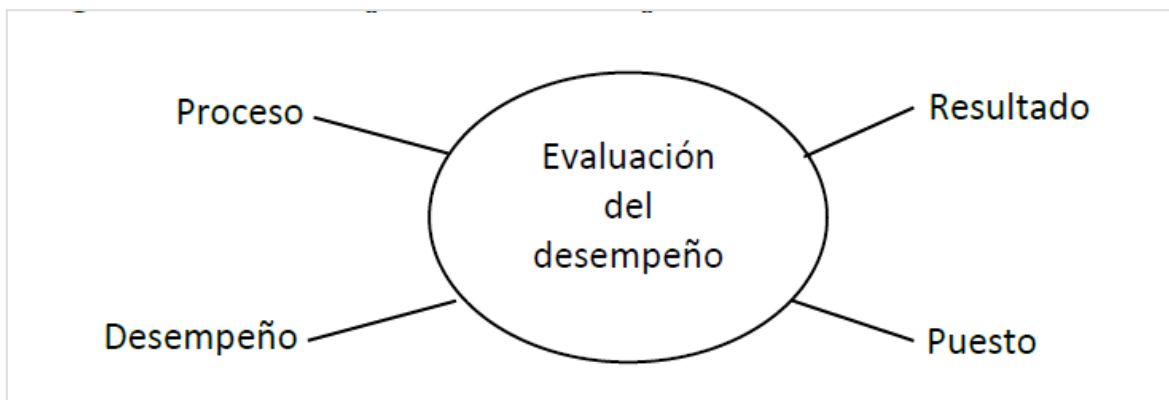


Figura 11. Concepto del desempeño.

Fuente: Alfonso Amador (2016) en el libro de administración de Talento Humano. (p.233).

2.3.35. Elementos distintivos en la evaluación

En el libro administración de Talento Humano de Alfonso Amador (2016) indica que al efectuar esta actividad de evaluación se deben clarificar elementos que permitan tener la certeza que lo que se efectúa es lo adecuado y así tenemos los relativos a la planeación de la actividad, fijación de estándares de desempeño, adhesión a la estrategia de la organización, información al evaluado, criterios establecidos y medición. (p. 235).

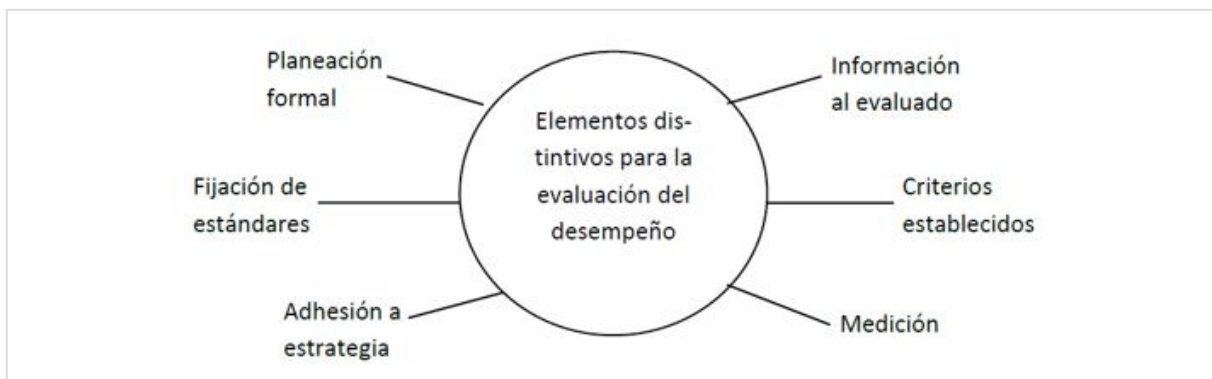


Figura 12. Elementos básicos para una evaluación.

Fuente: Alfonso Amador (2016) en el libro de administración de Talento Humano. (p.235).

2.3.36. Métodos de evaluación del desempeño

Alfonso Amador (2016) en su libro de Talento Humano menciona que una de las interrogantes iniciales que surgen en este punto es de quién calificará a una persona y se piensa que lo más natural es la del jefe inmediato a su colaborador o viceversa y por otra parte los compañeros del mismo nivel entre ellos o en su caso

por personas externas, esta situación obviamente responde a la posición que se guarda en la organización manifestándose por lo que se señala en forma vertical en ambos sentidos y horizontal, existen métodos de evaluación que son clasificados por lo que desean medir referente a particularidades de una persona, aptitud e idoneidad y solución o conclusión de un hecho, clasificándose en orientados a las características, conductas o resultados: en otra corriente de pensamiento se les denomina rasgos, comportamiento y resultados.(p.237-238).

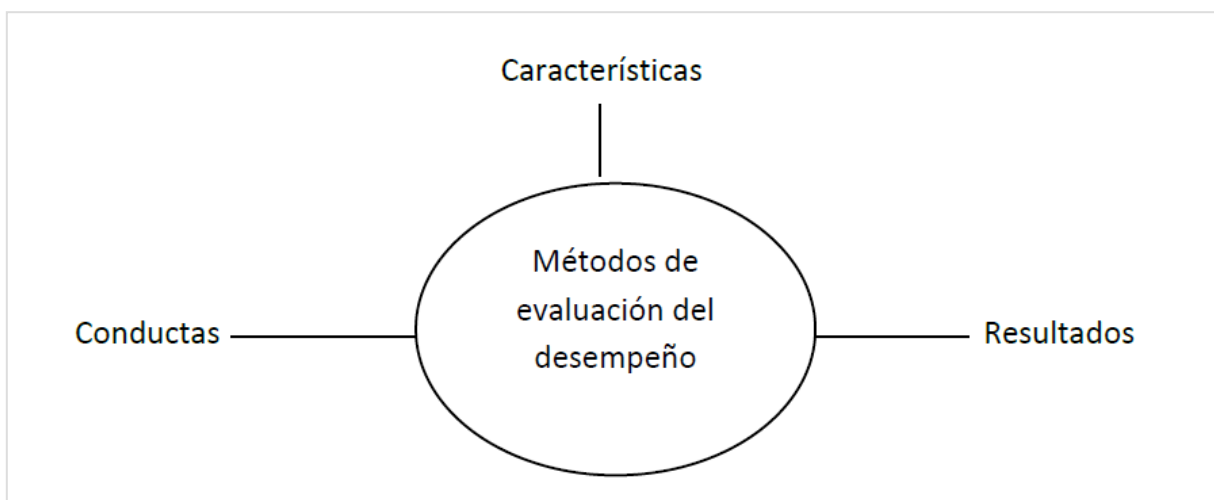


Figura 13. Métodos de evaluación del desempeño.

Fuente: Alfonso Amador (2016) en el libro de administración de Talento Humano. (p.238).

2.3.37. Razones para evaluar el desempeño

Hay cinco razones para evaluar el desempeño de los trabajadores.

- Primero, la mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
- Segundo, las evaluaciones con fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas. (Dessler, 2015, p.226).

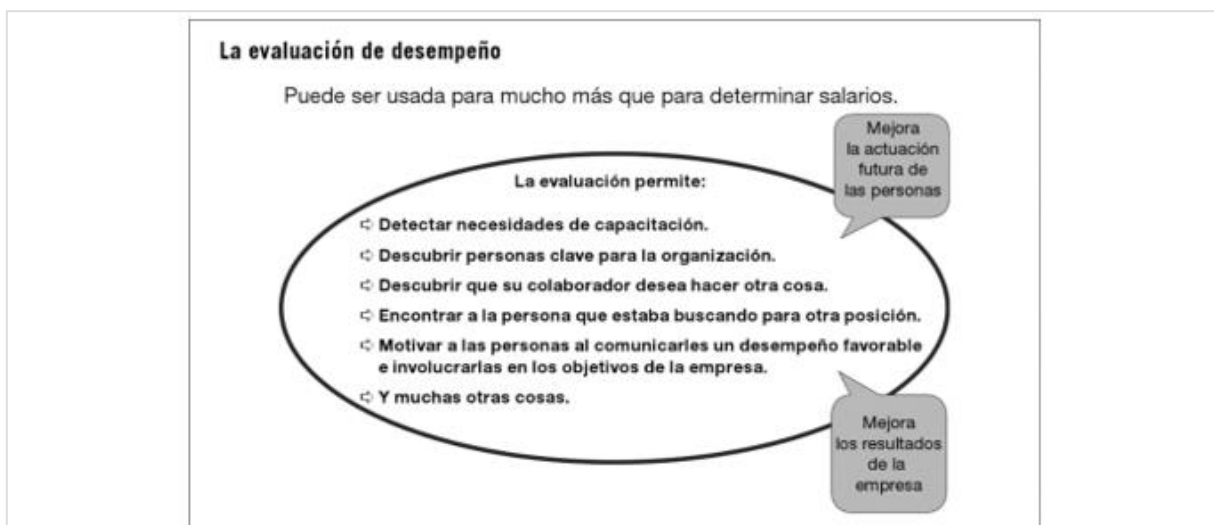


Figura 14. Objetivos de la evaluación del desempeño.

Fuente: Mary Alles (2016) en su libro de administración estratégica de Talento Humano. (p.313).

2.3.38. Acciones para un buen desempeño

Para una organización siempre es de suma importancia lograr un buen desempeño en sus empleados, ya que de esta manera logrará un mayor rendimiento. En el libro de Talento Humano de Chiavenato (2017) menciona la siguiente frase “necesita adecuar sus soluciones para obtener colaboración, lealtad y enfoque de sus empleados y cultivar una excelente relación de largo plazo” (p. 207). La descripción anterior es reforzada con una lista de acciones llamada Los 10 mandamientos de la colaboración para un excelente desempeño:

1. Incluir a todos: a través de un compromiso en toda la organización enfocado en una actividad integrada y basada en el cliente —tanto interno como externo— que conecte a todos por medio de la colaboración y el trabajo conjunto. Esto da al empleado una mejor perspectiva respecto a cómo hacer su trabajo, además de proporcionar una cara humana al trabajo colectivo.

2. Definir y alinear los objetivos de cada uno: es vital que todos sepan lo que se espera de cada uno de ellos a través de la colaboración. Los objetivos deben ser cuantitativos, concretos y específicos para que puedan evaluarse con facilidad y medirse en el sentido de conocer cómo los esfuerzos están atendiendo las necesidades de la organización y promoviendo recompensas a las personas.

3. Aumentar la interacción: creando todos los elementos que mejoren y sustenten una comunidad vibrante de relaciones humanas. Las interacciones entre los colaboradores humanizan no sólo el trabajo, sino también a la propia organización. Rompen las barreras entre los que proveen el trabajo y los que los reciben, mejorando

la afinidad, conexión y compromiso entre las personas, formando una verdadera comunidad humana en la organización. Y mucha comunicación.

4. Hacer una unión centrada en el cliente —tanto interno como externo—: en la interfase de la actividad de cada persona siempre debe estar la presencia del cliente interno o externo con el fin de que esté equipada para atender sus necesidades. La colaboración permite conexiones reales y excelentes relaciones. Esto aumenta el compromiso y la satisfacción de las personas.

5. Recibir y proporcionar realimentación: la colaboración exige que cada uno realmente escuche y se abra respecto a la información y sugerencias que comparta con los demás para que la comunidad proporcione la mejor experiencia a todos. Esto significa que todos sean flexibles y respondan para que haya una atmósfera de honestidad, transparencia y responsabilidad. Lo anterior crea un ciclo renovador de retroalimentación que mejora el trabajo y el ambiente del mismo.

6. Usar la colaboración como una herramienta de trabajo: una comunidad no es sólo un medio para oír asuntos del cliente interno o externo, sino también para atender las necesidades e introducir y promover nuevos productos y servicios. Puede incluso usarse como una investigación interna o externa, así como una herramienta de innovación o reflexión a través de los conocimientos profundos que produce, convirtiendo al cliente interno o externo en un cocreador de ideas útiles para la empresa.

7. Ofrecer contenido e interacciones de valor: ninguna comunidad es exitosa si el contenido de sus interacciones es insignificante y de poco valor. Es necesario que las interacciones conduzcan a soluciones reales, conocimientos profundos o

actividades de relación constructiva y que proporcionen recompensas y contribuciones concretas, a través de foros de discusión, análisis y mejora continua. El valor también debe incluir recompensas. El jefe necesita ser un formador de opinión, un coach e incentivador del conocimiento. Un verdadero educador. Debe crear una cultura de desarrollo con entrenamiento significativo que ayude a generar habilidades y competencias de manera continua y progresiva, además de buscar planes de carrera y de éxito en la compañía.

8. Integrar a todos a través de todos los medios posibles: los equipos no funcionan en un vacío o en una campana. La comunidad debe estar integrada y conectada a través de todos los escenarios sociales y tecnológicos, como redes sociales. Una comunidad activa es una comunidad exitosa.

9. Transparencia: las personas necesitan saber claramente lo que la organización está planeando, lo que las afecta y cuál es el papel que ejercen los clientes internos y externos en el desarrollo de nuevas ideas. Es imperativo que cada jefe sea honesto con su comunidad y que utilice un discurso interactivo. Es preciso que todos conozcan las reglas y objetivos del juego.

10. Hacer todo divertido y alegre: para que su comunidad viva en un espacio gustoso, interesante, alegre, divertido y sencillo. Contar historias interesantes en todos los momentos para crear una atmósfera positiva para que todos se sientan bien y quieran permanecer en ella (p. 207).

2.3.39. Planeación de carrera

Werther (2014) lo define de la siguiente manera “El proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas e identifica los medios para alcanzarlas” (p.205). Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados, las empresas deben ayudar a sus empleados a planear su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos.

2.3.40. Motivación laboral

En el libro de administración de Talento Humano (Werther 2014), hace referencia a un estudio que realizó el Señor Robert Wong, director administrativo de Korn, Ferry Internacional en Sudamérica, explica que después de buscar varios factores que motivan al personal a alcanzar, y hasta sobrepasar las metas de una empresa, pudo concluir que los factores son: Ganarse un ascenso, casarse, comprar una casa nueva, cambiar de automóvil, pagar su maestría o viajar a París. (p.207-208).

2.3.41. Desarrollo profesional

Werther (2014). El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera, que comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora para lograr sus objetivos dentro de una organización. (p.209).

2.3.42. Desarrollo de la carrera individual

El desarrollo profesional se inicia según Werther (2014) cuando se inicia con la disposición de lograr metas y la aceptación de las responsabilidades que ello implica. Cuando estas condiciones existen, pueden fijarse metas concretas, como:

1. Alcanzar niveles de desempeño.

2. Estrechar relaciones con quienes toman las decisiones.
3. Desarrollar sentimientos de lealtad hacia la organización.
4. Renunciar.
5. Recurrir a expertos de campo.
6. Elegir subordinados clave.
7. Lograr experiencia internacional.

2.3.43. Remuneración- Salario

López & Ruiz (2013) define salario como “La totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como trabajo” En ningún caso el salario en especie podrá superar el 30% de las percepciones salariales del trabajador. (p.114).

El salario retribuye:

1. El trabajo efectivo: Es el realizado durante la jornada pactada en el contrato o en el convenio colectivo.
2. Los períodos de descanso: Se consideran tiempos de trabajo y son retribuidos: El descanso semanal, los días festivos, las vacaciones anuales y el descanso diario durante la jornada continua.
3. Los períodos de inactividad: También se considera salario la retribución de las ausencias justificadas al trabajo por los motivos y el tiempo establecido legalmente

(permisos retribuidos). Por ejemplo, por matrimonio, nacimiento de hijo, traslado de domicilio habitual, cumplimiento de un deber público, lactancia de un hijo, enfermedad grave de un pariente de hasta segundo grado. (p. 114).

2.3.44. Clases de salarios

Salario por unidad de tiempo	Retribuye exclusivamente el tiempo trabajado, sin tener en cuenta la cantidad de tarea realizada. Este tipo de salario se suele denominar «sueldo» cuando el pago es mensual, y «jornal» cuando se paga por días o por semanas.
Salario por unidad de obra	Retribuye la cantidad y la calidad del trabajo efectivamente realizado, independientemente del tiempo invertido en su realización. Se paga por unidades, piezas, m ² , etc. Este tipo de salario en su modalidad más pura recibe el nombre de «destajo» .
Salario por tarea	También se puede considerar como salario por unidad de obra el salario por tarea , modalidad salarial en la que la persona trabajadora se obliga a realizar en el periodo de tiempo pactado una determinada cantidad de obra, entendiéndose cumplido el periodo de tiempo pactado cuando se haya finalizado la tarea marcada. En la actualidad solo se admite que una parte del salario pueda ser establecida en función del rendimiento efectivo del trabajador, ya que siempre debe estar garantizado el salario mínimo por unidad de tiempo a todo trabajador que ha cumplido diligentemente sus obligaciones, aunque no haya alcanzado el nivel de rendimiento prefijado.
Salario mixto	Es una combinación de las clases anteriores, de modo que hay una parte fijada por unidad de tiempo totalmente garantizada, que constituye el salario base, y otra variable que se calcula en función del rendimiento obtenido, y que recibe diferentes nombres (primas, objetivos, incentivos, comisiones, etc.). En cualquier caso, las primas e incentivos, que pueden ser individuales o colectivos, han de ser calculados de tal forma que un trabajador normal que alcance un rendimiento correcto obtenga una retribución superior a la que obtendría si solo fuese remunerado por unidad de tiempo.

Figura 15. Clases de salarios.

Fuente: López & Ruiz (2013), en su libro de administración de Talento Humano. (p.115).

2.3.45. Higiene Laboral

“Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de males o

enfermedades”. (Chiavenato, 2017, p.284). La higiene laboral trata de prevenir algunos males laborales, teniendo en control del ser humano y el entorno de trabajo. Siguiendo lo que afirmar Chiavenato (2017):

Un plan de higiene laboral suele abarcar los puntos siguientes:

1. Un plan organizado: el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, según el tamaño de la empresa.

2. Servicios médicos adecuados: con dispensario para urgencias y primeros auxilios. Estas facilidades deben incluir:

- a. Exámenes médicos de admisión.
- b. Atención de lesiones personales provocadas por males profesionales.
- c. Primeros auxilios.
- d. Control y eliminación de áreas insalubres.
- e. Registros médicos adecuados.
- f. Supervisión de higiene y salud.
- g. Relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos.
- h. Utilización de hospitales de buena categoría.
- i. Exámenes médicos periódicos de revisión y control.
- j. Estadísticas y acciones preventivas de alimentación y hábitos, como fumar, sedentarismo, etc.

3. Prevención de riesgos para la salud: se trata de actividades de detección, diagnóstico y eliminación o reducción de riesgos ambientales como:

a. Riesgos químicos: intoxicaciones, dermatitis industriales, etc.

b. Riesgos físicos: ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.

c. Riesgos biológicos: agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.

4. Servicios adicionales: como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad, que incluye:

a. Programa informativo para mejorar hábitos de vida y esclarecer asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos, enfermeros y especialistas de la empresa proporcionan informes en el curso de su trabajo regular.

b. Programa formal de convenios o colaboración con autoridades e instituciones locales para que presten servicios de radiografía, recreativos, de lecturas, películas, etc.

c. Evaluaciones interdepartamentales (por parte de supervisores, médicos y ejecutivos) para detectar señales de ajuste que se deriven de cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.

d. Previsiones para ayuda económica que cubra casos esporádicos de ausencia prolongada del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguros colectivos de vida o médicos. De esta manera, el empleado que se ausente del trabajo percibirá su salario normal, complementado con este plan.

e. Extensión de prestaciones médicas a empleados jubilados, incluidos los planes de pensión o jubilación. (p.284).

La higiene laboral entre sus principales objetivos busca:

1. Eliminar las causas de las enfermedades profesionales
2. Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas.
3. Prevenir que se agraven las enfermedades y las lesiones.
4. Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral. (Chiavenato, 2017, p. 285).

2.3.46. Seguridad Laboral

La vida humana es lo más importante, por esa razón es que se deben de tomar todas las medidas necesarias para que siempre estén en óptimo estado, actualmente las organizaciones se han dado cuenta de la gran importancia del recurso humano y por esa razón es que han ido integrando las medidas de seguridad.

Profundizando un poco el tema Chiavenato (2017) lo define como:

“La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo” (p.288)

2.3.47. Importancia de la seguridad laboral

Dessler (2017) menciona la importancia de la seguridad y la prevención de accidentes por varias razones, y una de ellas es el alarmante número de accidentes laborales. Aunque las tasas de accidentes han disminuido, en un año reciente 4.609 trabajadores estadounidenses murieron en incidentes laborales y este tipo de accidentes causaron alrededor de 3 millones de lesiones y enfermedades ocupacionales. La seguridad también afecta los costos y las utilidades. (p.408).

2.3.48. Salud en el trabajo

Dessler (2017) hace referencia a que salud en el trabajo se refiere a:

“Conjunto de disciplinas profesionales y técnicas dirigidas a proteger y promover la salud de los trabajadores mediante la prevención de enfermedades y accidentes laborales, así como a través de la eliminación de los factores de riesgo que ponen en peligro la salud y seguridad en el trabajo” (p. 410).

Asimismo, es importante identificar aquellas disciplinas profesionales y técnicas que participan en la identificación, la evaluación y el control de los factores de riesgo a los cuales se exponen los trabajadores, como la medicina del trabajo, la ergonomía ocupacional, la psicología del trabajo, la higiene industrial, la enfermería ocupacional, la epidemiología, la sociología o el derecho del trabajo, tan sólo por mencionar algunas.

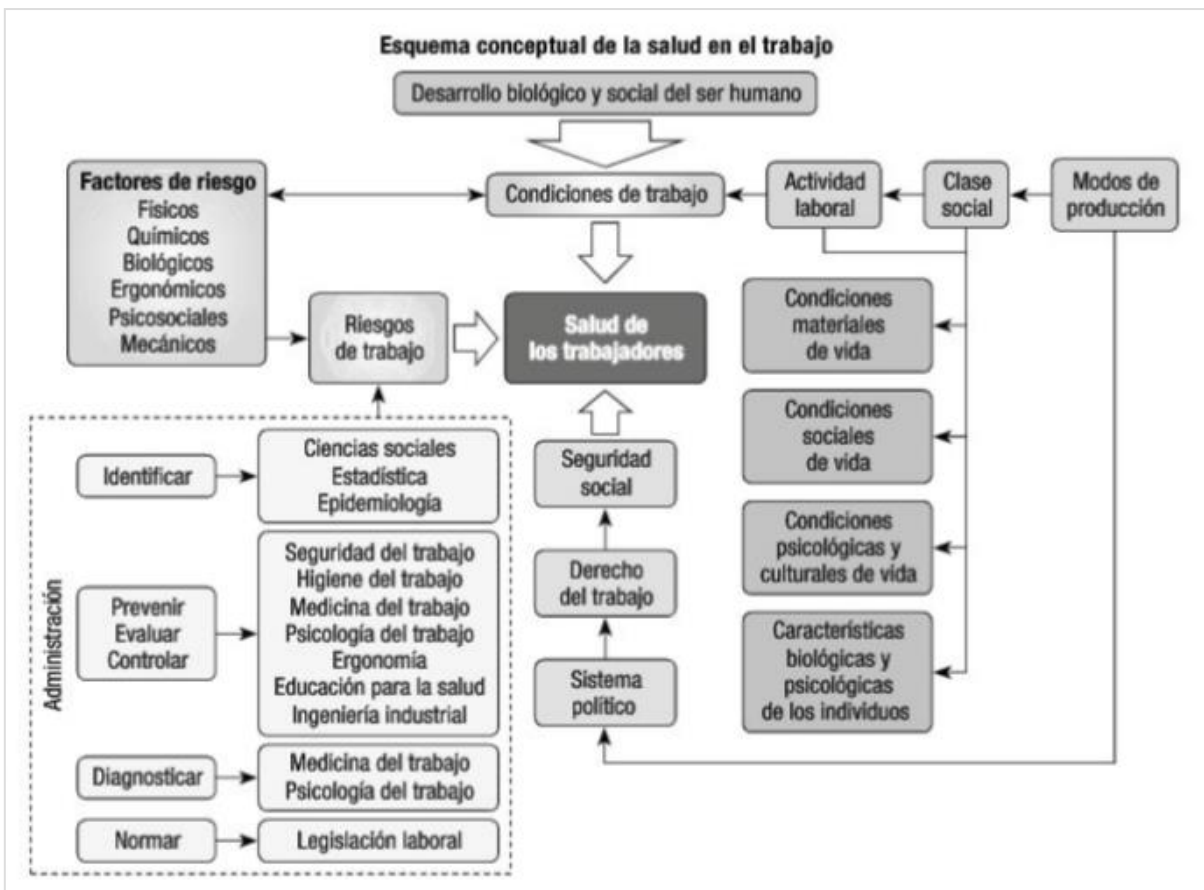


Figura 16. Esquema conceptual de salud en el trabajo.

Fuente: Dessler (2017) en su libro de administración de Talento Humano. (p. 412).

2.4. Estructura organizativa

Juan José Gilli la define de la siguiente manera:

“Es la forma en a que se dividen las tareas entre el personal y en que dichas tareas serpa coordinadas; esto se supone, además de la división de tareas, determinar como estas de agrupan en áreas o departamentos, qué niveles de supervisión de establecen y el grado de descentralización de las decisiones que se asigna a cada puesto” (p.36).

Así mismo también Juan José Gilli explica la finalidad de la estructura organizativa y la define como “La finalidad de orientar el comportamiento individual

hacia el logro de los objetivos. Por eso, es una contextura deficiente puede impedir que la toma de decisiones, la comunicación y la aplicación del conocimiento sean todo lo eficaces que podrían ser y, en consecuencia, impedir la concreción de la estrategia” (p. 36).

2.4.1. Importancia de una estructura organizativa

Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

2.4.2. Criterios fundamentales para su preparación

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky define los criterios en el libro organización de empresas (2014) de la siguiente manera:

1. Precisión: en el organigrama deben de definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

2. Sencillez: debe de ser muy simple, para que se comprenda con facilidad. Para ellos, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

3. Uniformidad: para facilitar si interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen para diseñarlo.

4. Presentación: en gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, para prepararlo se deben considerar criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

5. Vigencia: para conservar su vigencia el organigrama debe de mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo profundizaremos aún más en el tema, ya que se establecerá el centro de la investigación y los instrumentos que se utilizarán para buscar los resultados. A continuación, se detallarán definiciones importantes para la comprensión del estudio que se está realizando.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Sampieri (2014), en el Metodología de la investigación (2014) afirma que “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4)

A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento (como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo) y diversos marcos interpretativos, como el realismo y el constructivismo, que han abierto diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Sin embargo, y debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde el siglo pasado tales corrientes se “polarizaron” en dos aproximaciones principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. En términos generales, estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí. (Sampieri, 2014. P,4).

3.1.1. Finalidad

3.1.1.1. Teórica

Barrantes, R (2013) dice que la finalidad teórica es “Aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”. (p.64).

3.1.1.2. Aplicada

Barrantes, R (2013), la explica como “la finalidad aplicada tiene como objetivo resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa” (p 64).

Para este trabajo de investigación la finalidad es aplicada, porque tiene como objetivo resolver un problema actual de la organización para mejorar la situación.

3.1.2. Dimensión temporal

3.1.2.1. Transversal

Sampiere (2014) menciona: “Son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.154).

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

3.1.2.2. Longitudinal

Sampiere (2014) lo define así “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos. (p.159).

En ocasiones, el interés del investigador es analizar cambios al paso del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, o bien, de las relaciones entre éstas.

En este proyecto de investigación se realizará en la dimensión transversal, ya que recogerán datos en un tiempo determinado y se expondrá una propuesta para un período determinado también.

3.1.3. Marco

El marco de la investigación se refiere al tamaño o amplitud la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar. Refiere, entonces, a que tanto abarca la investigación; lo cual depende, entre otras cosas, de la existencia o no de recursos económicos, de tiempo, de cantidad de investigadores y del grado conocimiento de la temática. Se puede agrupar y determinar esta cantidad de información en tres tipos según lo define el comité de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana en la (Guía de CS d218). “Mega – Macro y Micro” (p. 27)

3.1.3.1. Mega

Se refiere a cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicos y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a Talento Humano, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral.

3.1.3.2. Macro

Se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega;

por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de toda una escuela, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, acerca del salario mínimo.

3.1.3.3. Micro

Se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo, puede ser una investigación de la evaluación del desempeño extrayendo una muestra de trabajadores del departamento de mercadeo de la empresa, o un estudio sobre la relación entre salario mínimo y motivación en un departamento de la CCSS. También un estudio del conocimiento que tienen de las nuevas tendencias de la evaluación de los aprendizajes, un grupo de docentes de matemática de una escuela de la Provincia de Heredia, que tiene 10 años de ejercer y han recibido cursos de capacitación en este tema.

En esta investigación se utilizará en el marco mega, pues el comportamiento y el resultado de la investigación se delimitará a 10 empleados de la organización.

3.1.4. Naturaleza

3.1.4.1. Cuantitativa

Sampieri (2014) describe este enfoque de la siguiente manera:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar”

o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (p.4).

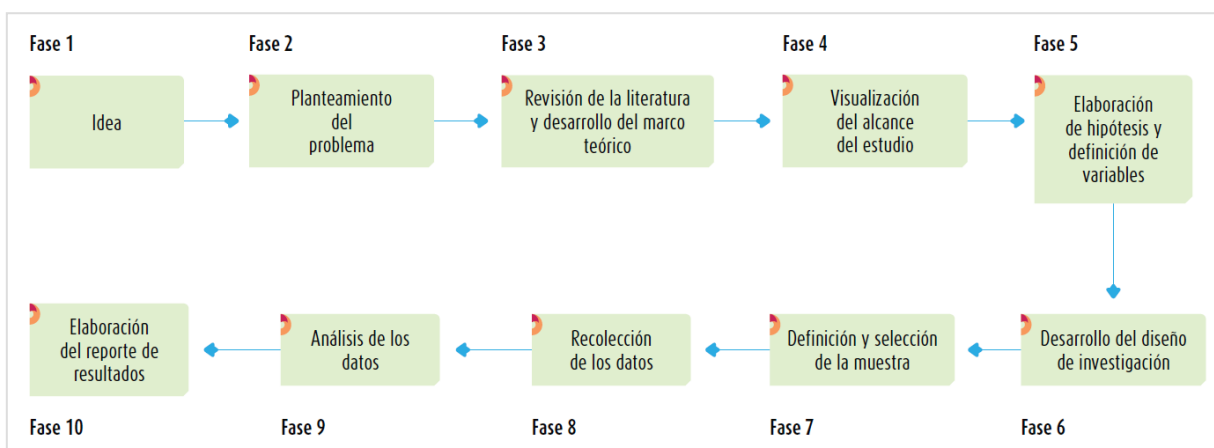


Figura 17. Proceso cuantitativo.

Fuente: Sampieri (2014) en su libro *metodología de la investigación*. (p.5).

3.1.4.2. Cualitativa

Sampieri (2014) describe este enfoque de la siguiente manera:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los

datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después,

para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (p.7).

En este trabajo de investigación se implementará un enfoque cualitativo, ya que se juzgará o valorará los procesos del área de talento humano que actualmente existen en la organización y se realizará una propuesta de mejora.

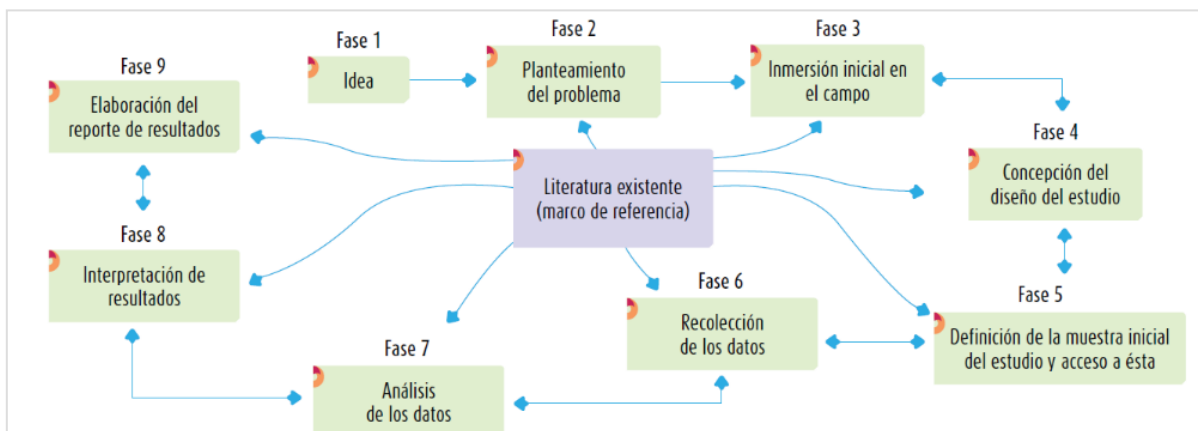


Figura 18. Proceso cualitativo.

Fuente: Sampiere (2014) en su libro *metodología de la investigación*. (p.7).

3.1.5. Carácter

3.1.5.1. Exploratoria

Sampiere (2014) la define “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (p. 91).

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

3.1.5.2. Descriptiva

Según Pimienta Prieto y de la Orden Hoz (2013) en el libro metodología de la investigación define correlacional como “Pretende identificar fenómenos relevantes y sus variables” (p. 68).

La descripción constituye la base para estudios posteriores de tipo correlacional y experimental. Esta estrategia incluye, por un lado, la observación sistemática de fenómenos, sus características (variables) y las relaciones entre ellas, tal como ocurren en la realidad.

3.1.5.3. Correlacional

Según Pimienta Prieto y de la Orden Hoz (2013) en el libro metodología de la investigación define correlacional como “intenta constatar las relaciones entre dos o más variables, sin que sean manipuladas” (p.68.).

La correlación no permite establecer relaciones causales entre variables, aunque sí hace posible predecir los valores de una de ellas a partir de los valores de otra con la que esta correlacionada.

3.1.5.4. Explicativa

Sampiere (2014) lo define como: “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p. 95).

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

En este proyecto de investigación vamos a manejar el carácter de tipo exploratorio, ya que se investigarán los procesos actuales que existen en la organización y descriptivo porque se describirá todo lo relacionado con el tema de investigación.

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

Figura 19. Propósito de las investigaciones.

Fuente: Sampiere (2014) en su libro *metodología de la investigación*. (p.98).

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Sujetos

Según el comité de ciencias sociales de la universidad hispanoamericana (Guía de CS d2018) lo definen como: “Los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación” (p.34).

Se obtiene la muestra mediante la aplicación de una fórmula estadística que se aplica a la población total (el universo de la investigación), cuando son investigaciones cuantitativas.

3.2.2. Fuentes de información

“Las fuentes de información documental son los registros de conocimientos recopilados a través de escritos formales, libros, revistas, manuscritos, cuadros, figuras, y registros audibles en grabaciones fonográficas, los cuales se utilizan como fuentes de consulta para fundamentar un conocimiento”. (Muñoz,2015, p. 371).

Las también fuentes pueden ser de dos tipos: primarias y secundarias.

3.2.2.1. Fuentes de primera mano

La investigación que utiliza información de primera mano se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos. Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. (Muñoz,2015, p. 374).

Para la siguiente investigación se tomará como fuente de primera mano a los colaboradores de la empresa CyberSec506, en donde se utilizará un cuestionario para extraer la información que se requiere para el análisis.

3.2.2.2. Fuentes de segunda mano

Es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica. (Muñoz,2015, p. 374).

En la presente investigación se han utilizado libros e información interna de la organización algunas por medio de la página de internet y otra de la intranet corporativa.

3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1. Muestreo probabilístico

Sampiere (2014) lo define así: "Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. (p.175).

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.

3.3.2. Muestreo no probabilístico

Sampiere (2014) lo define así: “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.

En este proyecto de investigación no se utilizará ningún tipo de muestreo, ya que se trabajará con la totalidad de población.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población (pendiente cuadro con cargos)

Sampiere (2014) lo define así: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

La población que se manejará será un total de 10 personas.

*Cuadro 1.
Distribución de los colaboradores por puesto*

Puestos	Hombres	Mujeres	Total
Manager	1	0	1
Network Manager	2	0	2
IT Manager	2	0	2
Pentest Lead	2	0	2
AppSec Manager	1	2	3
TOTAL	8	2	10

Fuente: Elaboración propia, 26 de diciembre del 2019.

3.4.2. Muestra

Sampiere (2014) lo define así: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p.173).

Para esta investigación no se trabajará con una muestra, ya que se trabajará con la totalidad de la población, por lo tanto, se aplicará un censo.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

“Los instrumentos son herramientas, las maquinarias y los equipos que sirven como apoyo para realizar una investigación, su utilización permite alcanzar los resultados esperados”. (Muñoz,2015, p. 371).

Sampiere (2014) define instrumento de medición como “Instrumento de medición recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199).

Los instrumentos ayudan para medir las variables y son la base para realizar los análisis estadísticos de la información recolectada.

3.5.1. Recolección de datos

Sampiere (2014) lo define como: “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”.

Este plan incluye determinar:

1. ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de

observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.

2. ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.
3. ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y “objetivos”.
4. Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

El plan se nutre de diversos elementos:

1 Las variables, conceptos o atributos a medir: (contenidos en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio).

2. Las definiciones operacionales: La manera como hemos operacionalizado las variables, es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual, a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.

3. La muestra.

4. Los recursos disponibles: (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera). (p.198).

El plan se implementa para obtener los datos requeridos, no olvidemos que todos los atributos, cualidades y variables deben ser medibles.

3.5.2. Tipos de instrumentos de medición o recolección de datos

Para efecto de la investigación se utilizará la técnica de la entrevista.

En la técnica de la entrevista se utilizará el cuestionario.

3.5.2.1. Cuestionarios

Sampiere (2014) lo define como: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”. (p.217).

Es importante mencionar que los cuestionarios llevan dos tipos de preguntas abiertas y cerradas.

3.5.2.1.1. Preguntas abiertas

No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. (Sampiere, 2014, p.220).

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población.

3.5.2.1.2. Preguntas cerradas

Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. (Sampiere, 2014, p.217).

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

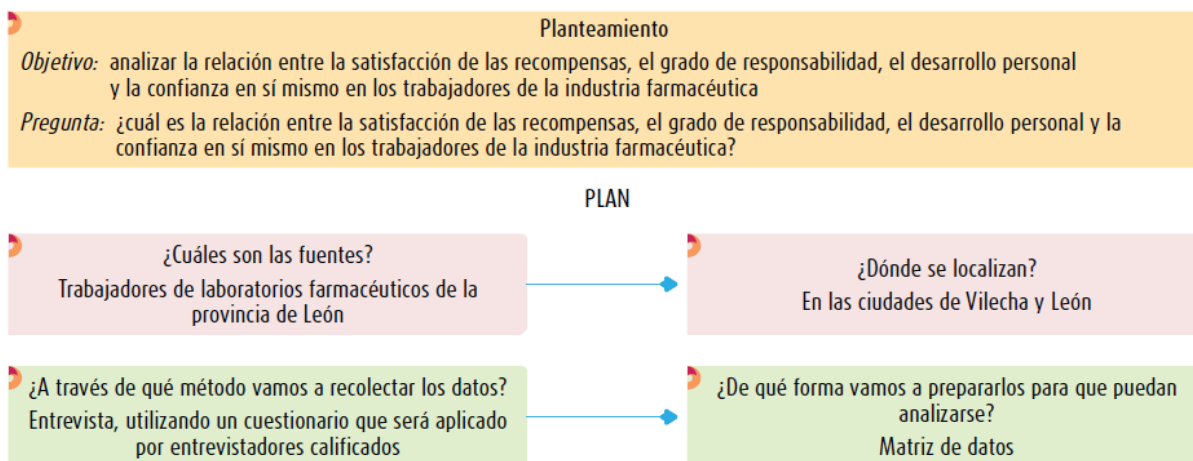


Figura 20. Ejemplo de plan de obtención de datos.

Fuente: Sampiere (2014) en su libro *metodología de la investigación*. (p.198)

3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En el libro de investigación un camino al conocimiento de Barrantes (2012), se define el termino variable de la siguiente forma:

“Es cualquier hecho, características o fenómeno que varía, que toma diferentes valores” (p. 92). Las variables de una investigación tienen su nacimiento en los objetivos específicos.

Por otro lado, el termino operacional lo define Barrantes (2012) de la siguiente forma:

“Esta definición busca un ahorro de tiempo, esfuerzo y darle claridad para la confección de los instrumentos para recolectar información y su posterior análisis” (p. 94).

Cuadro 2.
Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	VARIABLES	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Determinar los Subprocesos de Gestión del Capital Humano necesarios en la empresa CyberSec506.	Subprocesos de gestión del capital humano	<p>_ Reclutamiento: _Existe algún tipo de reclutamiento. _Que tipo de reclutamiento se utiliza. _Cual reclutamiento utilizan con mayor frecuencia. _Conocen las necesidades de capital humano que requiere la organización. _Existe algún formulario físico o electrónico de solicitud de empleo.</p> <p>_Selección: _Conocer si en la organización realizan procesos de selección. _Que tipos de pruebas de selección utilizan. _Cómo determinan los puestos que se requieren. _ Si existe una descripción de puestos. _Cuáles son los principales medios para ubicar el talento humano. _Cuantos días transcurre desde que publican una vacante hasta que se selecciona. _Cuales son las razones por las que se selecciona el colaborador. _Capacitación: _Cuenta con un proceso y/o programa de capacitación. _ Conoce si se evalúan las capacitaciones. _Saber si existe un presupuesto anual para capacitaciones. _Cuáles procesos de capacitación se realizan. _Conocer si realizan capacitación de puesto y que tipo de capacitación realizan. _Evaluación del desempeño: _ Conocer si realizan evaluaciones de desempeño. _ Quién realiza las evaluaciones del desempeño. _ Valorar si consideran importante la evaluación del desempeño. _Verificar si existe algún método para medir el desempeño. _Que métodos de evaluación del desempeño se realizan.</p> <p>_Salarios: _Conocer si es empleado directo. _Investigar la periodicidad de pago. _Saber si existe una escala salarial. _Verificar si realizan encuestas de salarios. _Conocer cada cuanto aumentan los salarios y la razón de los aumentos. _Verificar si existen incentivos. _Cultura organizacional: _Saber si existe una buena cultura organizacional. _Conocer si el personal se siente orgulloso de pertenecer al equipo de CyberSec506. _Verificar si el colaborador se siente integrado en la organización. _Investigar si el colaborador se siente valorado por el puesto que ocupa. _Conocer si existe un trabajo en equipo en la empresa. _ Saber si existe una buena relación laboral entre los compañeros. _ Valorar la comunicación que se maneja dentro de la organización.</p>	Un Subproceso es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un Subproceso es un Proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un Proceso más grande. El proceso más grande se conoce como proceso Padre y el Subproceso como proceso hijo. Disponible en http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?sub_procesos.htm	<p>Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy Bueno: si la frecuencia relativa es menor de 50 y superior a 30. Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario #2 aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506 de la pregunta XX a la pregunta XX
Identificar cuáles son los problemas que actualmente existen en la empresa CyberSec506, al no contar con un departamento de Capital Humano formal.	Departamento	<p>_ Reclutamiento: _ Pérdida de tiempo del proceso que se realiza para cerrar una contratación. _ Problemas de malas contrataciones. _Se pierde mucho tiempo buscando el perfil adecuado. _Consecuencias de no reclutar de una manera eficiente. como por ejemplo retraso en el cumplimiento de objetivos, baja productividad, repetición de procesos, mal clima laboral y costos. _Selección: _Se pierde mucho tiempo para seleccionar. _Se les recarga el trabajo a los demás. _Costos. _Problemas laborales. _Capacitación: _Problemas que se generan al no capacitar al personal como por ejemplo rotación de empleados, disminución de productividad y mal servicio al cliente. _Se pueden perder empleados por la falta de capacitación porque el empleado se llega a desmotivar. _Las técnicas de entrenamiento pierden vigencia. _Evaluación del desempeño: _Dificultad de supervisar al no existir un sistema que mida el avance. _Reducción de motivación personal. _Repetir errores, por no recibir información oportuna. _Se pierde contacto entre jefe-empleado. _Salarios: _ No hay rangos salariales. _ no se paga oportunamente. _ No se logran definir monetariamente los ascensos. _Cultura organizacional: _ No trabajan en equipo. _No hay un liderazgo adecuado. _No practican buenos valores dentro de la organización. _ Mal desempeño</p>	Departamento es cada una de las partes en la que se divide un territorio, edificio u organización, dentro del ámbito económico, una empresa está compuesta por diversos departamentos, cada uno con su propia función y normas, cada departamento de forma conjunta permiten el normal funcionamiento de la empresa. Disponible en https://www.tributos.net/definicion-de-departamento-828/	<p>Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy Bueno: si la frecuencia relativa es menor de 50 y superior a 30. Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario #1 aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506 de la pregunta XX a la pregunta XX
Determinar si la estructura organizativa formal e informal actual se ajusta a la realidad olo que se requiere en la empresa CyberSec506.	Estructura organizativa	<p>_ Estructura organizativa formal: _Cuenta con un organigrama. _Este Organigrama está actualizado. _Estructura organizativa informal: _Cómo se obtienen los ascensos. _si se obedece al sistema regulado o si se le da prioridad a sus necesidades personales. _Si manipulan información para su beneficio. _Si crean y aplican sus propias normas.</p>	La estructura organizativa es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_organizacional	<p>Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy Bueno: si la frecuencia relativa es menor de 50 y superior a 30. Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario #3 aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506 de la pregunta XX a la pregunta XX
Determinar si la organización CyberSec506 posee un Manual de Puestos Actualizado	Organización CyberSec506	Manual de Puestos: _ Existe un manual de puestos. _ El manual de puestos cuenta con perfiles y descripción de funciones. _Quién le entregó el manual de puestos. _ Cuando le entregaron el manual de puestos.	Organizaciones son estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares. Son entidades sociales que permiten la asociación de personas que interactúan entre sí para contribuir mediante sus experiencias y relaciones al logro de objetivos y metas determinadas. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n	<p>Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy Bueno: si la frecuencia relativa es menor de 50 y superior a 30. Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario #5 aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506 de la pregunta XX a la pregunta XX
Elaborar una propuesta de un Departamento de Capital Humano para la empresa CyberSec506.					

Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para poder abarcar los objetivos trazados en la presente investigación, se realizaron dos cuestionarios, un cuestionario que da como resultado 87 preguntas y se enfoca en obtener información general de la población en estudio y de los subprocesos de gestión de capital humano necesarios en la empresa, identificar los problemas que actualmente existen en la organización por la ausencia de un departamento de capital humano formal, determinar si la estructura organizativa formal e informal se ajustan a lo que se requiere en la organización y determinar si la organización posee un manual de puestos y un segundo cuestionario que consta de 21 preguntas que se le aplicó al gerente general para corroborar información.

Los resultados de las encuestas se presentan en cuadros estadísticos y gráficos con el objetivo de presentar la información de una forma práctica y resumida. En total se recopiló la información de 9 colaboradores, que se desempeñan como ingenieros de varios departamentos de la empresa CyberSec506 y uno al gerente general.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de los datos se realiza con el objetivo de poder segmentar la información recolectada, de esta manera se presentan los datos de una manera más ordenada y por ende de más fácil comprensión. Cuando ya se tiene la información tabulada, se pueden realizar los gráficos para presentar la información, de modo que es más sencillo para las personas que deben interpretar la información presentada.

Formulario #1:

I. Datos Generales

Tabla 1.
Género

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Género	Masculino	7	77.8%
	Femenino	2	22.2%
	Intersex	0	0.0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

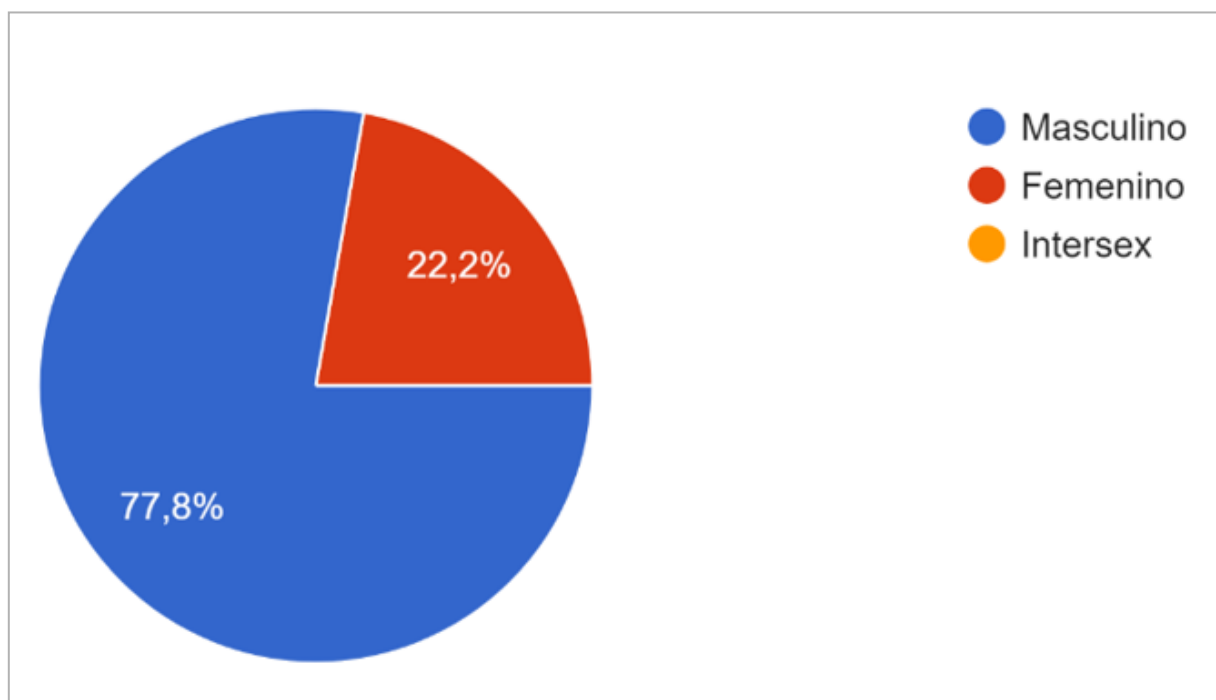


Gráfico 1. Género.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La primera pregunta capta la información sobre el género de la población en estudio, en donde el 77.8% de los actores son de género masculino y el 22.2% es del género femenino.

Tabla 2.
Edad

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Edad	26 a 35 años	7	77.8%
	18 a 25 años	2	22.2%
	36 a 45 años	0	0.0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

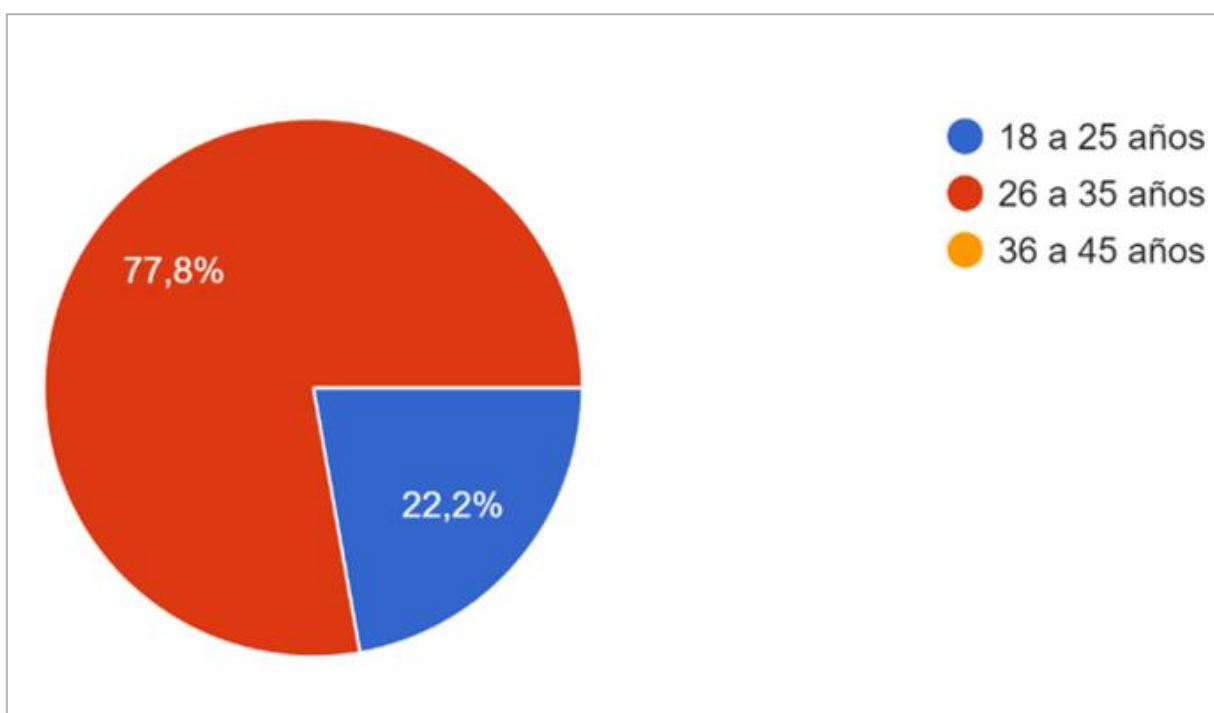


Gráfico 2. Edad.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta dos muestra los rangos de edad de los colaboradores de la empresa CyberSec506, dando como resultado que:

- 77.8% de las personas oscilan entre los 26 a 35 años.
- 22.2% de las personas oscilan entre los 18 a 25 años.

Tabla 3.
Antigüedad en la compañía

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Antigüedad en la compañía	1 a 3 años	9	100%
	4 a 8 años	0	0%
	9 o más años	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

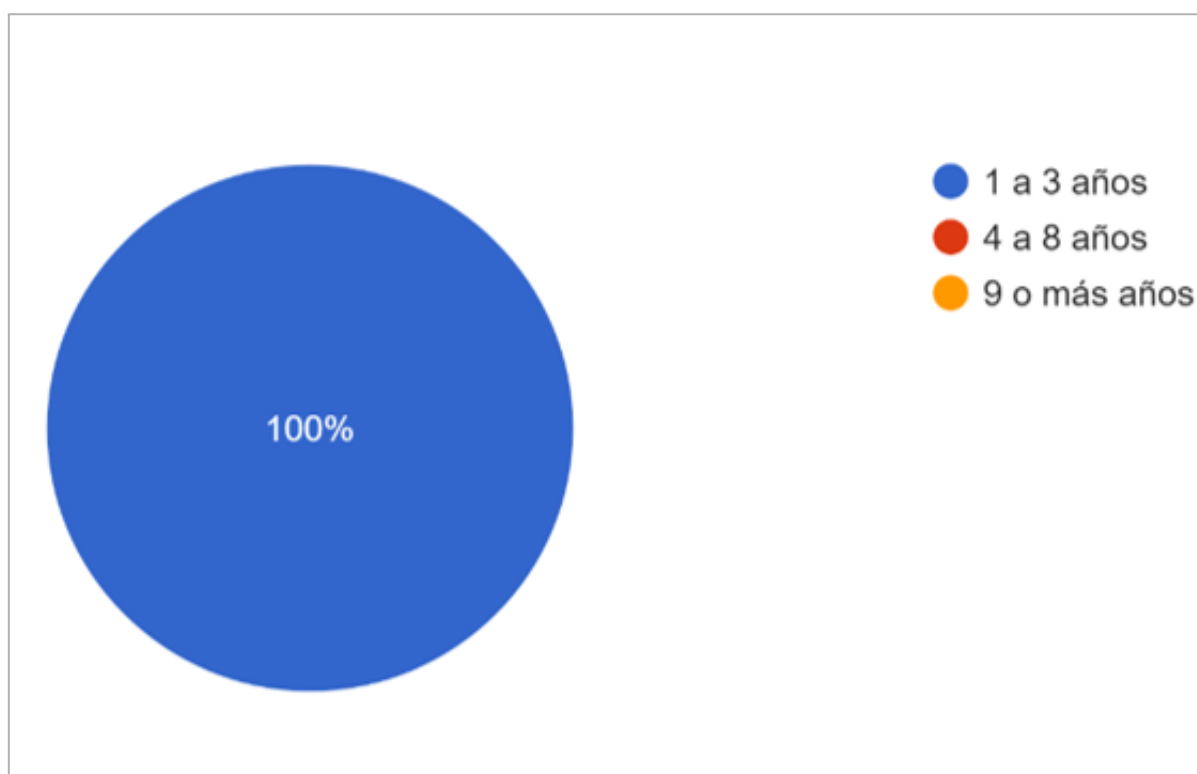


Gráfico 3. Antigüedad en la compañía.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta tres muestra los rangos de tiempo que tienen los colaboradores de laborar en CyberSec506, en donde determina que:

- 100 % de las personas tienen entre 1 y 3 años de laborar.

Tabla 4.
¿A cuál de los siguientes departamentos pertenece?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿A cuál de los siguientes departamentos pertenece?	AppSec	3	33.3%
	PenTest	2	22.2%
	IT	2	22.2%
	Network	2	22.2%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

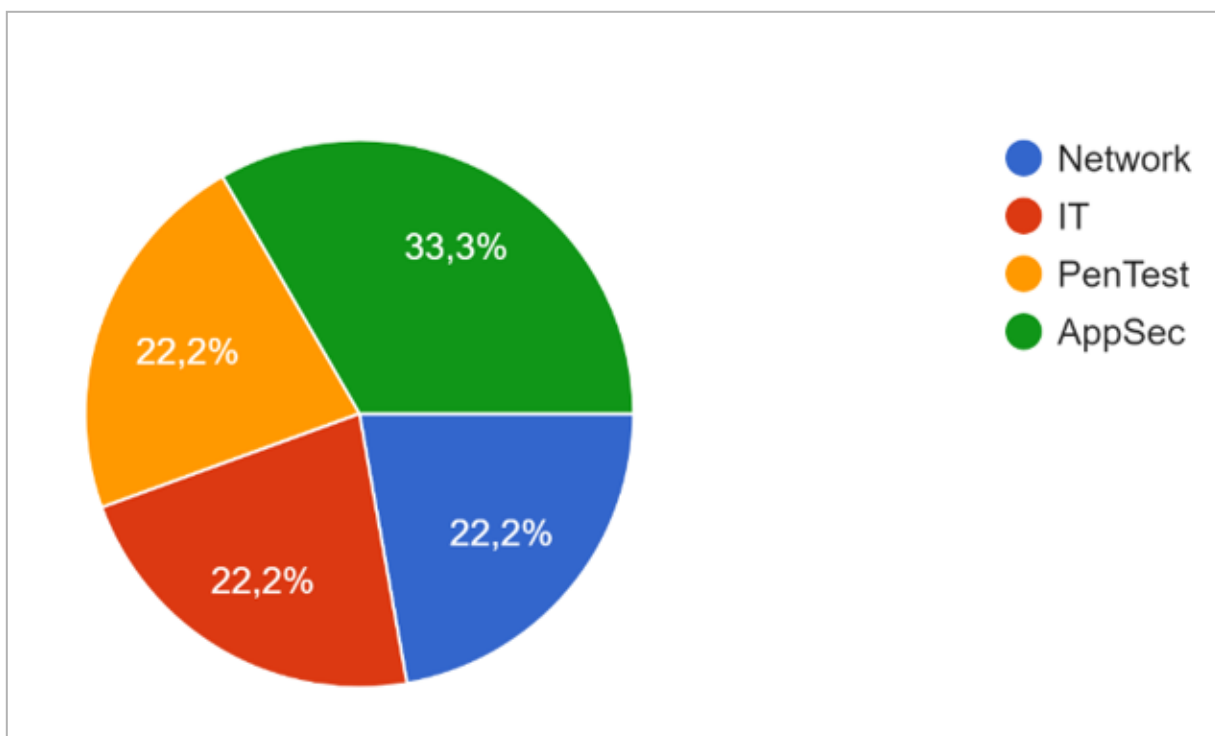


Gráfico 4. ¿A cuál de los siguientes departamentos pertenece?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta cuatro segmenta los departamentos para los cuales laboran los colaboradores de la empresa CyberSec506, dando como resultado:

- El 33.3% trabaja en el departamento de AppSec.
- El 22.2% trabaja en el departamento de PenTest.

- El 22.2% trabaja en el departamento de IT
- El 22.2% trabaja en el departamento de Network

I. Variable 1: PROCESOS

Indicador 1. Reclutamiento

Tabla 5.

¿Conoce usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Conoce usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

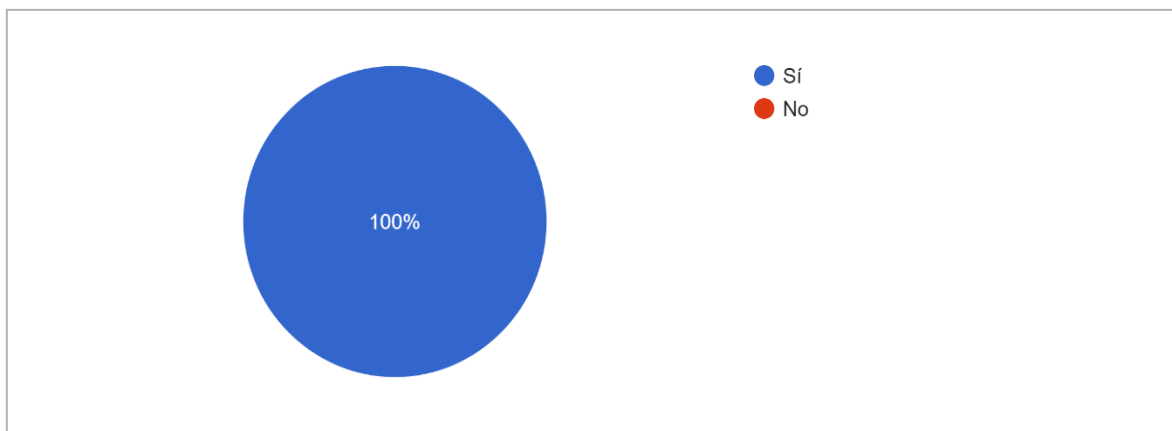


Gráfico 5. ¿Conoce usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta cinco muestra el resultado de si los colaboradores conocen si existe algún tipo de reclutamiento en la organización. El resultado obtenido fue:

- 100% de los colaboradores confirma que si se realiza algún tipo de reclutamiento en la organización.

Dentro del 100% mencionan los siguientes tipos de reclutamiento:

- Redes sociales.
- Reclutamiento externo, ya que la empresa es una pyme.
- Se recluta en base a lo que se requiera y se realizan entrevistas
- Se recluta cuando se requiere personal para algún proyecto en específico
- Reclutamiento por proyectos
- Reclutamientos para puestos vacantes

Tabla 6.

¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?	Reclutamiento Externo (Cuando se contratan personas fuera de la organización).	9	100%
	Reclutamiento Interno (Cuando contratan personas fuera de la organización).	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

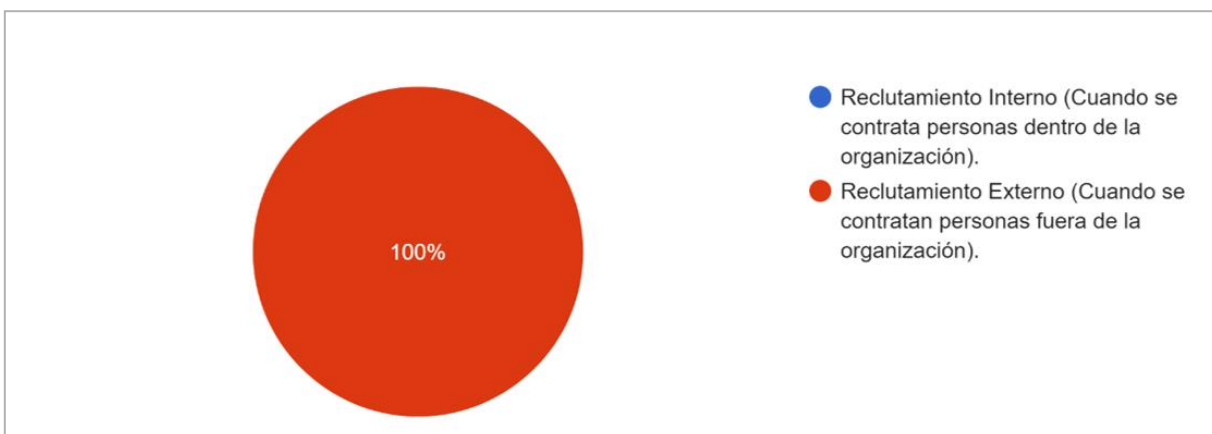


Gráfico 6. ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta seis se muestra los resultados obtenidos de la consulta a los colaboradores con respecto a que, tipo de reclutamiento se realiza en la organización y el resultado obtenido fue el siguiente:

- El 100% respondió que el reclutamiento que se utiliza es el externo.

Tabla 7.

¿Conoce usted cuáles son las necesidades de capital humano que requiere la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Conoce usted cuáles son las necesidades de capital humano que requiere la organización?	No	8	88.9%
	Sí	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

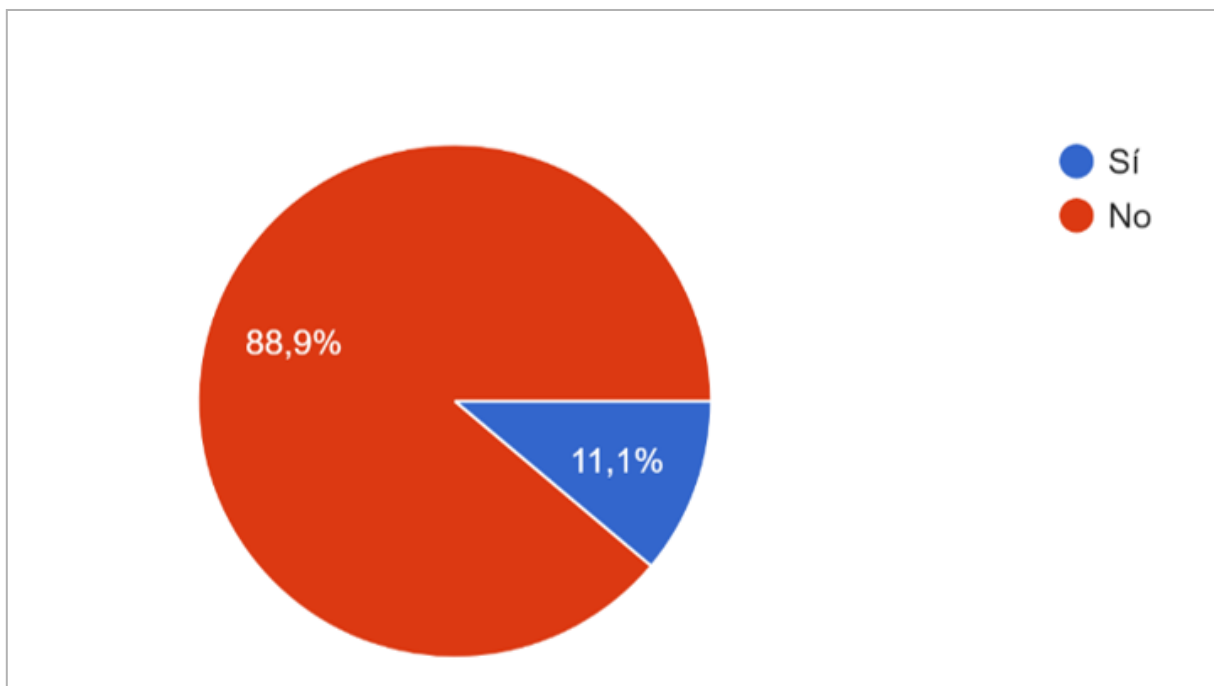


Gráfico 7. ¿Conoce usted cuáles son las necesidades de capital humano que requiere la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta siete se recopila información sobre si conocen las necesidades de capital humano que requiere la organización. Los resultados fueron los siguientes:

- 88.9% de los colaboradores indica que no.
- 11.1% de los colaboradores indica que sí.

Tabla 8. ¿Existe algún formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe algún formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

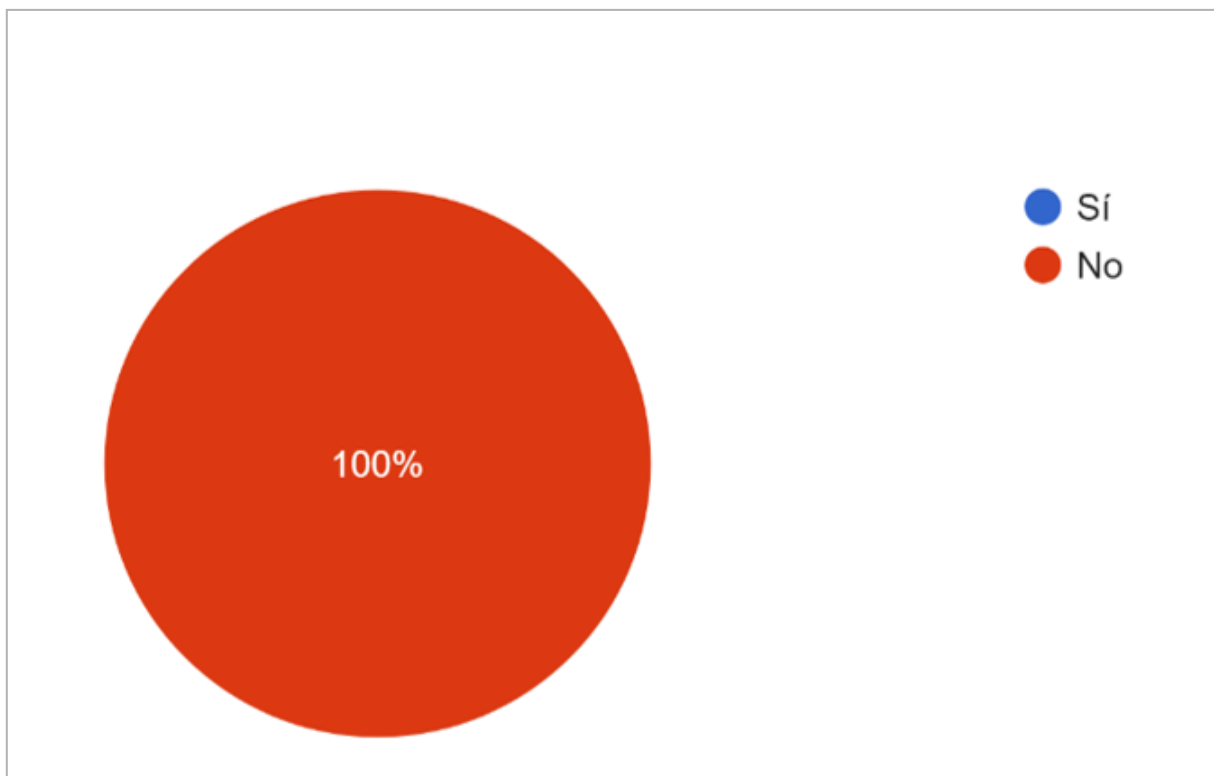


Gráfico 8. ¿Existe algún formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta ocho, consulta al colaborador que, si existe algún formulario físico o electrónico de solicitud de empleo, y la respuesta fue:

- El 100% indica que no existe.

Indicador 2. Selección

Tabla 9.

¿Tiene usted conocimiento que la organización realiza pruebas de selección de personal?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Tiene usted conocimiento que la organización realiza pruebas de selección de personal?	No	6	66.7%
	Sí	3	33.3%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

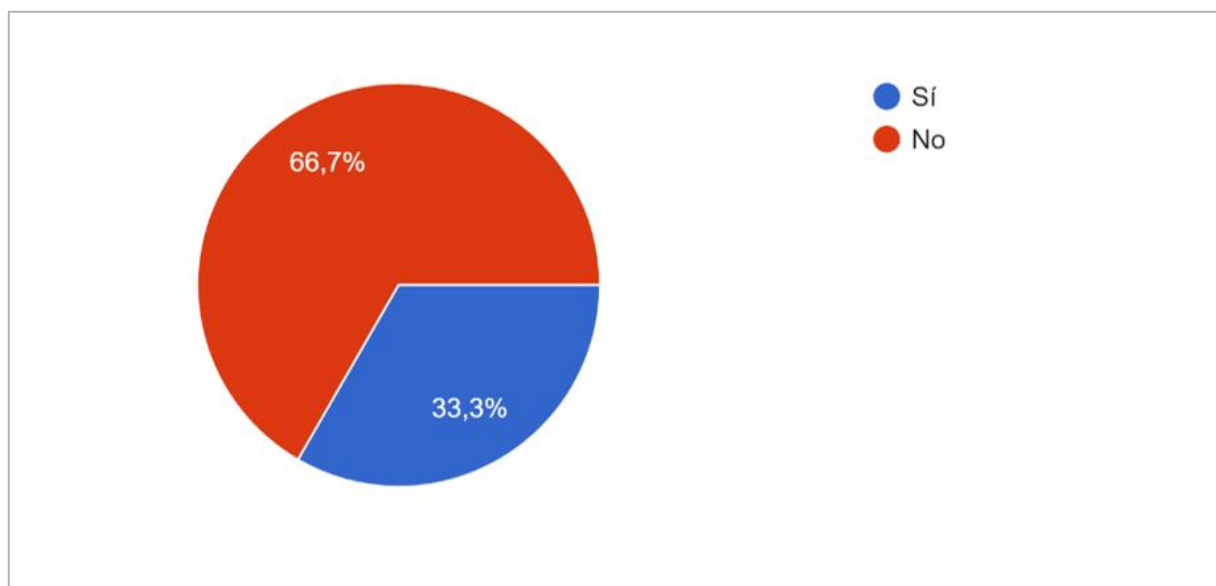


Gráfico 9. ¿Tiene usted conocimiento que la organización realiza pruebas de selección de personal?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta nueve, a los encuestados se les consulta, si tienen conocimiento que la organización realice procesos de selección de personal y las respuestas fueron:

- El 66.7% de los encuestados indica que no.
- El 33.3% de los encuestados indica que sí.

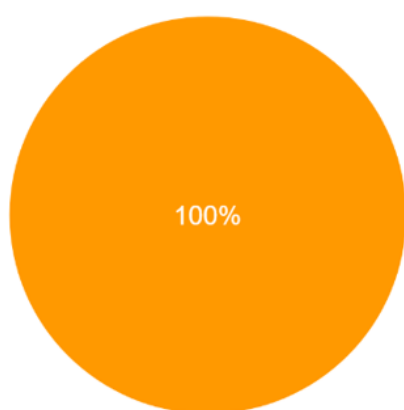
En la pregunta diez se muestran los resultados de las pruebas de selección de personal (esto aplica para los que contestaron si en le pregunta nueve)

Tabla 10.

¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal?	Pruebas de rendimiento	2	100%
	Pruebas de habilidades cognitivas	0	0%
	Pruebas de habilidades motrices y físicas	0	0%
	Todas las anteriores	0	0%
Total		2	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.



- Pruebas de habilidades cognitivas (Son aquellas que miden el razonamiento y la memoria)
- Pruebas de habilidades motrices y físicas (Son aquellas que miden la rapidez y precisión de brazos, man...)
- Pruebas de rendimiento (Son aquellas que miden lo que alguien ha aprendido)
- Todas las anteriores

Gráfico 10. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta diez se concentra la información con respecto al tipo de pruebas de selección de personal que se utilizan y el resultado obtenido fue:

- 100% de los encuestados respondió que se realizan pruebas de rendimiento.

Tabla 11.
¿Cómo determinan los puestos que se requieren?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo determinan los puestos que se requieren?	Calculando la demanda de servicios	6	66.7%
	Flujos y/o cargas de trabajo	3	33.3%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

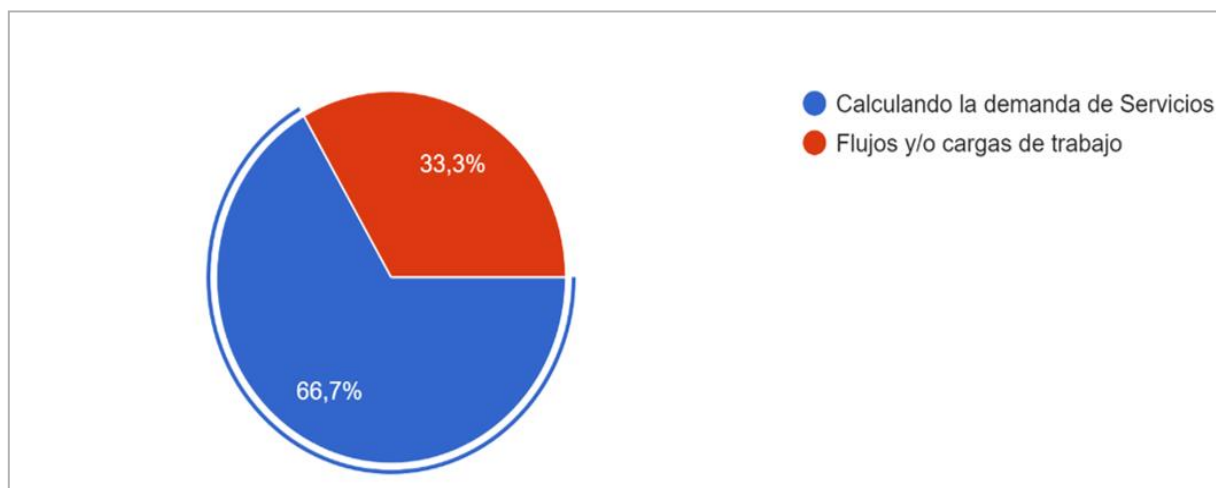


Gráfico 11. ¿Cómo determinan los puestos que se requieren?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta once, consulta sobre, cómo determinan los puestos que se requieren, en donde:

- El 66.7% de los encuestados responde que se determina calculando la demanda de servicios.
- El 33.3% de los encuestados responde que se determinan por flujos y/o cargas de trabajo.

Tabla 12
¿Existe una descripción de puestos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe una descripción de puestos?	No	8	88.9%
	Sí	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

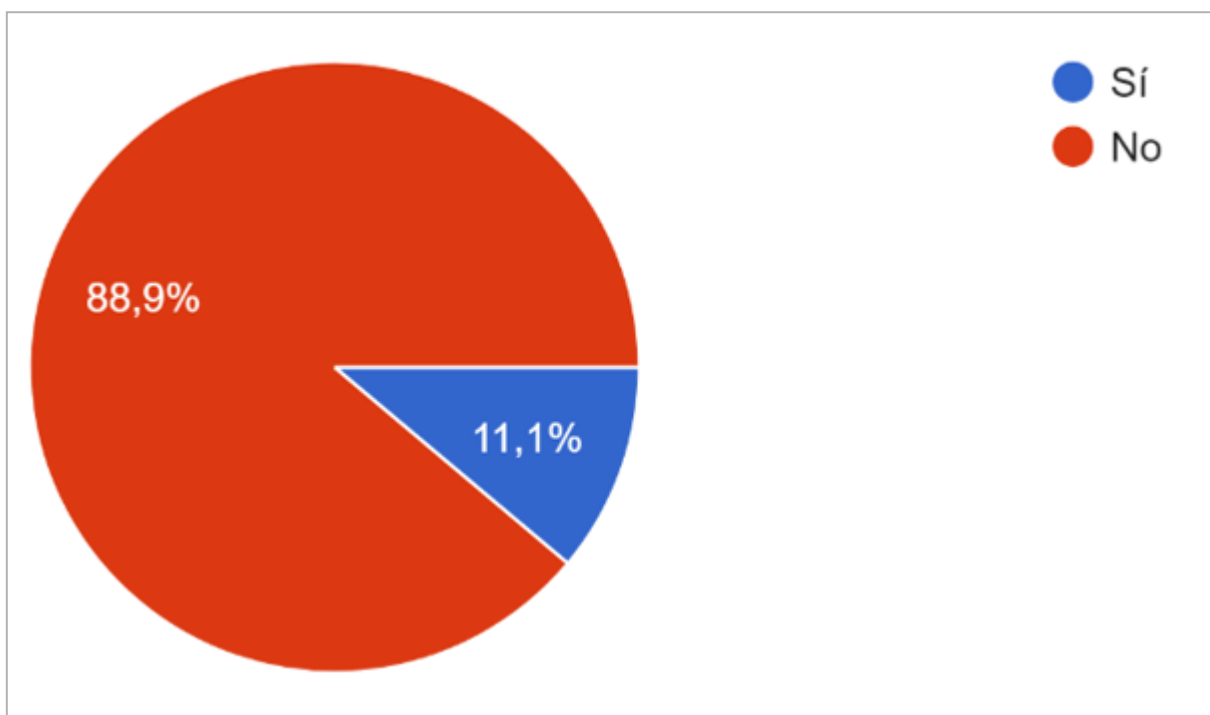


Gráfico 12. ¿Existe una descripción de puestos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta doce hace referencia a si en la organización existe una descripción de puestos y los colaboradores respondieron:

- 88.9% de las respuestas indican que no existe.
- 11.1% de las respuestas indican que si existe.

Tabla 13.

¿Cuáles son los principales medios para ubicar el talento humano?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuáles son los principales medios para ubicar el talento humano?	Redes sociales	7	77.8%
	Otro	2	22.2%
	Bolsas de empleo	0	0.0%
	Aspirantes que llegan espontáneamente	0	0.0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

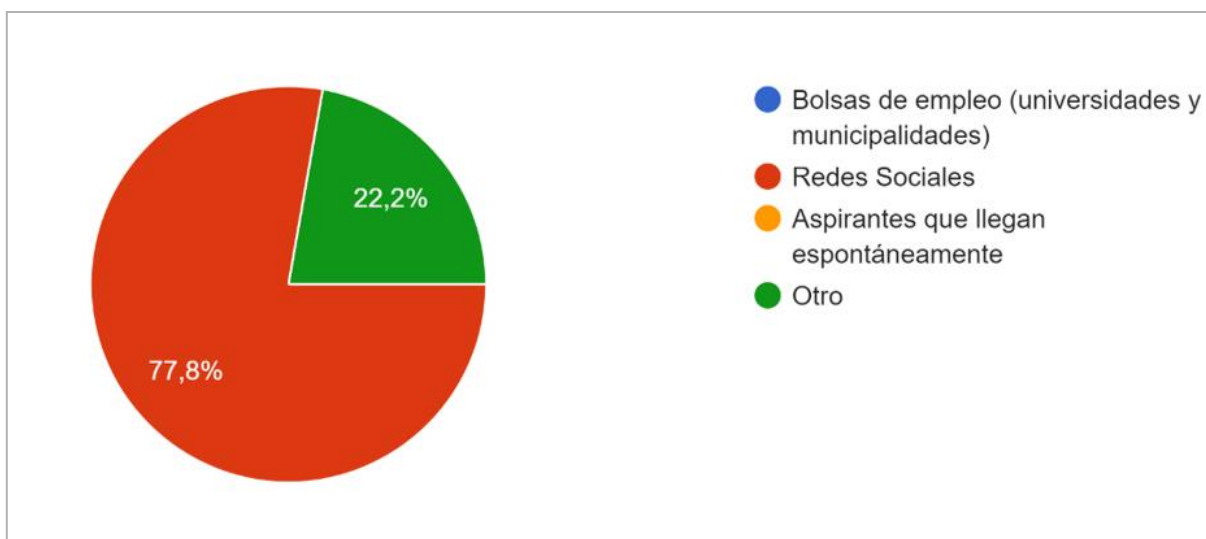


Gráfico 13. ¿Cuáles son los principales medios para ubicar el talento humano?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta trece se solicita indicar cuál es el medio por el cuál buscan el talento humano y se obtuvo que:

- El 77.8% de los encuestados indica que por redes sociales.

- El 22.2% de los encuestados indica que otro.

Dentro del 22.2% indican lo siguiente:

- Por conocidos.
- Por amigos.

Tabla 14. ¿Desde que se publica una vacante, cuánto tiempo transcurre para la selección?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Desde que se publica una vacante, cuánto tiempo transcurre para la selección?	1 a 6 meses	7	77.8%
	Más de 7 meses	2	22.2%
	Menos de 1 mes	0	0.0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

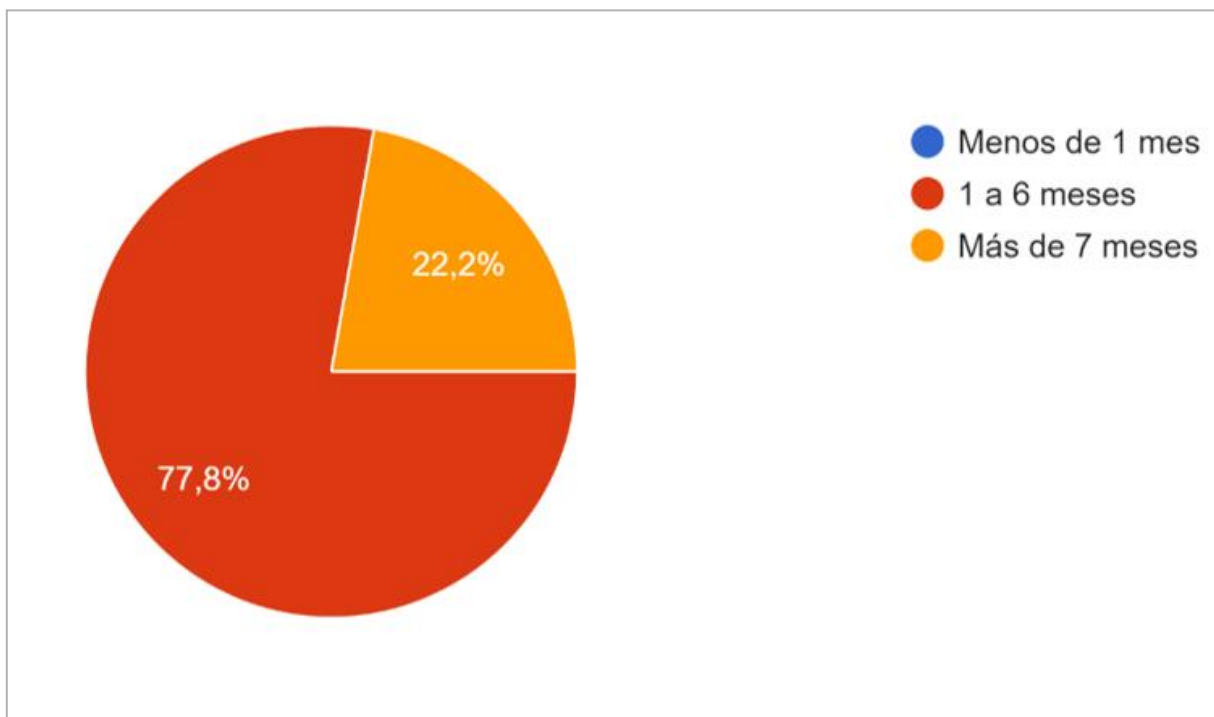


Gráfico 14. ¿Desde que se publica una vacante, cuánto tiempo transcurre para la selección?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta Catorce se solicita indicar cuanto tiempo transcurre desde que se publica una vacante hasta que se selecciona y las respuestas fueron:

- El 77.8% de los encuestados indica que de 1 a 6 meses.
- El 22.2% de los encuestados indica que más de 7 meses.

Tabla 15.
¿Por qué razones considera usted que el colaborador es seleccionado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Por qué razones considera usted que el colaborador es seleccionado?	Experiencia	7	77.8%
	Habilidades	1	11.1%
	Grado académico	1	11.1%
	Otro	0	0.0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

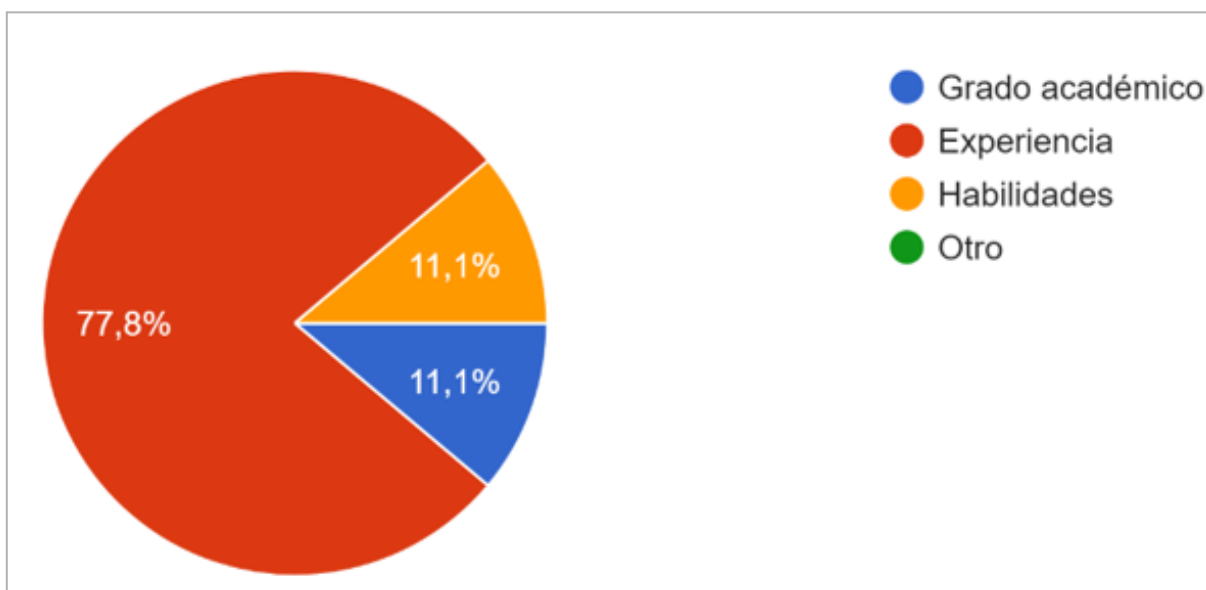


Gráfico 15. *¿Por qué razones considera usted que el colaborador es seleccionado?*
 Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta 15 se obtuvieron los resultados, sobre las razones de por qué consideran que un colaborador es seleccionado:

- El 77.8% indica que por experiencia
- El 11.1% indica que por habilidades
- El 11.1% indica que por grado académico

Indicador 3. Capacitación

Tabla 16.
 ¿Conoce usted si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Conoce usted, si la organización realiza capacitaciones?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

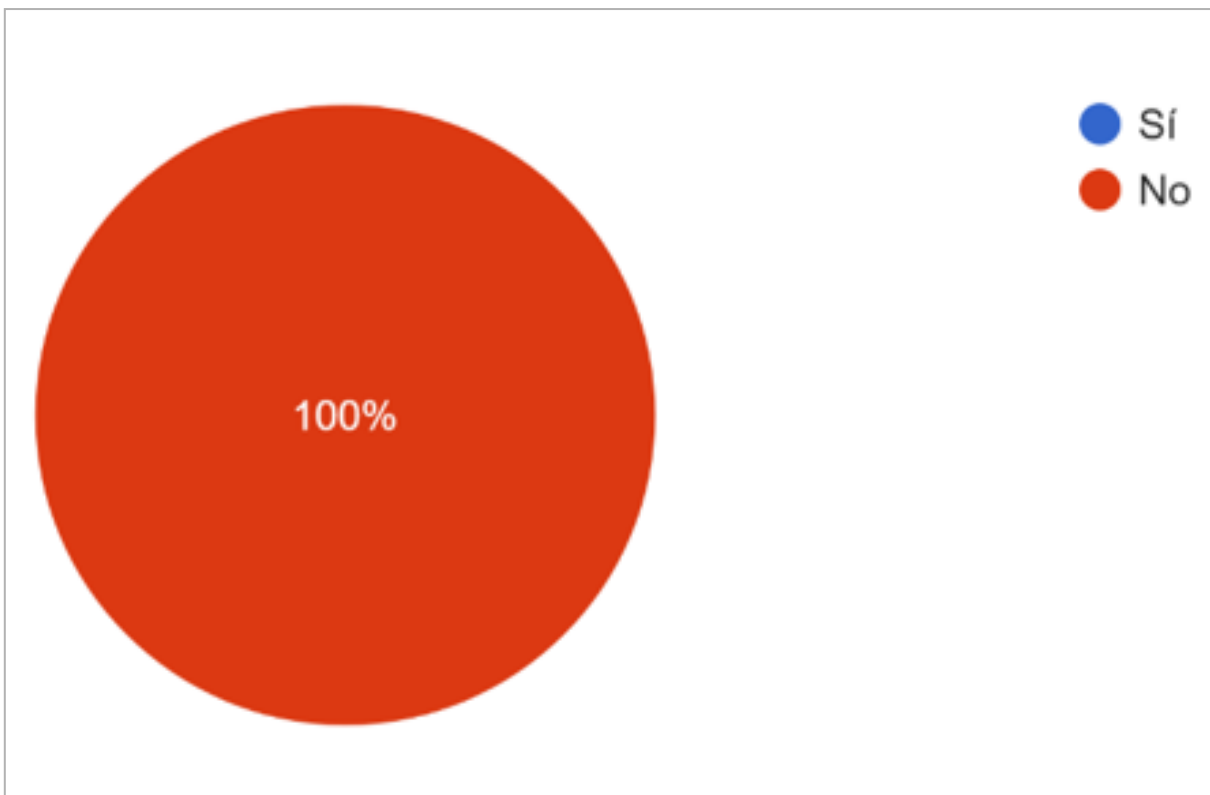


Gráfico 16. ¿Conoce usted si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta dieciséis se consulta si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores y se obtuvo las siguientes respuestas:

- El 100% indica que no se realizan capacitaciones.

En la pregunta diecisiete se muestran los resultados de si evalúan las capacitaciones impartidas (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta dieciséis).

Tabla 17.
¿Se evalúan las capacitaciones impartidas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Se evalúan las capacitaciones impartidas?	No	3	100%
	Sí	0	0%
Total		3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

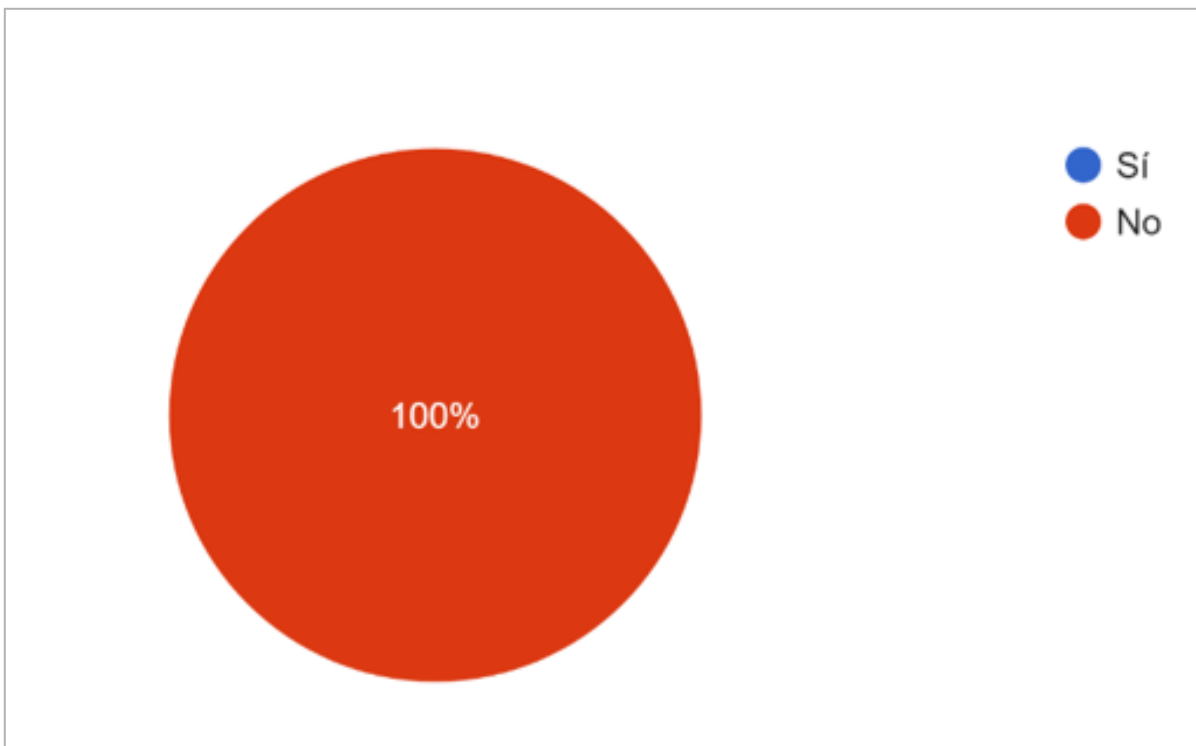


Gráfico 17. ¿Se evalúan las capacitaciones impartidas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta dieciséis se les consulta si se evalúan las capacitaciones impartidas, en donde se obtiene el siguiente resultado:

- El 100% indicó que no se evalúan las capacitaciones impartidas.

Tabla 18.

¿Existe un presupuesto anual para capacitación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe un presupuesto anual para capacitación?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

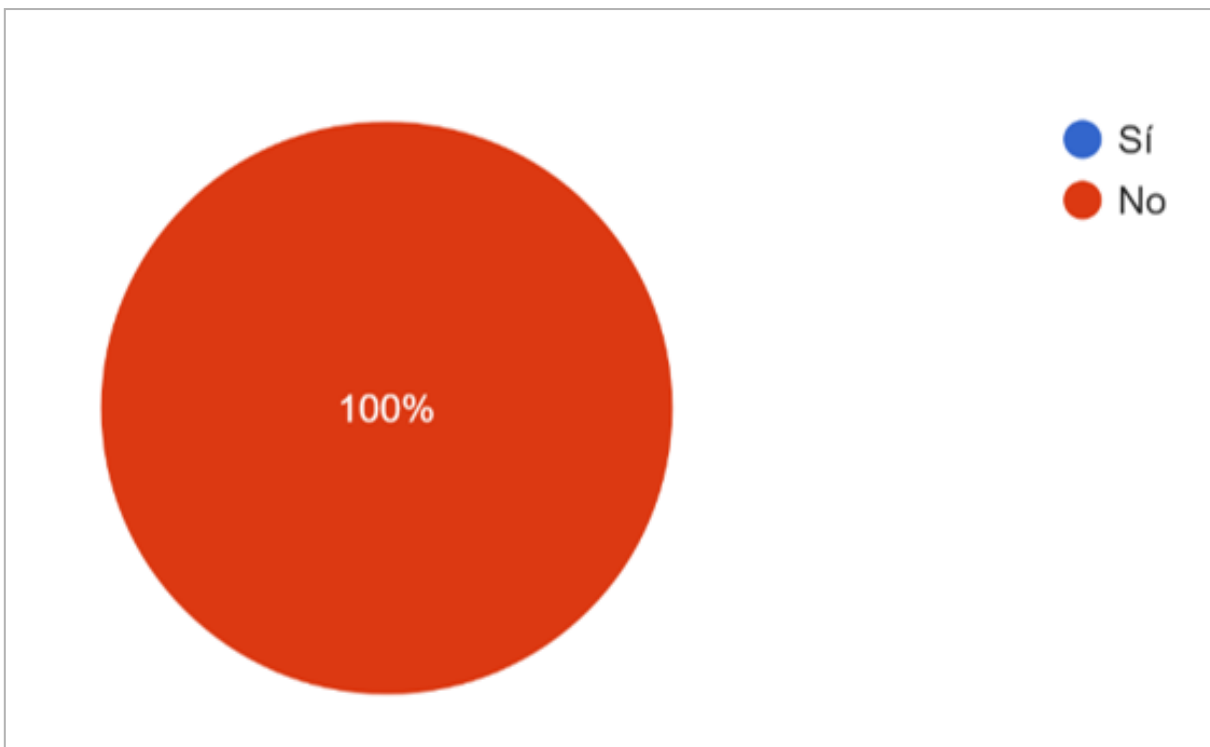


Gráfico 18. ¿Existe un presupuesto anual para capacitación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta dieciocho se consulta si existe un presupuesto anual para capacitación, en donde se obtuvo:

- El 100% de las respuestas indica que no existe un presupuesto anual.

En la pregunta diecinueve se muestran los resultados de los procesos de capacitación que se realizan en la organización (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta dieciocho).

Tabla 19.

¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuál de estos procesos de capacitación se	-	-	-

realizan en la organización?			
Total		-	-

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.



Gráfico 19. ¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

Ningún colaborador respondió que sí en la pregunta anterior, por lo que no se presenta ninguna respuesta.

Tabla 20.

¿Cuándo se contrata a alguien o se cambia de puesto a un colaborador interno se capacita en el puesto?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuándo se contrata a alguien o se cambia de puesto a un colaborador interno se capacita en el puesto?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

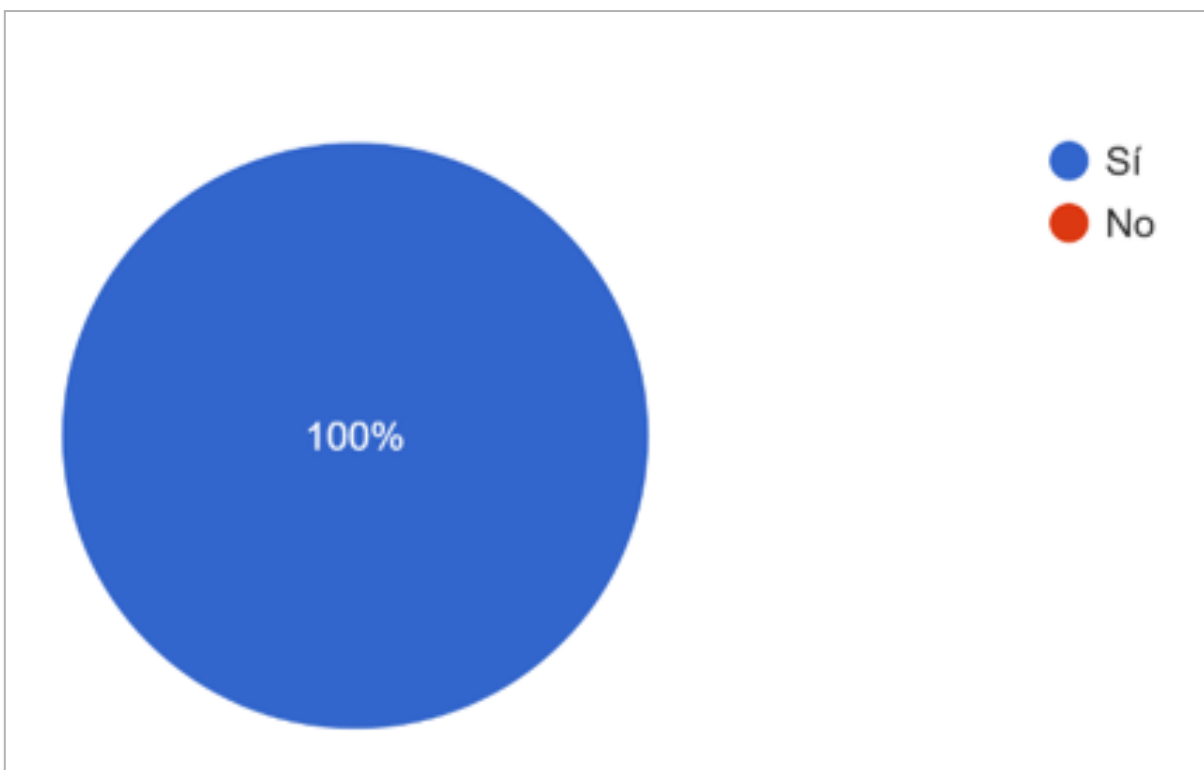


Gráfico 20. ¿Cuándo se contrata a alguien o se cambia de puesto a un colaborador interno se capacita en el puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta veinte se obtienen datos importantes de cuando se contrata a alguien o se cambia de puesto a un colaborador, se valora si recibe la capacitación en el puesto, los resultados indican que:

- El 100% indica que si se capacita a los colaboradores en el nuevo puesto.

Tabla 21.

¿Qué tipo de capacitación del puesto realizan en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tipo de capacitación del puesto realizan en la organización?	Método de entrenamiento de reemplazo	9	100%
	Rotación de puestos	0	0%
	Capacitación de pares	0	0%
	Otros	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

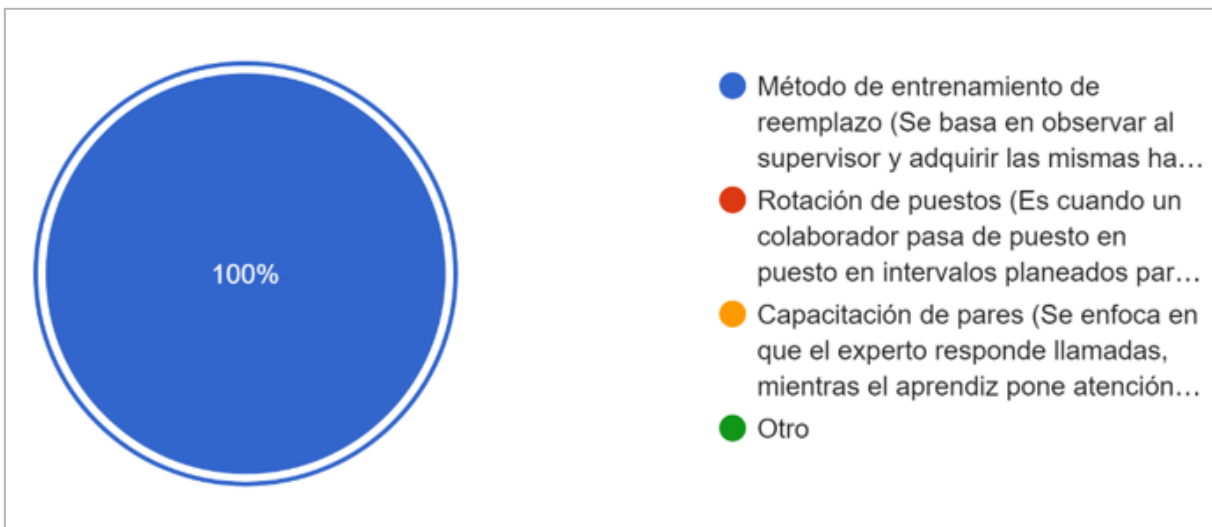


Gráfico 21. ¿Qué tipo de capacitación del puesto realizan en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta veinte y uno resume el tipo de capacitación del puesto que realizan en la organización, el resultado obtenido fue el siguiente:

- El 100% de las respuestas dice que se capacita en el puesto bajo el método de entrenamiento de reemplazo.

Indicador 4. Evaluación del desempeño

Tabla 22.

¿Conoce usted si en la organización realizan evaluaciones del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Conoce usted si en la organización realizan evaluaciones del desempeño?	No	5	55.6%
	Sí	4	44.4%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

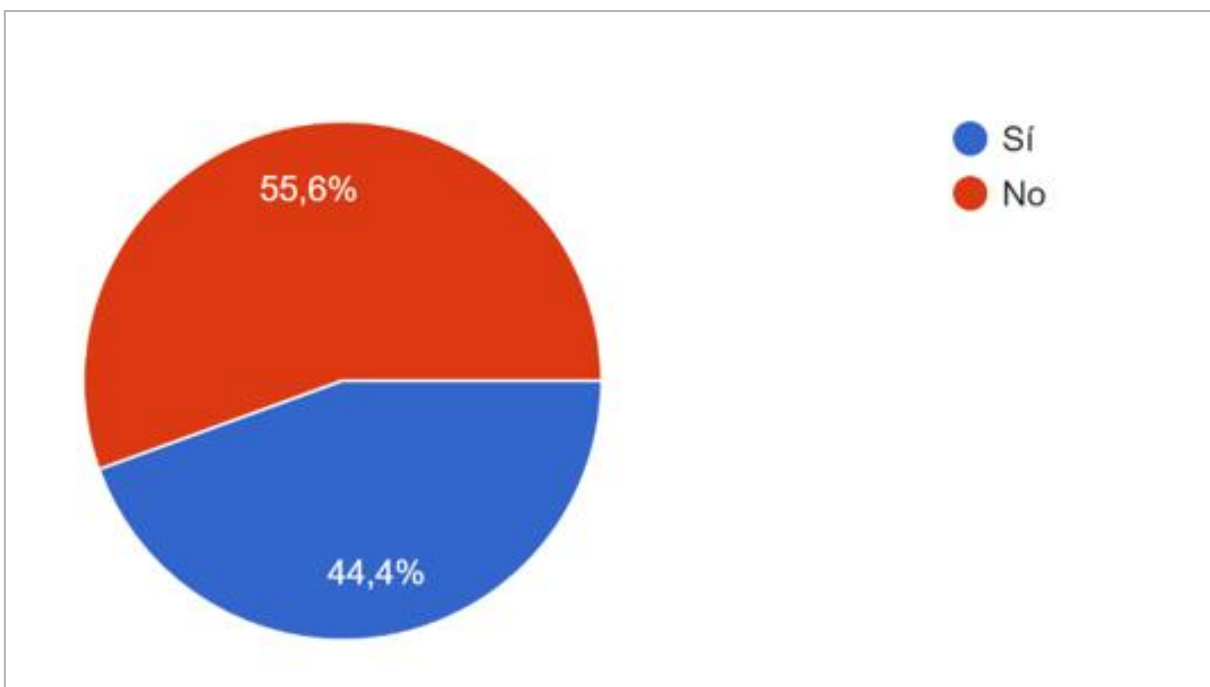


Gráfico 22. ¿Conoce usted si en la organización realizan evaluaciones del desempeño?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta veintidós se consulta si se realizan evaluaciones del desempeño, dando el siguiente resultado:

- El 55.6% de las respuestas indica que no se realizan.
- El 44.4% de las respuestas indica que si se realizan.

En la pregunta veintitrés se muestra el resultado de quién realiza las evaluaciones de desempeño en la organización (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta veintidós).

Tabla 23.
¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?	El supervisor inmediato	4	100%
	Colega	0	0%
	Comité de evaluación	0	0%
	Otro	0	0%
Total		4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

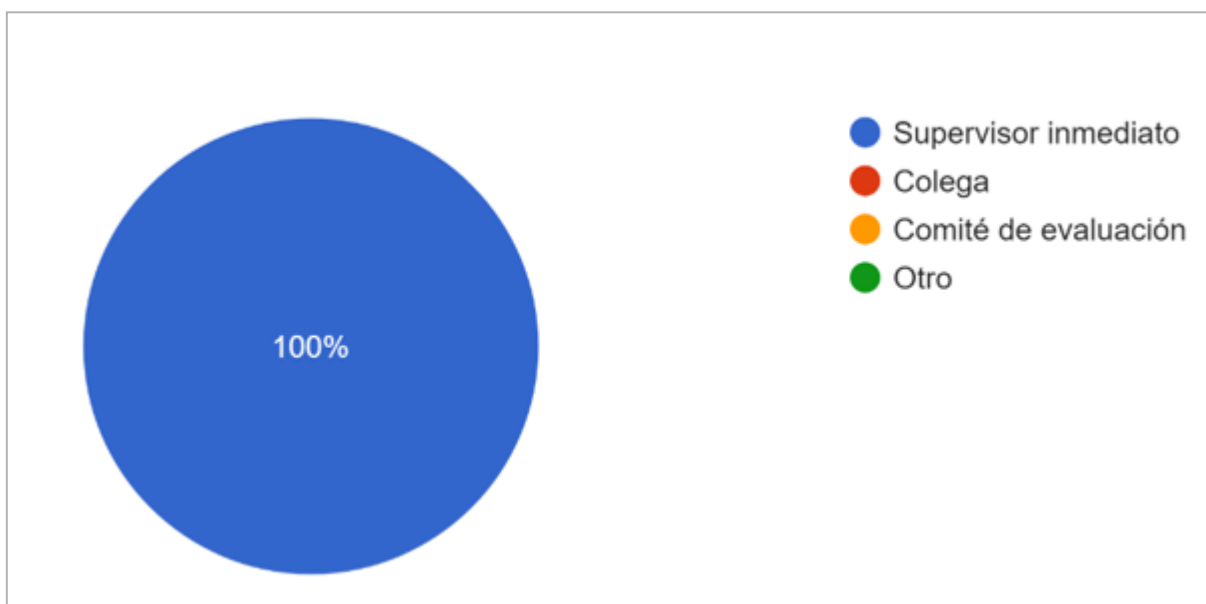


Gráfico 23. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta veintitrés, consulta a los colaboradores sobre quien realiza las evaluaciones de desempeño en la organización, dando los siguientes resultados:

- El 100% menciona que el supervisor inmediato.

Tabla 24.

¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

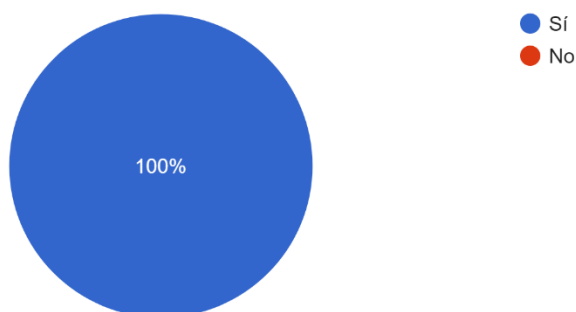


Gráfico 24. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta veinticuatro, consulta a los a los colaboradores si consideran que la evaluación del desempeño es importante, dando como resultado que:

- El 100% creen que si es importante que se realicen las evaluaciones de desempeño.

Dentro del 100% se indica que consideran importante la evaluación del desempeño por las siguientes razones:

- Considero que la evaluación ayudaría a mejorar las deficiencias.
- En base a esto se puede mejorar el servicio al cliente.
- Es de suma importancia porque ayuda a corregir errores.
- Ayuda a corregir procesos.

- Ayuda a mejorar deficiencias.
- Obtener feedback siempre ayuda a crecer.
- La retroalimentación siempre es necesaria.

Tabla 25.
¿Existe algún método para medir el desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe algún método para medir el desempeño?	No	5	55.6%
	Sí	4	44.4%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

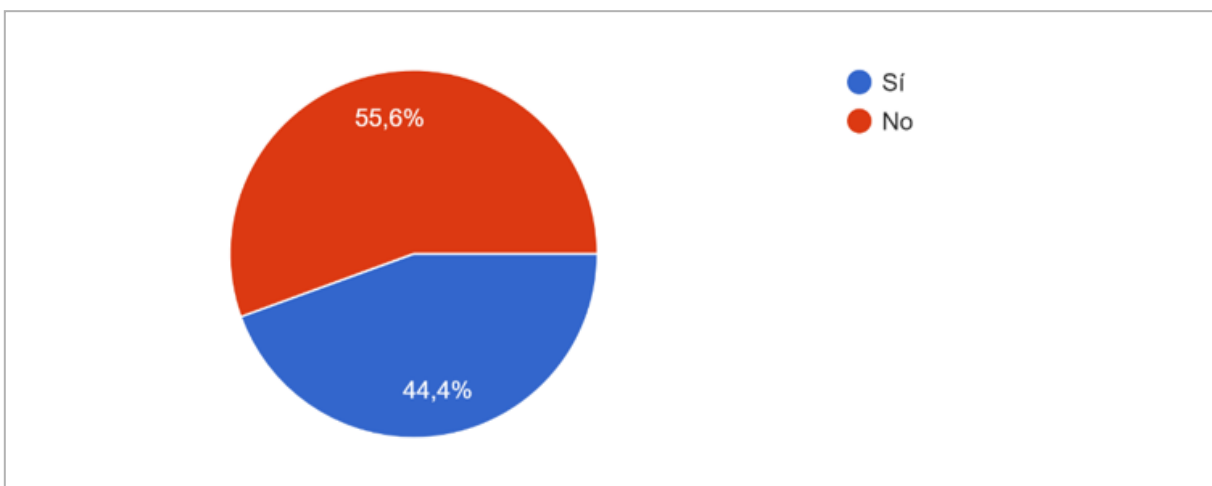


Gráfico 25. ¿Existe algún método para medir el desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta veinticinco, solicita capturar la información de si existe un método para medir el desempeño.

- El 55.6% de las respuestas indica que no existe ningún método.
- El 44.4% de las respuestas indica que si existe un método.

En la pregunta veintiséis se muestra la información de si existe un método para medir el desempeño. (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta veinticinco).

Tabla 26.

¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en CyberSec506?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en CyberSec506?	Administración por objetivos	4	100%
	Computarizadas y basadas en la web	0	0%
	Vigilancia electrónica	0	0%
Total		4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

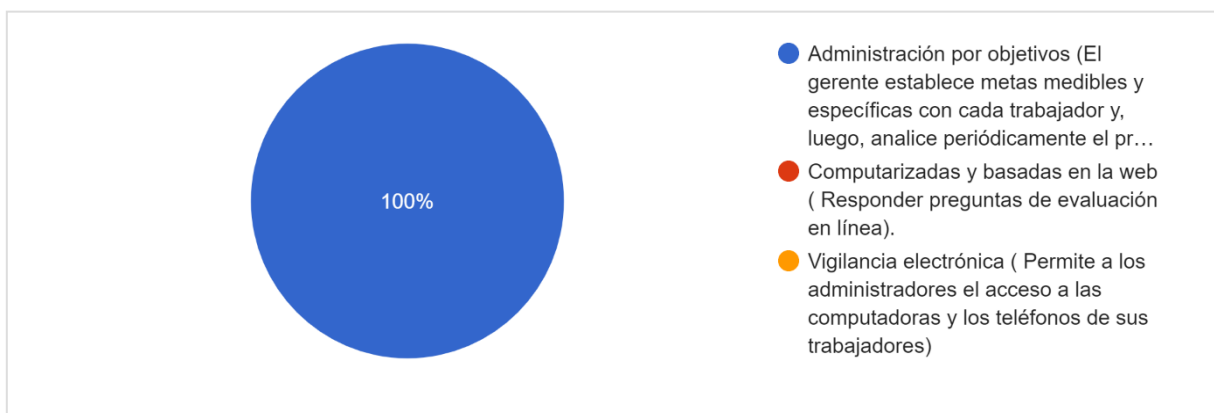


Gráfico 26. ¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en CyberSec506?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta veintiséis, consulta a los a los colaboradores sobre el método de evaluación del desempeño que se utiliza en CyberSec506, los resultados son los siguientes:

- El 100% de los encuestados opinan que el método utilizado es administración por objetivos.

Indicador 5. Salarios

Tabla 27.

¿Es usted empleado directo de CyberSec506?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Es usted empleado directo de CyberSec506?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

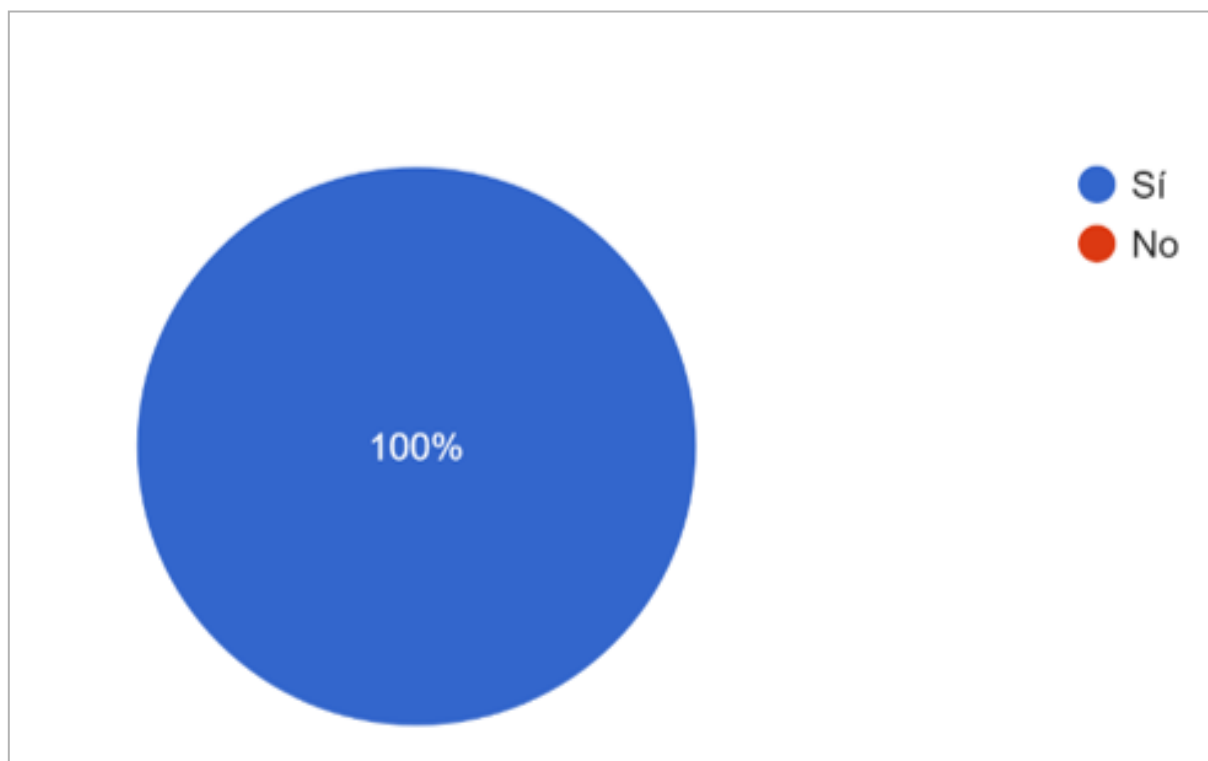


Gráfico 27. ¿Es usted empleado directo de CyberSec506?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta veintisiete, consulta a los a los colaboradores si son empleados directos de CyberSec506. Los resultados obtenidos fueron:

- El 100% de los encuestados respondieron que si son empleados directos.

Tabla 28.
¿Cuál es su periodicidad de pago?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuál es su periodicidad de pago?	Quincenal	9	100%
	Mensual	0	0%
	Semanal	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

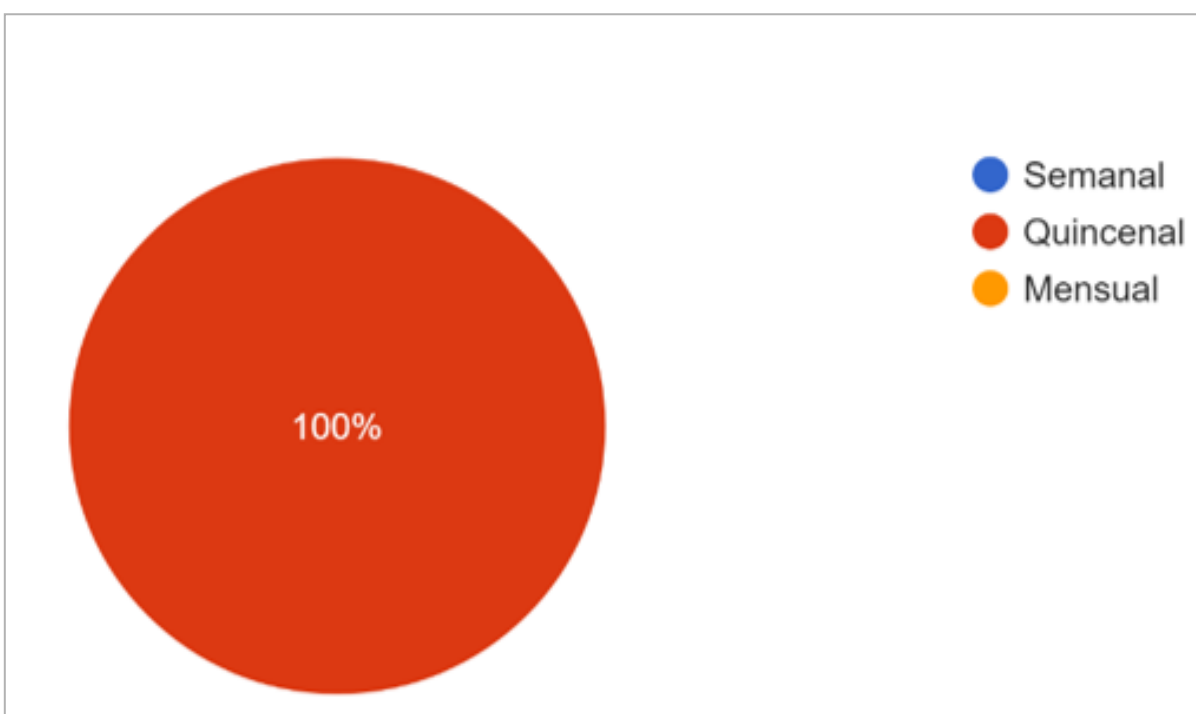


Gráfico 28. ¿Cuál es su periodicidad de pago?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta veintinueve se les consulta a los colaboradores con respecto a la periodicidad de pago y el resultado fue el siguiente:

- El 100% de las respuestas indicaron que la periodicidad de pago es quincenal.

Tabla 29.
¿Existe una escala salarial?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe una escala salarial?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

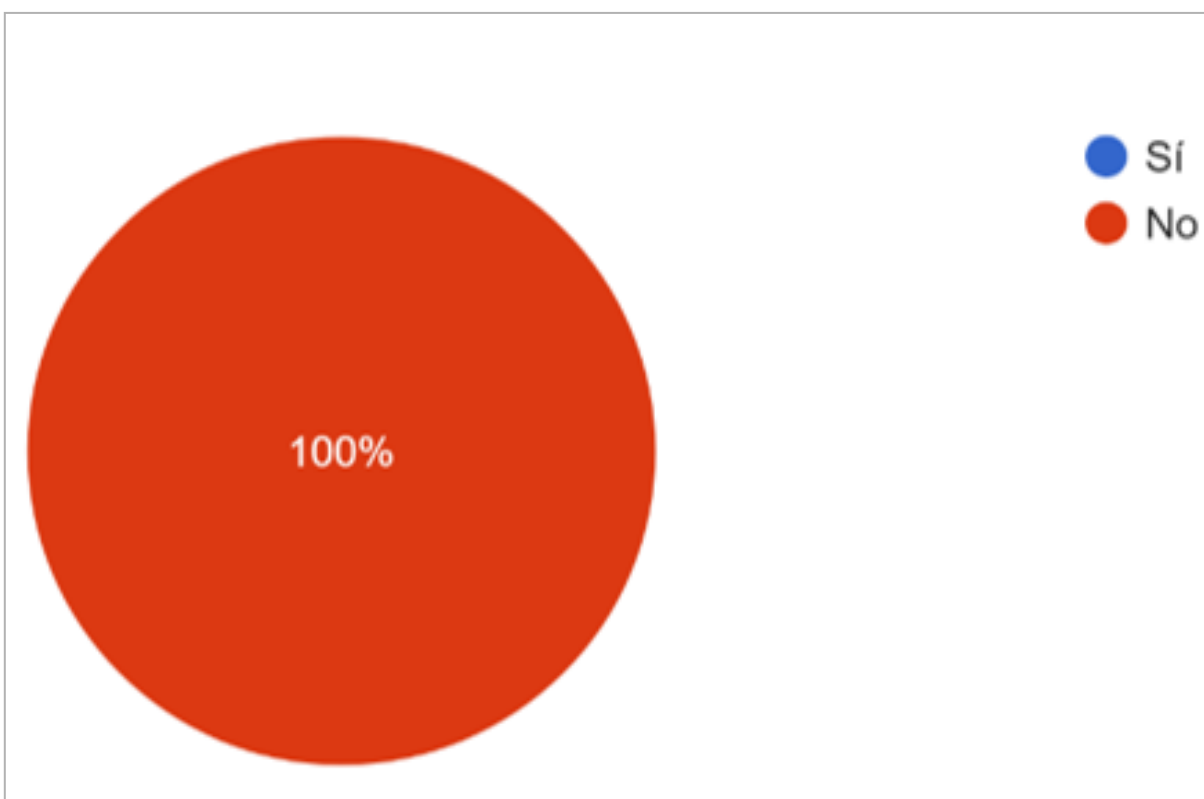


Gráfico 29. ¿Existe una escala salarial?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta veintinueve se les consulta a los colaboradores si dentro de la organización existe una escala salarial y los resultados obtenidos fueron:

- El 100% de los encuestados respondieron que no existe una escala salarial.

Tabla 30.
¿Se realizan en CyberSec506 encuestas de salarios?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Se realizan en CyberSec506 encuestas de salarios?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

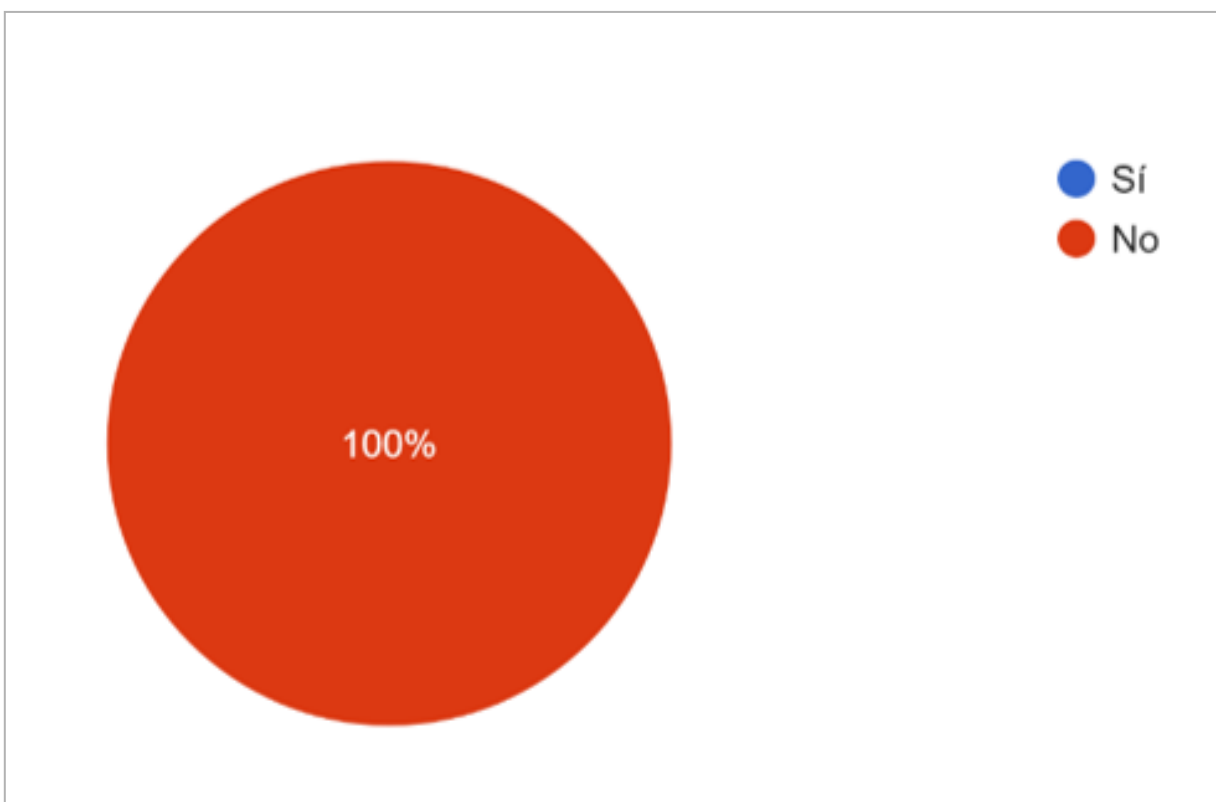


Gráfico 30. ¿Se realizan en CyberSec506 encuestas de salarios?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta treinta se les consulta a los colaboradores si en la organización realiza encuestas de salarios y las respuestas son:

- El 100% de los colaboradores indicaron que no realizan encuestas de salarios en CyberSec506.

Tabla 31.

¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?	Cada año	5	66.7%
	Otro	4	33.3%
	Cada 6 meses	0	0.0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

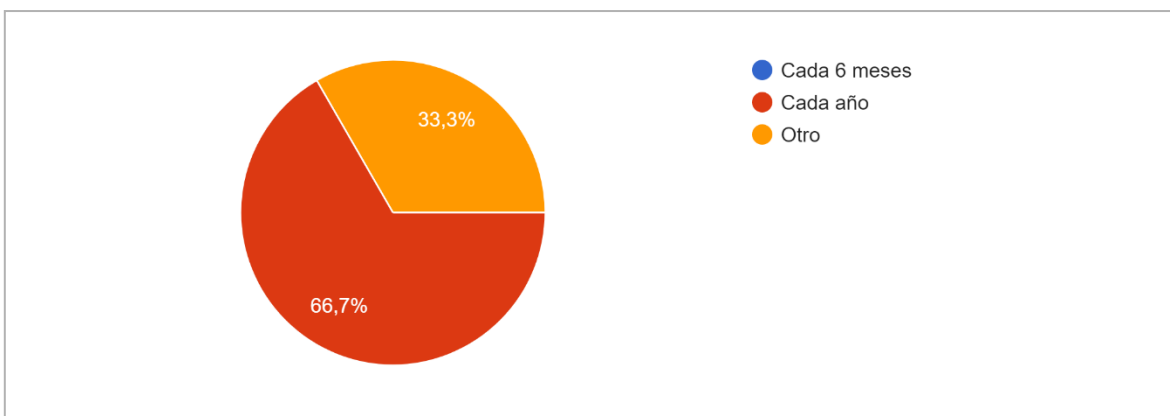


Gráfico 31. ¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta treinta y uno se les consulta a los colaboradores la frecuencia con la que se aumentan los salarios en la organización, el resultado obtenido fue el siguiente:

- El 66.7% de las personas considera que se aumentan cada año.
- El 33.3% de las personas considera que se aumentan por otro motivo.

Dentro del 33.3% de las respuestas se indicaron los motivos por los cuáles se aumentan los salarios.

- Por desempeño.
- Por cumplimiento de objetivos.

Tabla 32.
¿Cuál es la razón por la que se realizan los aumentos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuál es la razón por la que se realizan los aumentos?	Desempeño	5	66.7%
	Antigüedad	4	33.3%
	Costo de vida	0	0.0%
	Grado académico	0	0.0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

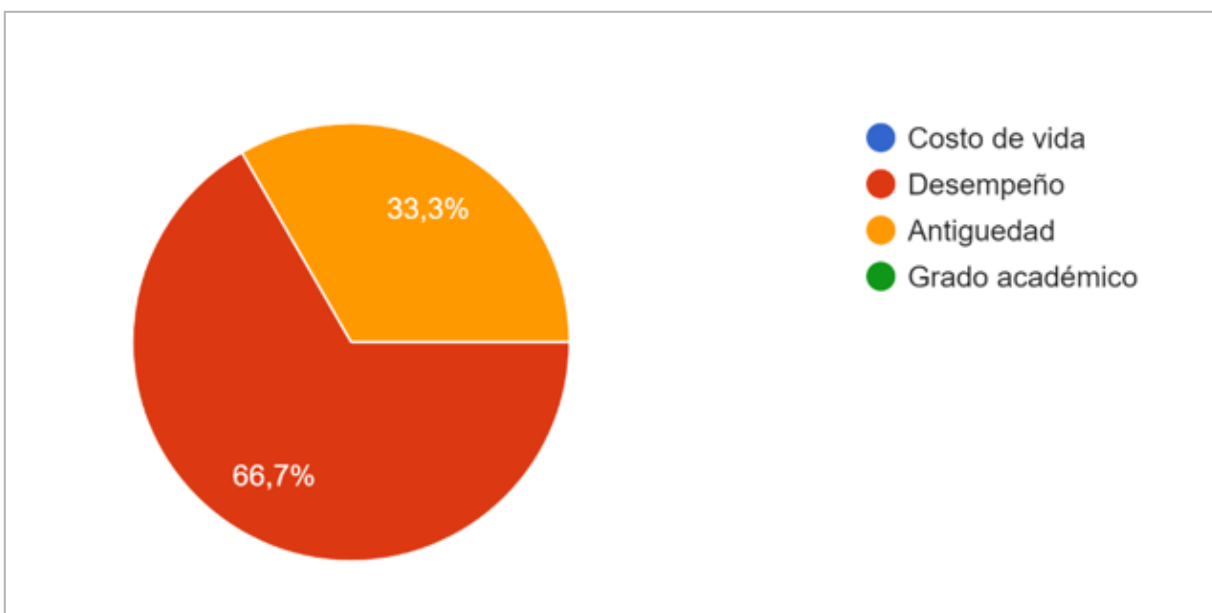


Gráfico 32. ¿Cuál es la razón por la que se realizan los aumentos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta treinta y dos, se les pregunta sobre la razón por la que aumentan los salarios en la organización:

- El 66.7% de los encuestados responde que los aumentos son por desempeño.
- El 33.3% de los encuestados responde que los aumentos son por antigüedad.

Tabla 33.
¿Existen incentivos para los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existen incentivos para los colaboradores?	Sí	8	88.9%
	No	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

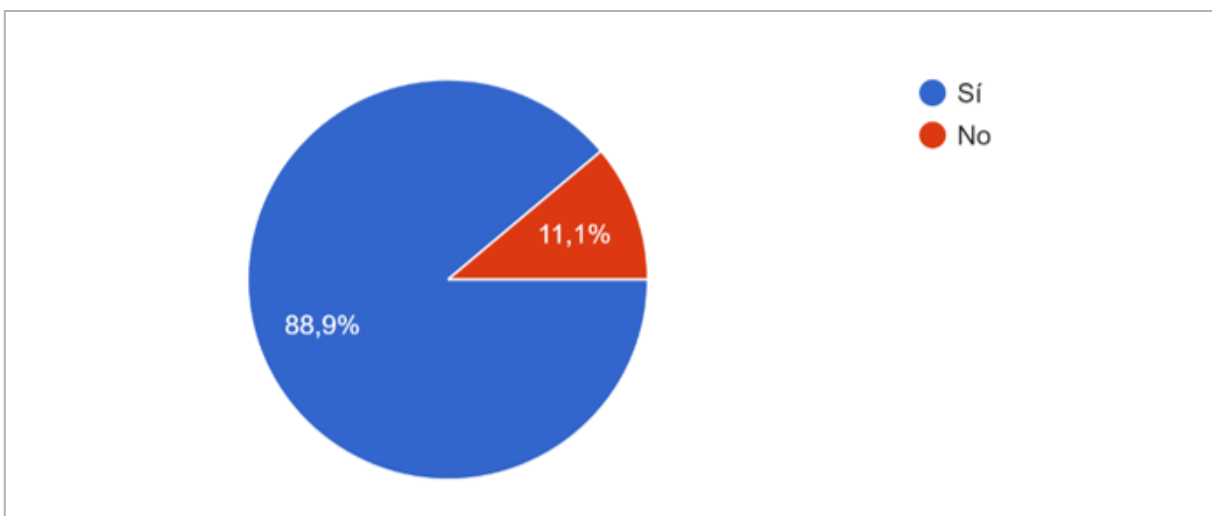


Gráfico 33. ¿Existen incentivos para los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta treinta y tres se enfocaba para conocer si existen incentivos en la organización y los resultados son:

- El 88.9% indica que si existen incentivos.
- El 11.1% indica que no existen incentivos.

Dentro del 88.9% se indica cuáles incentivos perciben los colaboradores.

- Se trabaja algunos días desde la casa.
- Pagan transporte y comida cuando se sale tarde.

Tabla 34.

¿Cree usted que existe una buena cultura organizacional?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cree usted que existe una buena cultura organizacional?	Sí	8	88.9%
	No	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

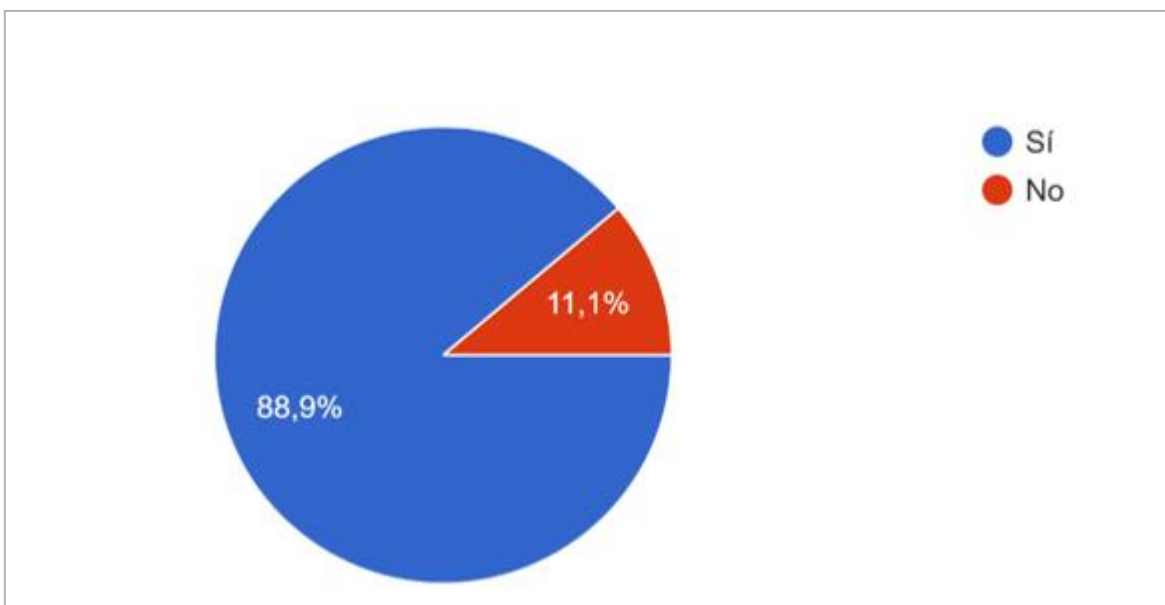


Gráfico 34. ¿Cree usted que existe una buena cultura organizacional?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta treinta y cuatro está enfocada la pregunta a conocer si existe una buena cultura organizacional dentro de la organización.

- El 88.9% de los encuestados indicó que si existe una buena cultura organizacional.
- El 11.1% de los encuestados indicó que no existe una buena cultura organizacional.

Tabla 35.
¿Se siente orgulloso de pertenecer a CyberSec506?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Se siente orgulloso de pertenecer a CyberSec506?	Sí	8	88.9%
	No	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

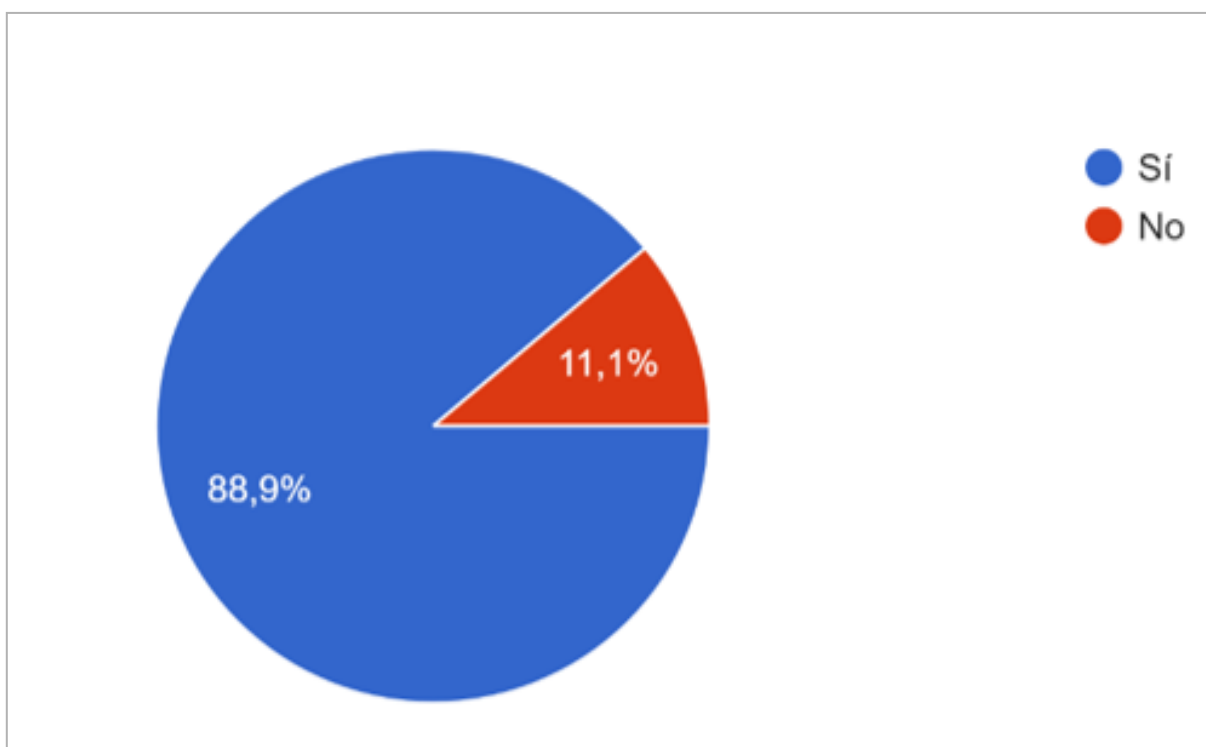


Gráfico 35. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a CyberSec506?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta treinta y cinco se recolectó información importante para saber si el colaborador se siente orgulloso de pertenecer a CyberSec506 y los resultados fueron:

- El 88.9% respondió que si se siente orgulloso.
- El 11.1% respondió que no se siente orgulloso.

Tabla 36.
¿Se siente integrado en CyberSec506?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Se siente integrado en CyberSec506?	Sí	8	88.9%
	No	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

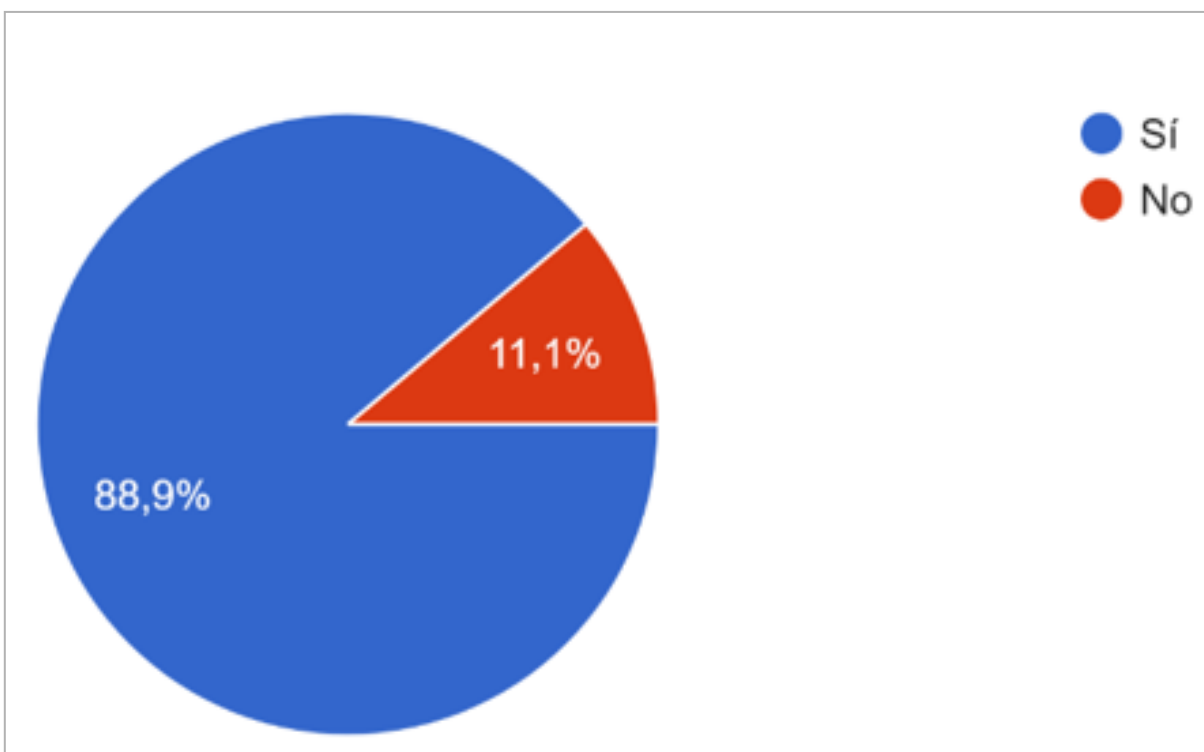


Gráfico 36. ¿Se siente integrado en CyberSec506?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta treinta y seis se les consultó a los colaboradores con respecto a si se sienten integrados en la organización y las respuestas fueron:

- El 88.9% de los colaboradores respondió que sí.
- El 11.1% de los colaboradores respondió que no.

Tabla 37.

¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	Sí	8	88.9%
	No	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

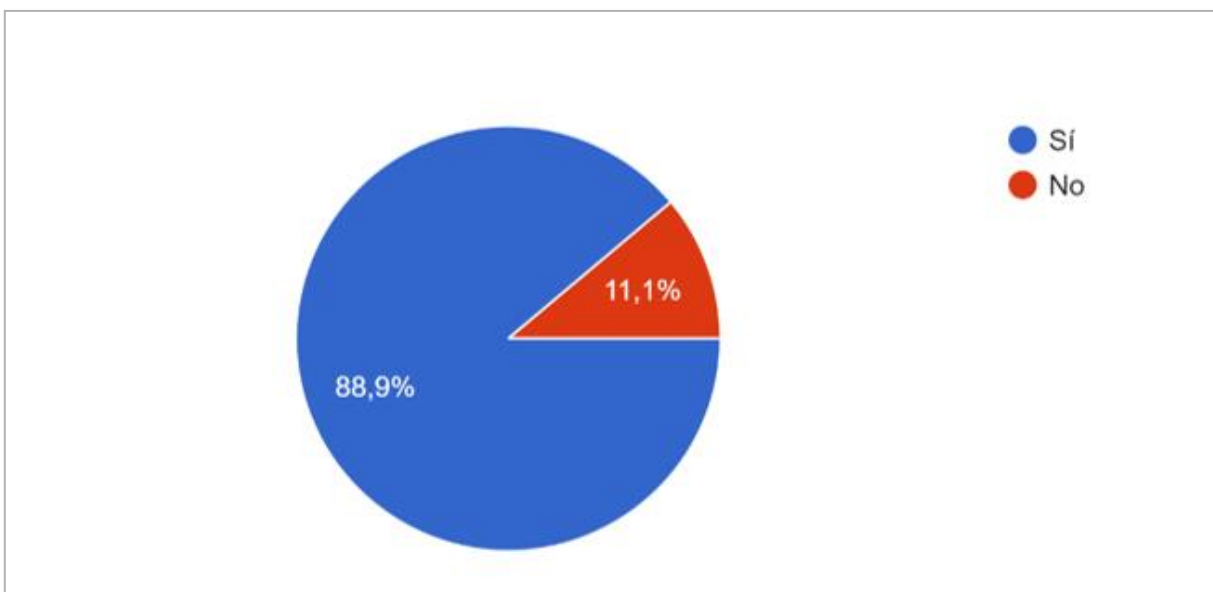


Gráfico 37. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta treinta y siete se recolectó información importante con respecto a si los colaboradores se sienten valorados por el puesto que ocupan en la organización y los resultados fueron:

- El 88.9% de los colaboradores se sienten valorados por el puesto que ocupa en la empresa.
- El 11.1% de los colaboradores no se sienten valorados por el puesto que ocupa en la empresa.

Tabla 38.

¿Considera usted que los colaboradores trabajan en equipo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que los colaboradores trabajan en equipo?	Sí	5	55.6%
	No	4	44.4%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

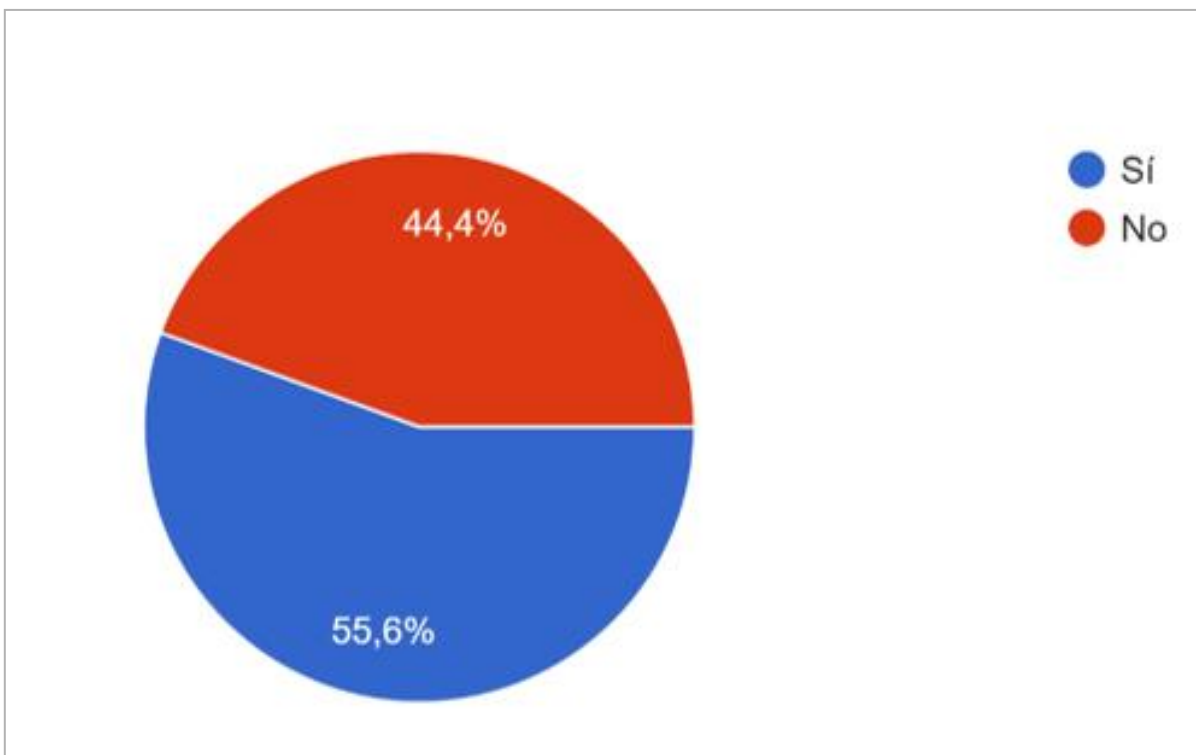


Gráfico 38. ¿Considera usted que los colaboradores trabajan en equipo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta treinta y ocho se realizó para recolectar información sobre si los colaboradores trabajan en equipo y los resultados son los siguientes:

- El 55.6% de los colaboradores respondieron que si trabajan en equipo.
- El 44.4% de los colaboradores respondieron que no trabajan en equipo.

Tabla 39.

¿Las relaciones laborales entre usted y sus compañeros son adecuadas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Las relaciones laborales entre usted y sus compañeros son adecuadas?	Sí	8	88.9%
	No	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

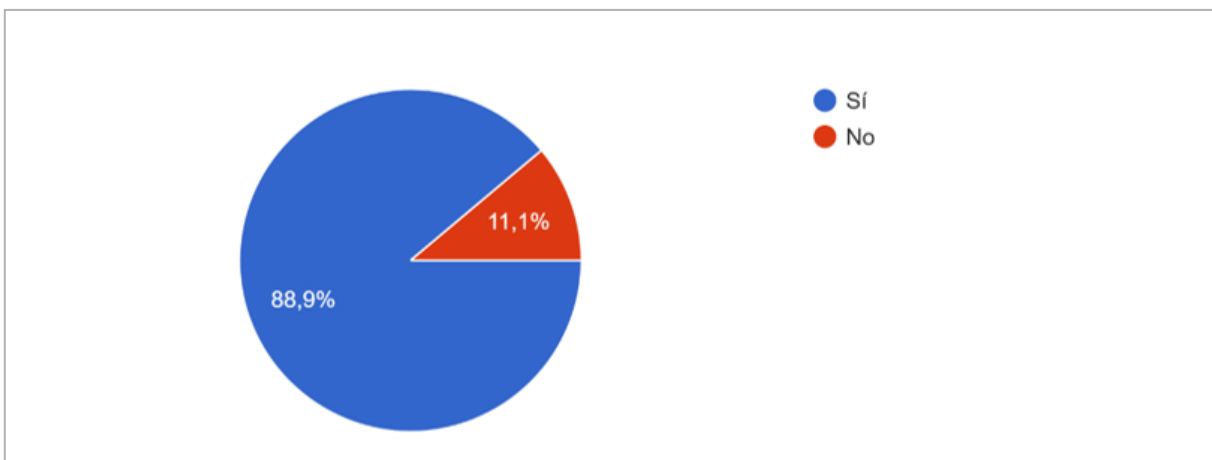


Gráfico 39. ¿Las relaciones laborales entre usted y sus compañeros son adecuadas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta treinta y nueve consultó sobre las relaciones laborales entre los compañeros.

- El 88.9% mencionó que si se mantienen buenas relaciones.
- El 11.1% mencionó que no se mantienen buenas relaciones.

Dentro del 11.1% mencionó lo siguiente:

- Hay mucho trabajo y no siempre se puede trabajar en equipo y mantener buenas relaciones.

Tabla 40.

¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

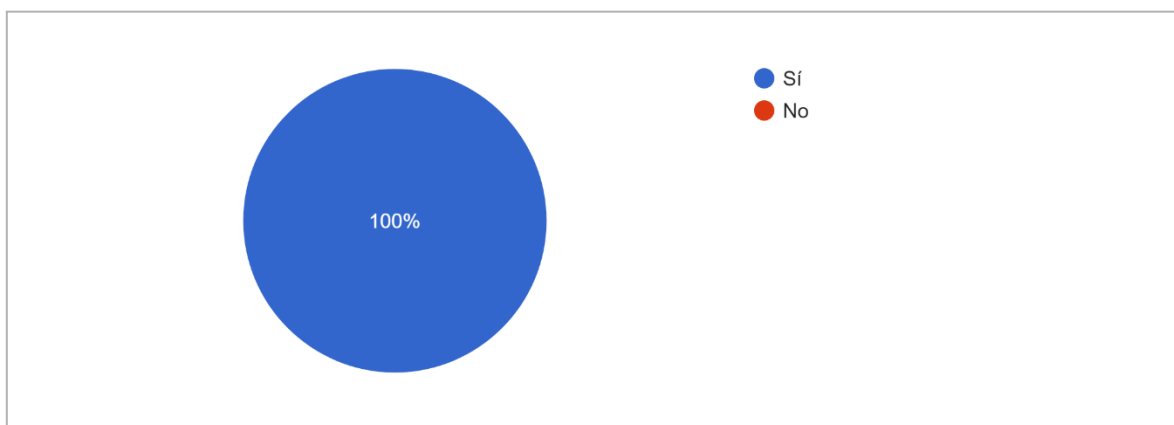


Gráfico 40. ¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cuarenta se concentra información importante con respecto a si la relación entre colaboradores y jefatura ayuda al desempeño dentro de la organización y los resultados recolectados son:

- El 100% respondió que si consideran importante tener una buena relación con todos para el desempeño dentro de la organización.

Tabla 41.

¿Dentro de la organización tanto el gerente como las jefaturas escuchan las opiniones y sugerencias del colaborador?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Dentro de la organización tanto el gerente como las jefaturas escuchan las opiniones y sugerencias del colaborador?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

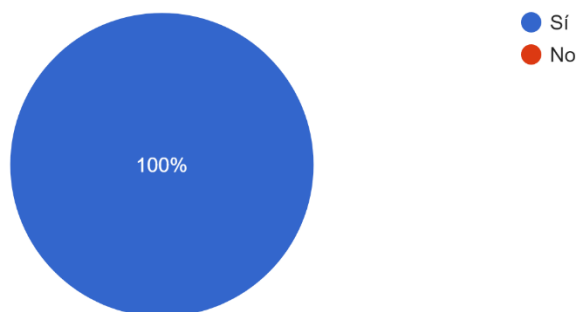


Gráfico 41. ¿Dentro de la organización tanto el gerente como las jefaturas escuchan las opiniones y sugerencias del colaborador?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cuarenta y uno se muestran las opiniones que tienen los colaboradores en cuanto a la escucha que tiene la jefatura en cuanto a las opiniones y sugerencias de los colaboradores.

- El 100% de los encuestados opinan que la jefatura si escucha las opiniones y sugerencias.

II. Variable 2: DEPARTAMENTO

Indicador 1. Reclutamiento

Tabla 42.

¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?	No	8	66.7%
	Sí	1	33.3%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

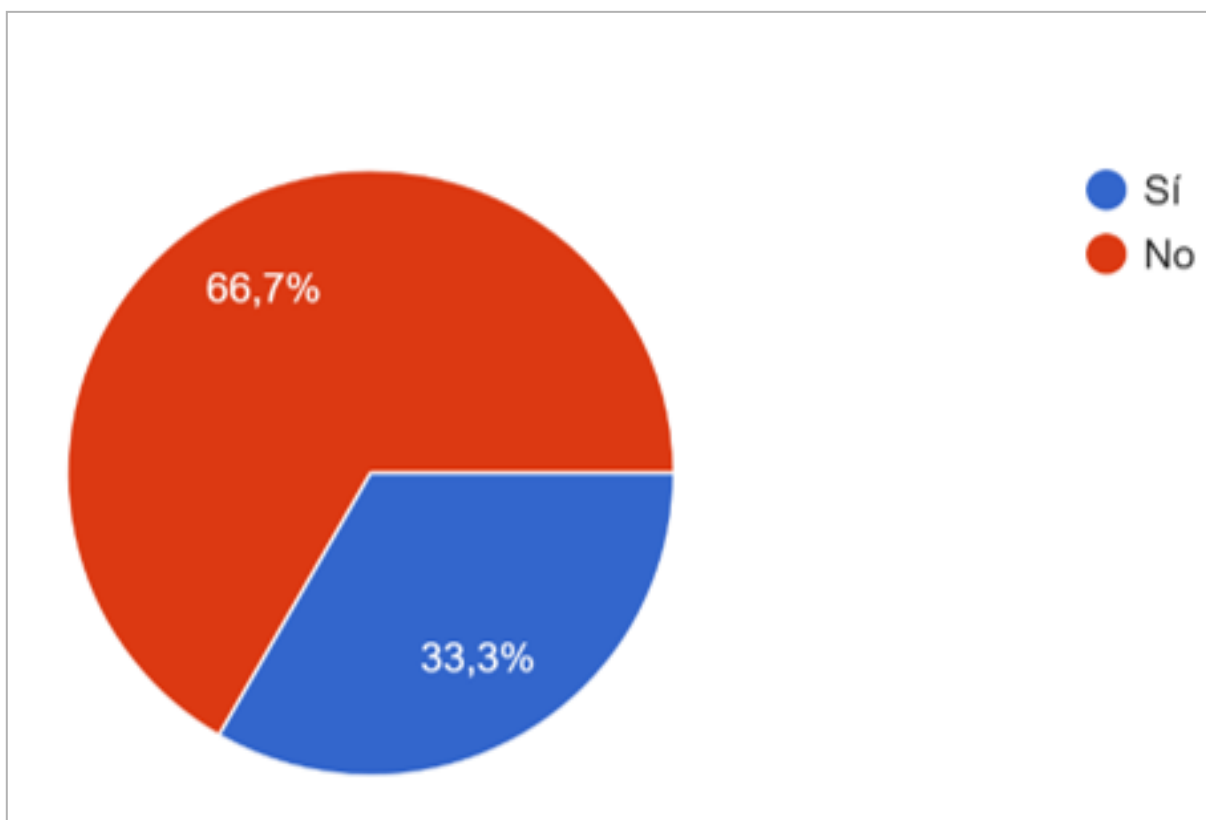


Gráfico 42. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cuarenta y dos se les consulta a los colaboradores si consideran que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado y las respuestas fueron:

- El 66.7% de los encuestados respondieron que consideran que el proceso no es el adecuado.
- El 33.3% de los encuestados respondieron que consideran que el proceso es el adecuado.

Dentro del 66.7% de los encuestados consideran que algunas de las razones por las que consideran que el proceso no es el adecuado están:

- Muchas veces se pierde mucho tiempo.
- No existe un proceso real.
- No existe un proceso como tal, simplemente entrevistan el candidato y si cumple con las habilidades se contrata.
- En muchas ocasiones se ocupa alguien de inmediato para un proyecto específico, por lo que se contrata al primero que aparezca con un poco de conocimiento.

Tabla 43.

¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de Talento Humano acarrea problemas, como malas contrataciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de recursos humanos acarrea problemas, como malas contrataciones?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

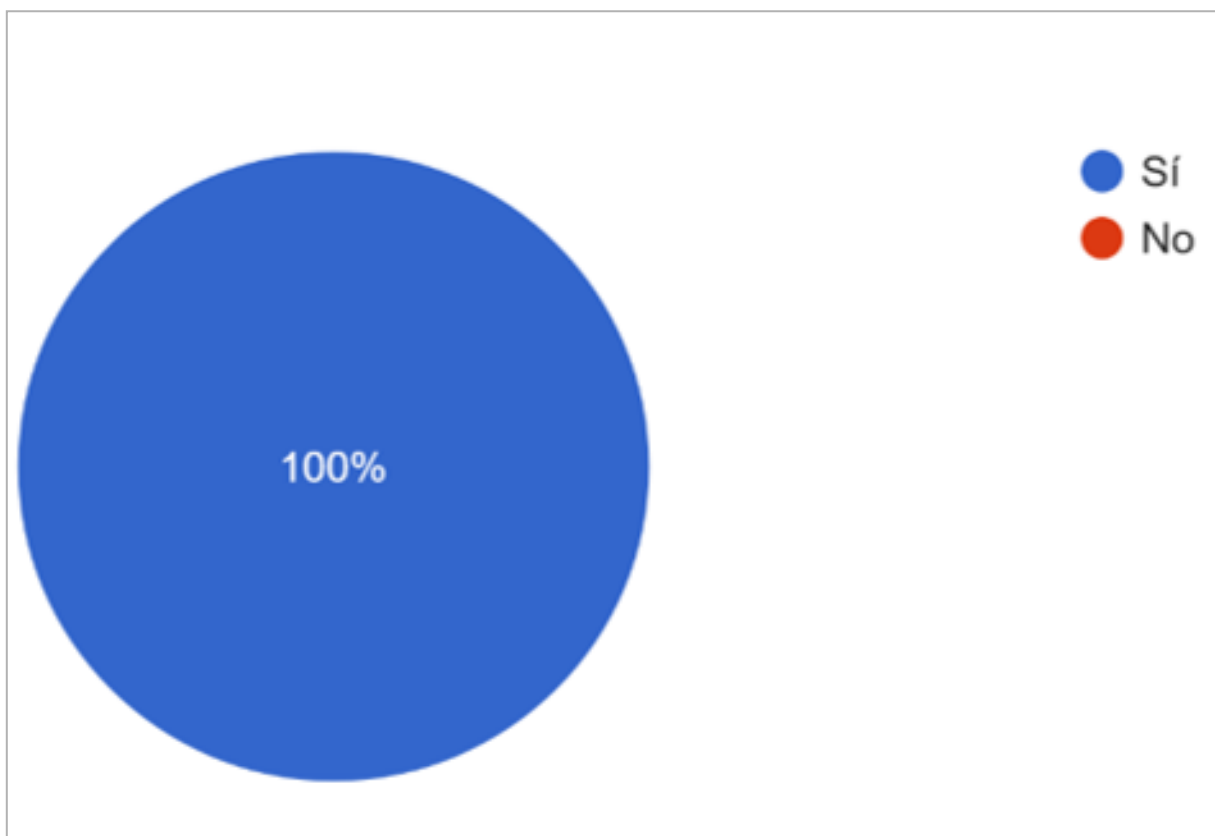


Gráfico 43. ¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de Talento Humano acarrea problemas, como malas contrataciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cuarenta y tres se recolecta información muy importante con respecto a si existen en la organización problemas por no contar con un departamento de Talento Humano y las respuestas fueron:

- El 100% de las respuestas indican que si consideran que la ausencia de un departamento de Talento Humano acarrea problemas.

Dentro del 100% se indican algunas de las razones:

- Personas no tienen la experiencia necesaria.
- El no tener un departamento formal de Talento Humano genera muchos.
- Problemas de reclutamiento y selección principalmente.
- Cuando no se busca el perfil adecuado hay mucha rotación.
- El personal carece del conocimiento necesario para sus tareas.
- No se da el servicio con la experiencia necesaria.
- Al no existir un departamento de Talento Humano, no hay quien vele por el bienestar de los empleados.

Tabla 44.

¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

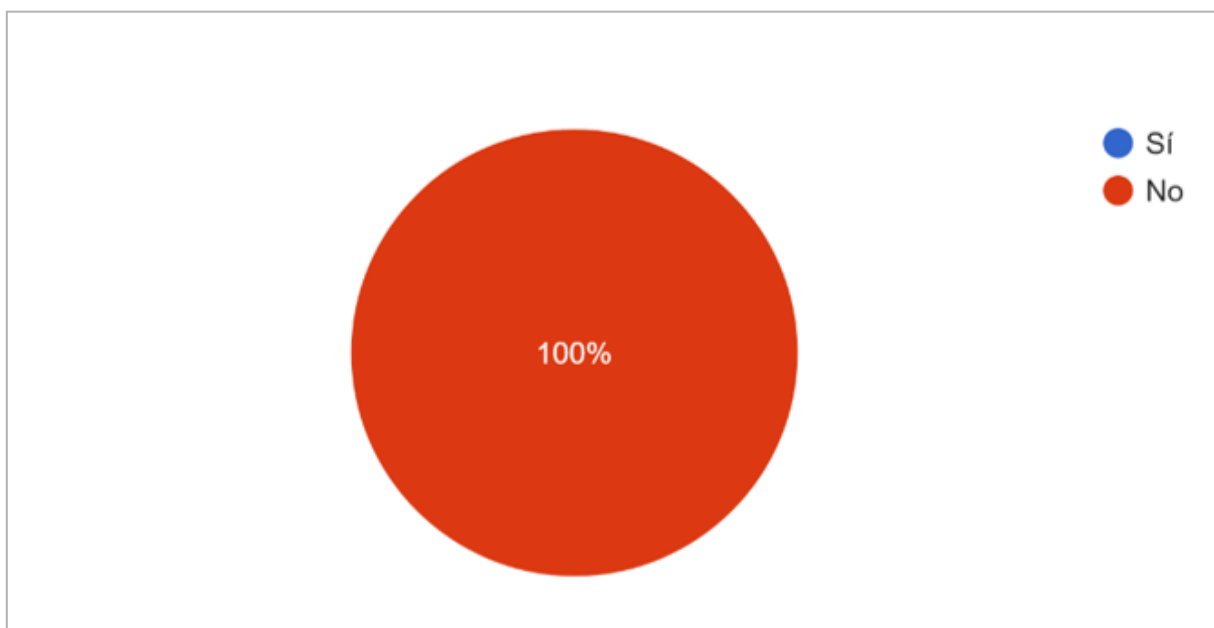


Gráfico 44. ¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cuarenta y cuatro se les consultó a los colaboradores con respecto a si consideran que la persona que recluta el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado y los resultados obtenidos fueron:

- El 100% mencionó que la persona encargada de reclutar no se toma el tiempo necesario para buscar el perfil adecuado.

Tabla 45.

¿Por qué razones considera usted que el colaborador es seleccionado? Puede marcar más de una opción

Escala de opciones			
Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Retraso en el cumplimiento de objetivos Repetición de procesos Costos Todas las anteriores Mal clima	Retraso en el cumplimiento de objetivos	5	29.4%
	Repetición de procesos	3	17.6%
	Costos	3	17.6%
	Todas las anteriores	3	17.6%
	Mal clima	2	11.8%
	Baja productividad	1	5.9%
	Total		17

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019

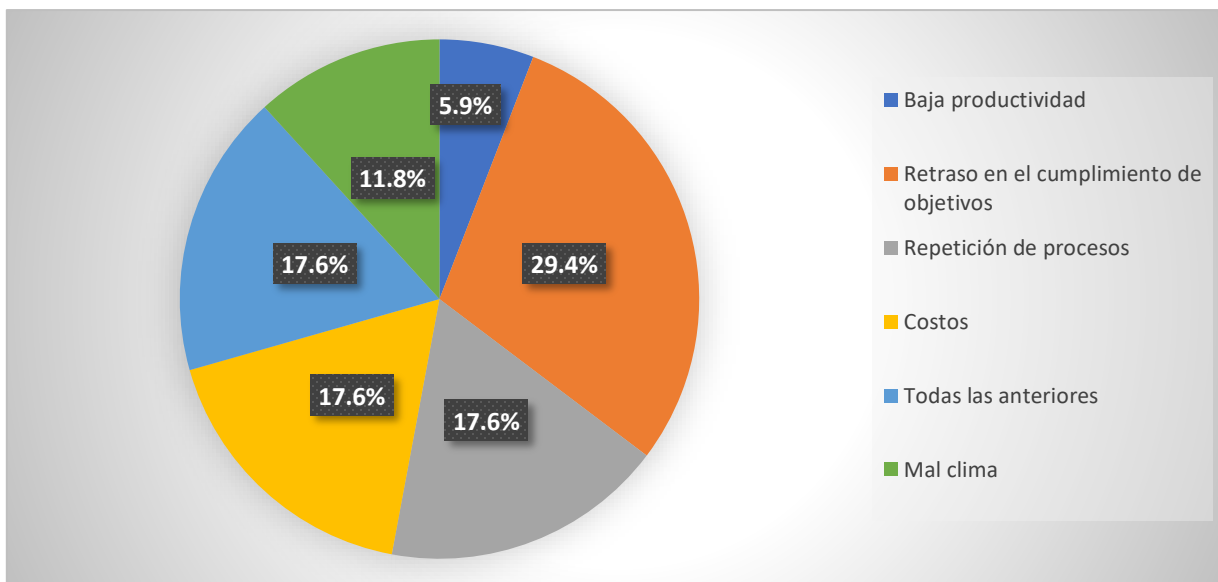


Gráfico 45. ¿Por qué razones considera usted que el colaborador es seleccionado?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta 45 se muestra las respuestas con respecto a cuáles son las consecuencias más importantes que los colaboradores consideran que se presentan al no reclutar de una manera eficiente, al ser una escala de opciones, los colaboradores podían marcar más de 1 opción y los resultados obtenidos fueron:

- Un 29.4% marcó la opción de que se producen retraso en el cumplimiento de objetivos.
- Un 17.6% marcó la opción de que se generan repetición en los procesos.
- Un 17.6% marcó la opción de que se generan costos.
- Un 17.6% marcó la opción de todas las anteriores.
- Un 11.8% marcó la opción de que se genera mal clima laboral.
- Un 5.9% marcó la opción de que se baja la productividad.

Indicador 2: Selección

Tabla 46.

¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

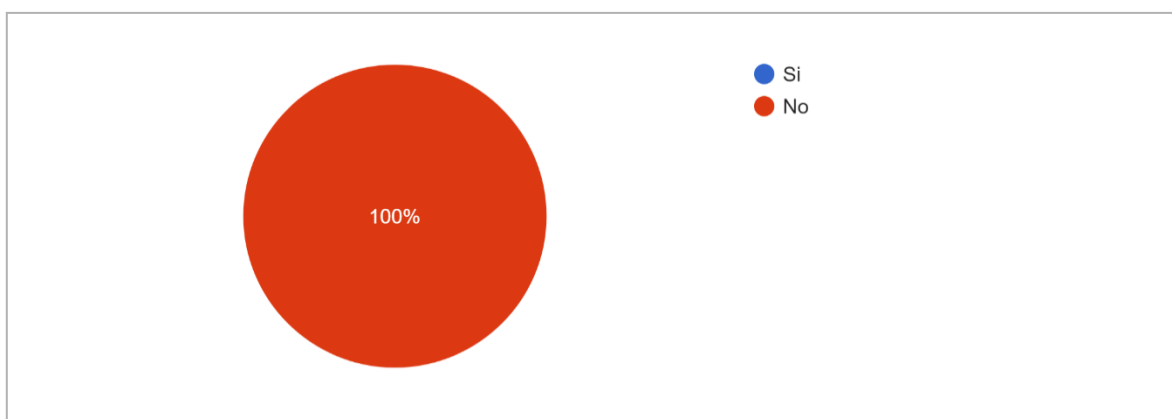


Gráfico 46. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta 46 se les pregunta si consideran que el proceso para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta.

- El 100% respondió que no consideran que se realice de una forma correcta el proceso de selección.

Tabla 47.

¿Cree usted que al no realizar una adecuada selección de personal por la ausencia de un departamento de Talento Humano, se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
-------------	--------------	----------------------	------

¿Cree usted qué al no realizar una adecuada selección de personal por la ausencia de un departamento de recursos humanos, se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

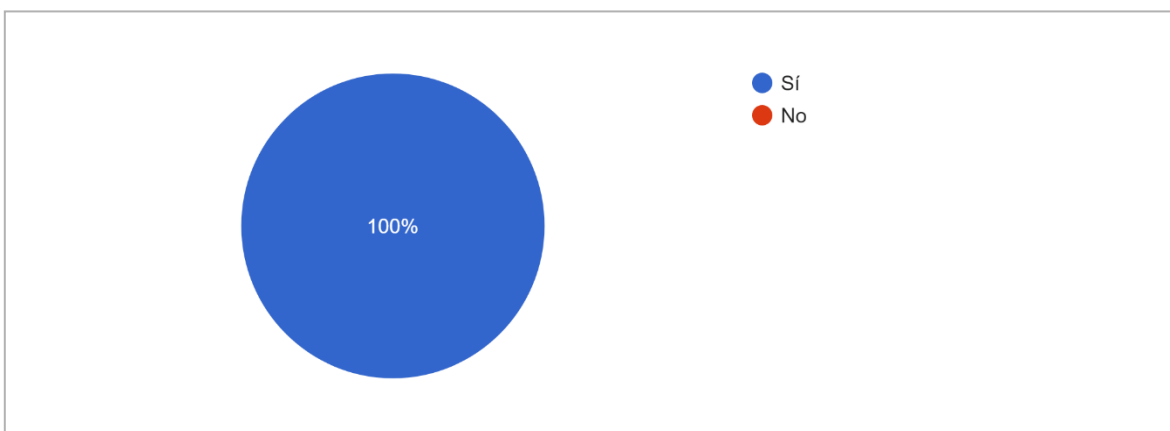


Gráfico 47. ¿Cree usted qué al no realizar una adecuada selección de personal por la ausencia de un departamento de Talento Humano, se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cuarenta y siete se les consulta si al no realizar una adecuada selección de personal por la ausencia de un departamento de Talento Humano, se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante:

- El 100% está de acuerdo en que si se pierde mucho tiempo para encontrar el perfil adecuado para el puesto que se requiere.

Tabla 48.

¿Considera usted que el no realizar una correcta selección de personal, recarga de trabajo a los demás?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
-------------	--------------	----------------------	------

¿Considera usted que el no realizar una correcta selección de personal, recarga de trabajo a los demás?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

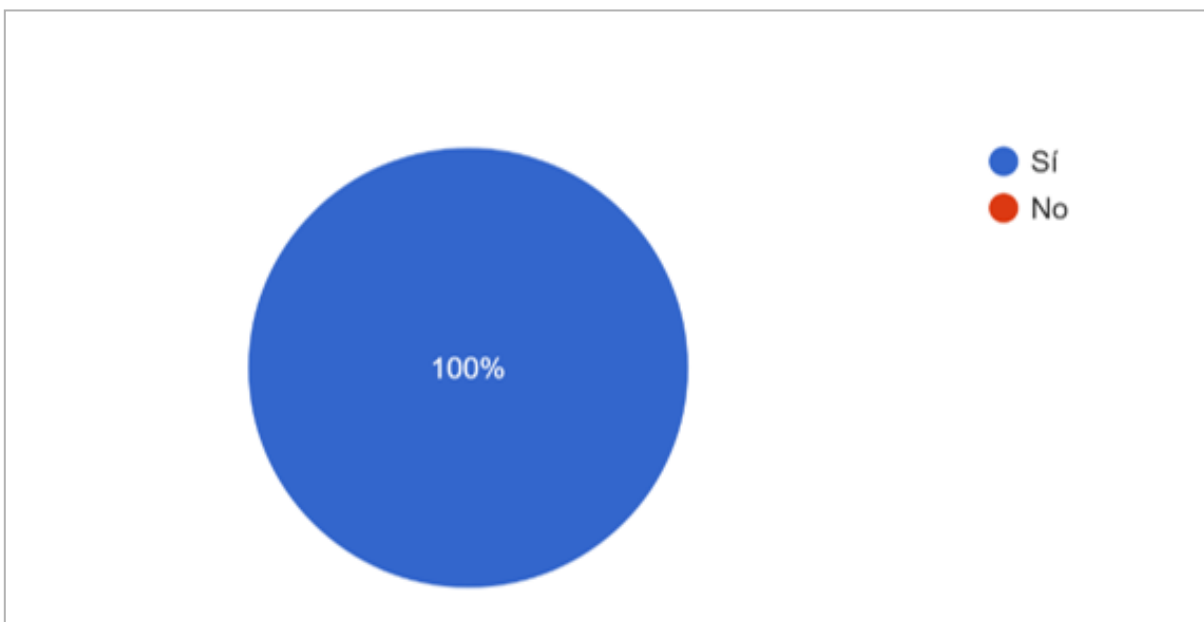


Gráfico 48. ¿Considera usted que el no realizar una correcta selección de personal, recarga de trabajo a los demás?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cuarenta y ocho se recopila información importante de los colaboradores con respecto a si ellos consideran que al no realizar una correcta selección de personal se les recarga el trabajo a los demás y los resultados obtenidos a continuación:

- El 100% está de acuerdo en que al no realizar ese proceso adecuadamente se le recarga el trabajo a los demás.

Tabla 49.

¿Piensa usted que se incurren en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene la capacidad o los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Piensa usted que se incurren en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene la capacidad o los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

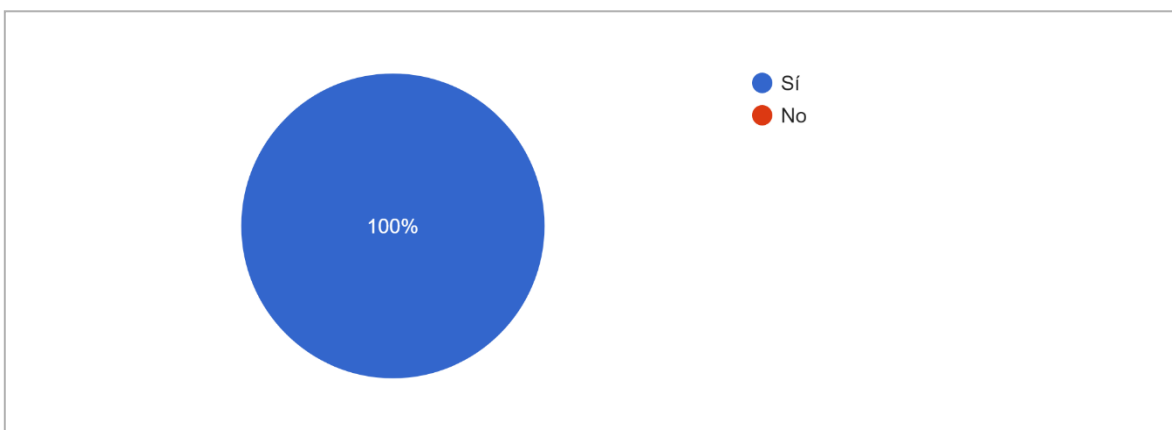


Gráfico 49. ¿Piensa usted que se incurren en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene la capacidad o los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cuarenta y nueve se les consulta si ellos consideran que se incurre en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene la capacidad o los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató y las respuestas obtenidas fueron:

- El 100% de los encuestados opinaron que si se incurren en costos adicionales.

Tabla 50.

¿Existen problemas laborales por una mala selección personal?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existen problemas laborales por una mala selección personal?	Sí	7	77.8%
	No	2	22.2%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

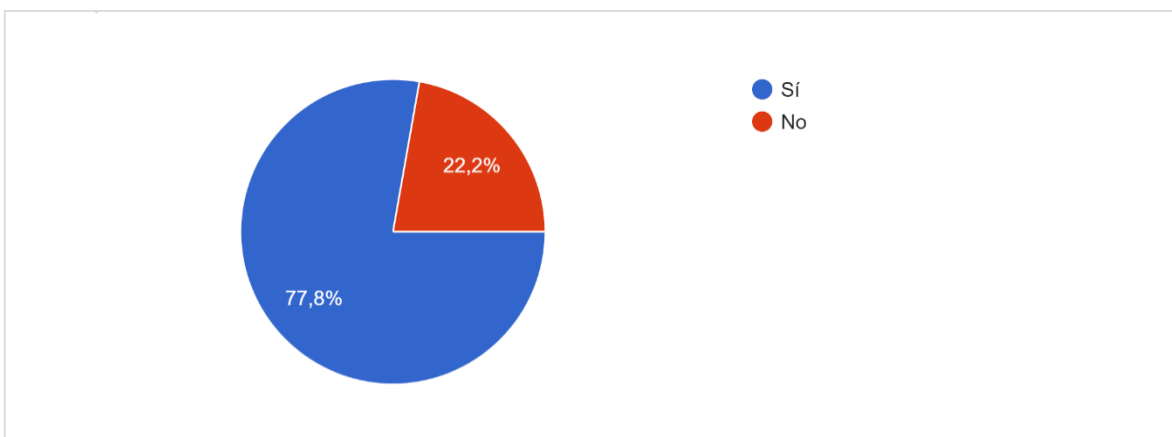


Gráfico 50. ¿Existen problemas laborales por una mala selección personal?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cincuenta se recopila información sobre si existen problemas laborales por una mala contratación.

- El 77.8% considera que si existen problemas laborales por una mala contratación.
- El 22.2% considera que no existen problemas laborales por una mala contratación.

Dentro del 77.8% se indican las siguientes razones:

- Recargo laboral a otras personas.
- Porque muchas veces al no seleccionar la persona adecuada, se recarga el trabajo y vienen los problemas entre compañeros.

- Recargo de tareas mientras consiguen el reemplazo.
- Problemas entre compañeros por exceso de trabajo.
- Por tanta rotación, las tareas las dividen entre los que quedan.
- Las tareas no son elaboradas de la mejor forma.

Indicador 3. Capacitación

Tabla 51.

¿Considera usted que el capacitar al personal es importante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el capacitar al personal es importante?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

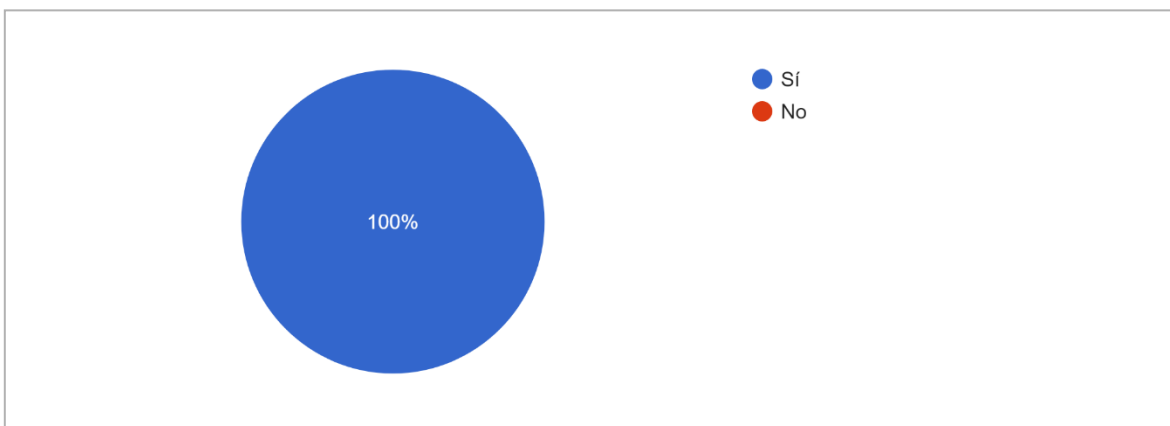


Gráfico 51. ¿Considera usted que el capacitar al personal es importante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cincuenta y uno, se les consulta a los colaboradores si consideran importante la capacitación de personal y las respuestas fueron:

- El 100% de los encuestados consideran importante la capacitación de personal.

En la pregunta cincuenta y dos se muestran los resultados de los problemas que se podrían generar al no capacitar al colaborador (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta cincuenta y uno).

Tabla 52.

¿Qué problemas se podrían generar al no capacitar al colaborador? Se puede marcar más de una opción.

Escala de opciones			
Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué problemas se podrían generar al no capacitar al colaborador?	Disminuye productividad	4	28.6%
	Todas las anteriores	4	28.6%
	Rotación de empleados	3	21.4%
	Mal servicio al cliente	3	21.4%
	Otro	0	0.0%
Total		14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019

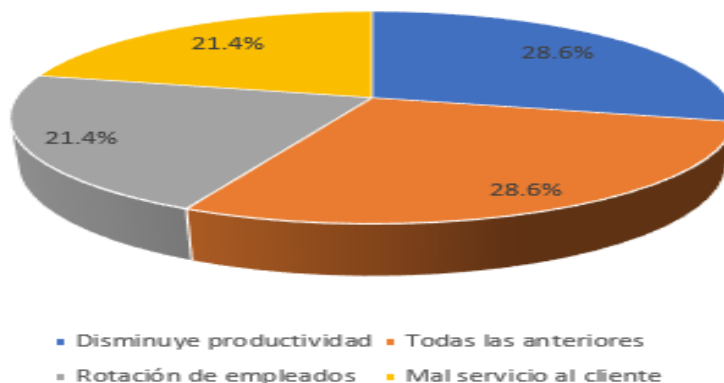


Gráfico 52. ¿Qué problemas se podrían generar al no capacitar al colaborador?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cincuenta y dos se muestran las respuestas con respecto a los problemas que se podrían ocasionar al no capacitar al personal, al ser una escala de opciones, los colaboradores podían marcar más de 1 opción y los resultados obtenidos fueron:

- Un 28.6% marcó la opción de que disminuye productividad.
- Un 28.6% marcó la opción de todas las anteriores.
- Un 21.4% marcó la opción de rotación de empleados.
- Un 21.4% marcó la opción de mal servicio al cliente.

Tabla 53.

¿Utiliza CyberSec506 técnicas de entrenamiento?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Utiliza CyberSec506 técnicas de entrenamiento?	Sí	6	66.7%
	No	3	33.3%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

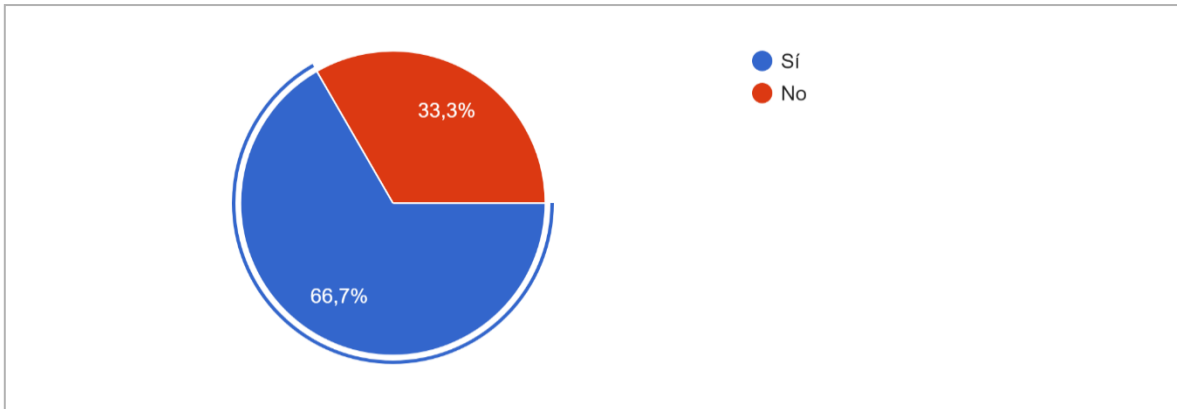


Gráfico 53. ¿Utiliza CyberSec506 técnicas de entrenamiento?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cincuenta y tres se les encuesta a los colaboradores si la empresa CyberSec506 utiliza técnicas de entrenamiento y los resultados son:

- El 66.7% de los colaboradores indicó que sí.
- El 33.3% de los colaboradores indicó que no.

En la pregunta cincuenta y cuatro se muestran los resultados de si los colaboradores consideran que la persona que evalúa el desempeño lo realiza de la manera adecuada (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta cincuenta y tres).

Indicador 4. Evaluación del desempeño

Tabla 54.

¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?	Sí	6	100%
	No	0	0%
Total		6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

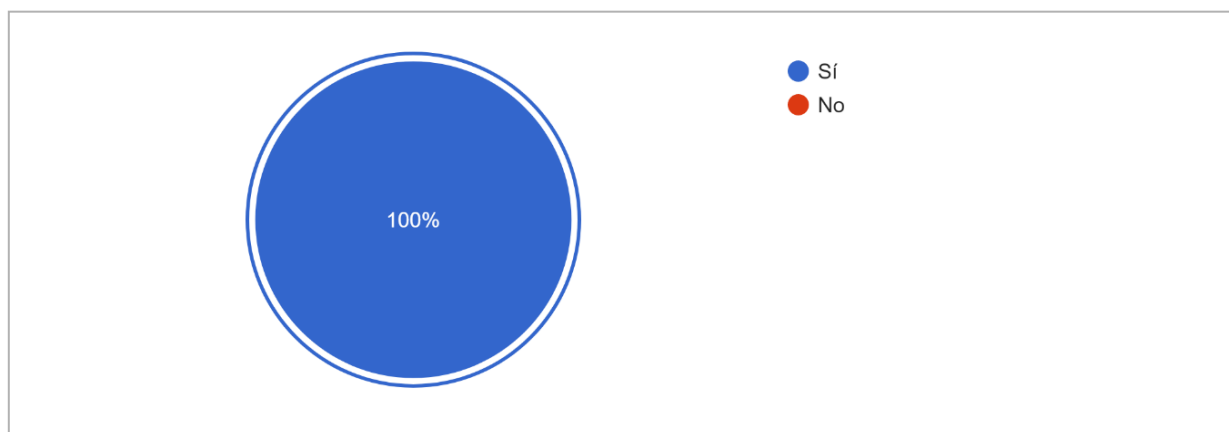


Gráfico 54. ¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cincuenta y cuatro se valora si la persona que realiza las evaluaciones de desempeño las realiza de manera adecuada.

- El 100% de los colaboradores indicaron que consideran que se realiza de la manera adecuada.

Tabla 55.

¿Cree usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cree usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

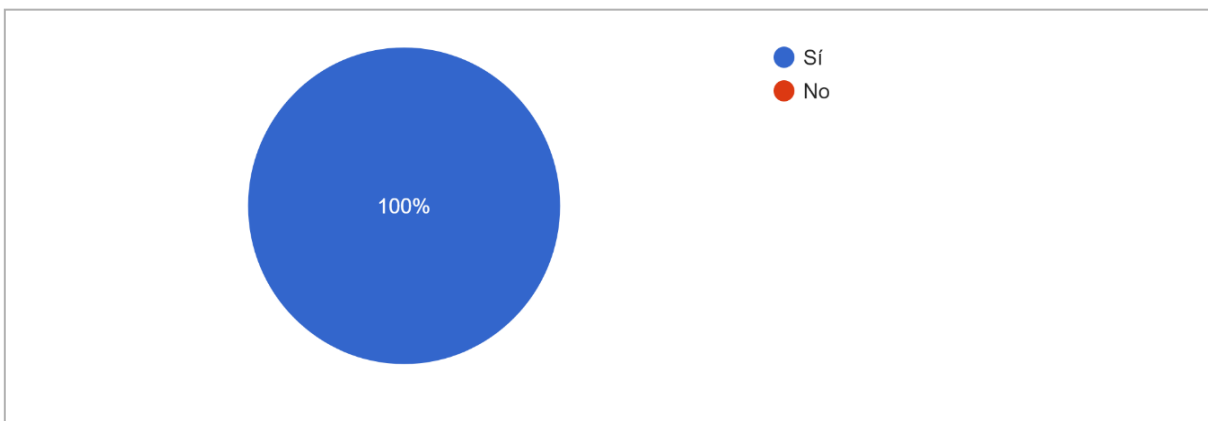


Gráfico 55. ¿Cree usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cincuenta y cinco se les consultó a los colaboradores si consideran que la evaluación de desempeño es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo.

- El 100% de los encuestados consideran que si es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo.

Tabla 56.

¿Considera usted que el no realizar evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el no realizar evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?	Sí	5	55.6%
	No	4	44.4%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

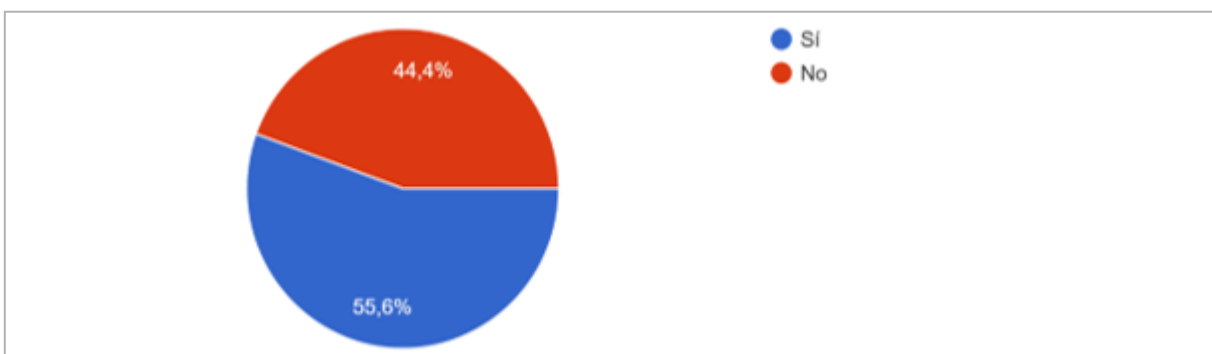


Gráfico 56. ¿Considera usted que el no realizar evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cincuenta y seis se investigó si al no realizar evaluaciones de desempeño afecta la motivación del colaborador y las respuestas fueron:

- El 55.6% de las respuestas indicaron que sí.
- El 44.4% de las respuestas indicaron que no.

Dentro del 55.6% indicaron el por qué lo consideran así:

- Porque no se le reconoce el esfuerzo.
- Porque no se sabe si el trabajo está bien o mal y por ende no hay felicitaciones de por medio.
- Se podría tener presente quien hace que y quien no, para tomarlo como referencia para aumentos.

Tabla 57.

¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia provoca que se repita errores en los procedimientos por no recibir información oportuna?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia provoca que se repita errores en los procedimientos por no recibir información oportuna?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

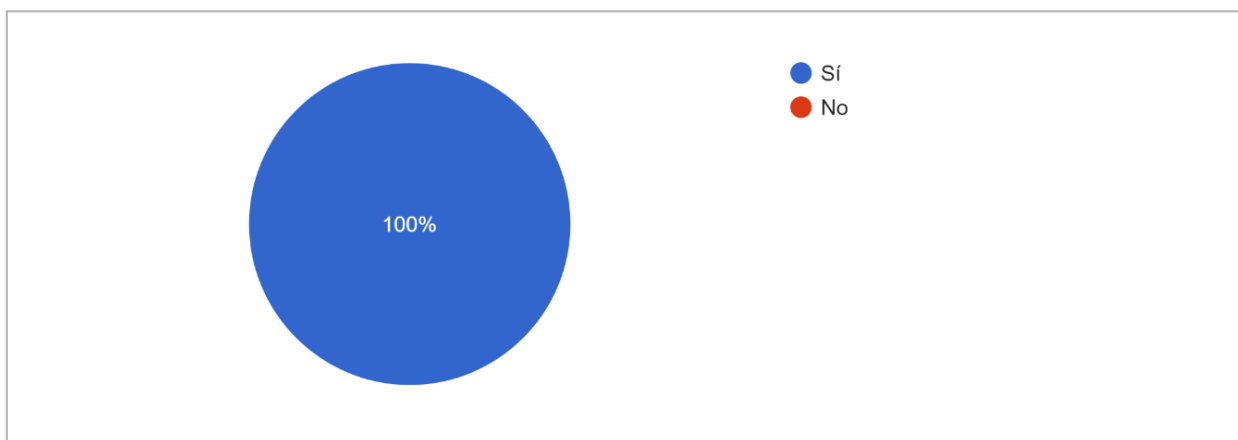


Gráfico 57. ¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia provoca que se repita errores en los procedimientos por no recibir información oportuna?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cincuenta y siete, se les consulta con respecto a si ellos creen que al no realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia provoca que se repitan errores en los procedimientos y los resultados obtenidos son:

- El 100% está de acuerdo en que si no se realizan evaluaciones de desempeño oportunas se incurren en errores en los procedimientos.

Tabla 58.

¿Considera usted que la comunicación entre jefe-colaborador puede verse afectado por no realizar evaluaciones periódicas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la comunicación entre jefe-colaborador puede verse afectado por no realizar evaluaciones periódicas?	Sí	7	77.8%
	No	2	22.2%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

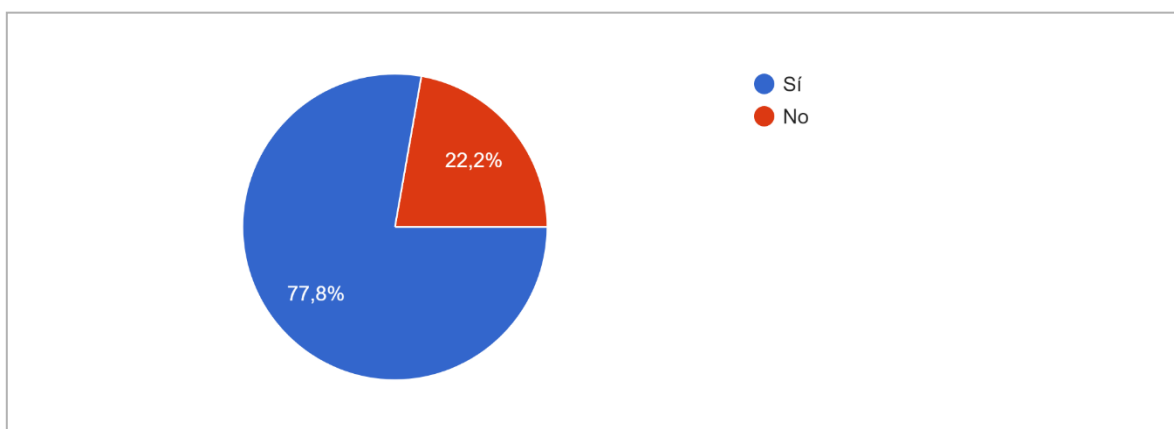


Gráfico 58. ¿Considera usted que la comunicación entre jefe-colaborador puede verse afectado por no realizar evaluaciones periódicas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cincuenta y ocho, se investigó que opinan los colaboradores con respecto a la comunicación entre jefe – colaborador, si consideran que ésta puede verse afectada por no realizar evaluaciones periódicas.

- El 77.8% considera que si puede verse afectada.
- El 22.2% considera que no puede verse afectada.

Indicador 5. Rangos Salariales

Tabla 59.

¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted importante que existan rangos salariales?	Sí	8	88.9%
	No	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

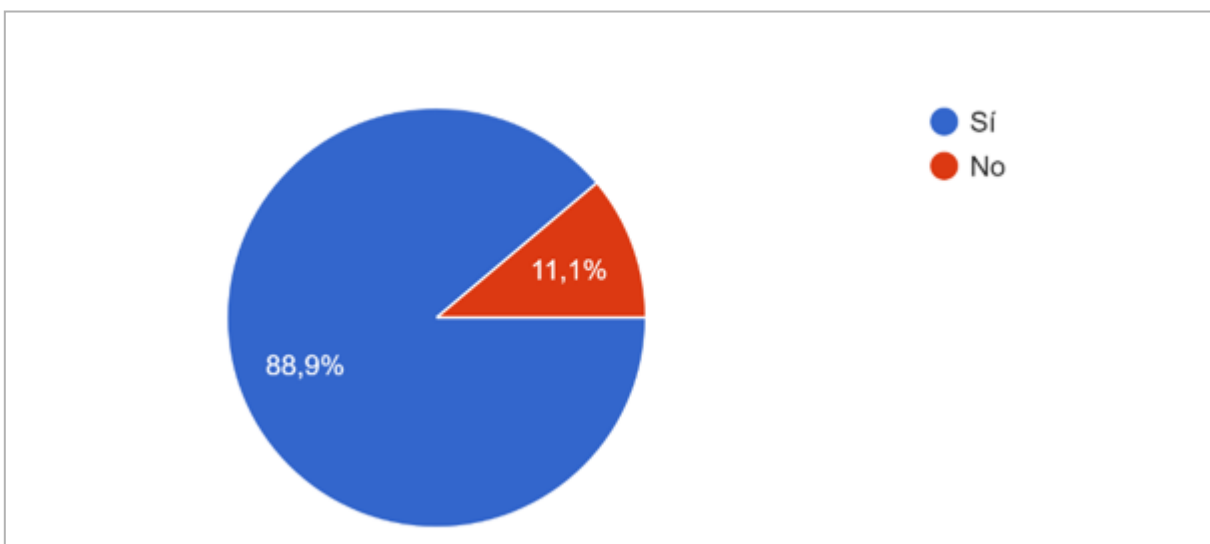


Gráfico 59. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta cincuenta y nueve, se les consultó a los colaboradores si consideraban importante que existiera rangos salariales y las respuestas son las siguientes:

- El 88.9% mencionaron que si lo consideran importante.
- El 11.1% mencionaron que no lo consideran importante.

Tabla 60.

¿Podría indicar si CyberSec506 le paga oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Podría indicar si CyberSec506 le paga oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

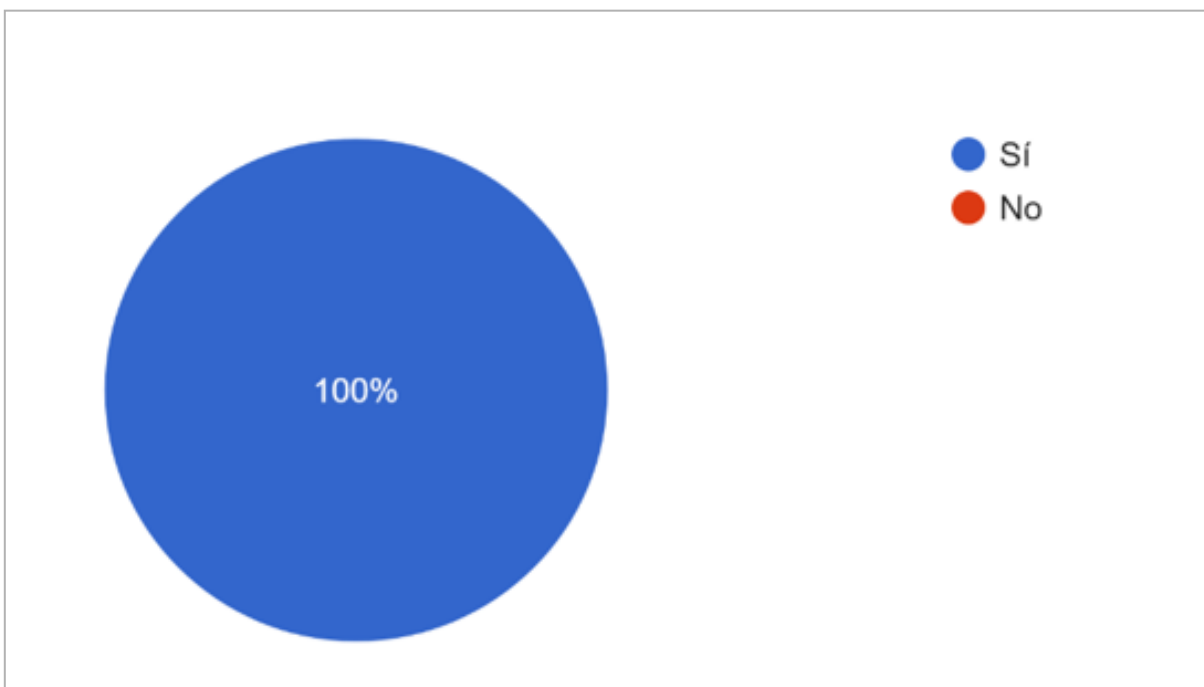


Gráfico 60. ¿Podría indicar si CyberSec506 le paga oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta sesenta se investigó si a los colaboradores la empresa CyberSec506 le paga por sus servicios oportunamente.

- El 100% de los contratados indicaron que si reciben su salario oportunamente.

Tabla 61.

¿Considera usted que los ascensos dentro de la organización se definen adecuadamente?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que los ascensos dentro de la organización se definen adecuadamente?	No	8	88.9%
	Sí	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

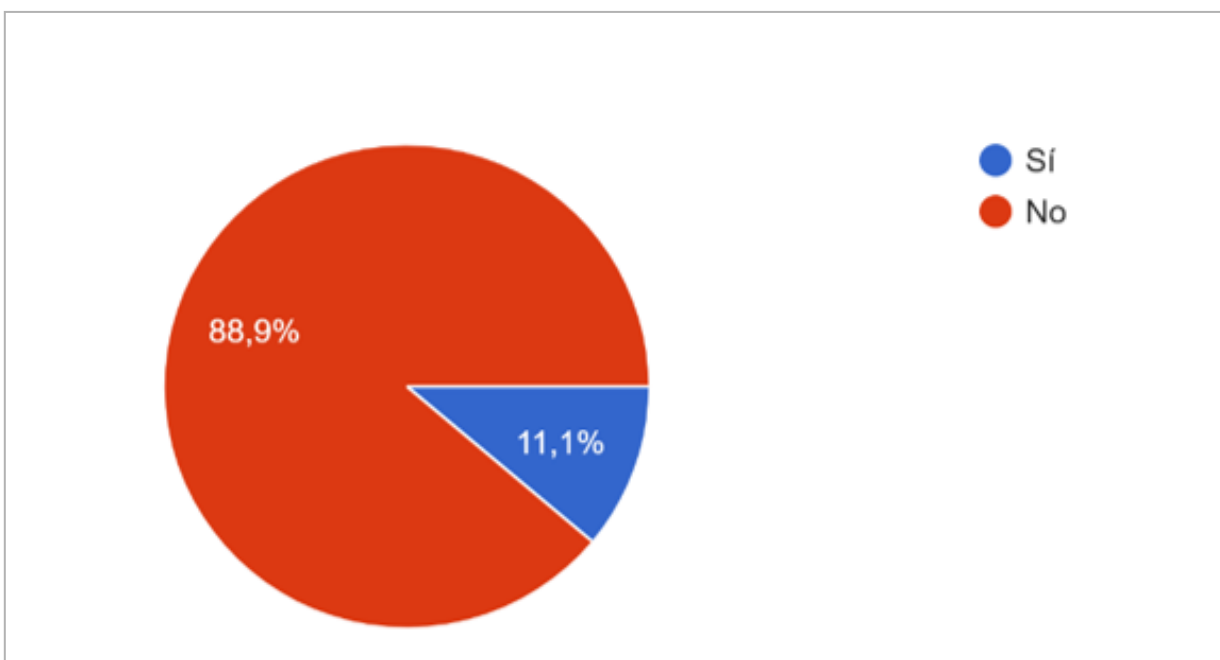


Gráfico 61. ¿Considera usted que los ascensos dentro de la organización se definen adecuadamente?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta sesenta y uno se muestra información relevante en cuanto a si los colaboradores consideran los ascensos adecuados dentro de la organización y las respuestas fueron las siguientes:

- El 88.9% de los colaboradores respondieron que no son adecuados.
- El 11.1% de los colaboradores considera que si son adecuados.

Tabla 62.

¿Dentro de la organización se realizan trabajos en equipo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Dentro de la organización se realizan trabajos en equipo?	Sí	5	55.6%
	No	4	44.4%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

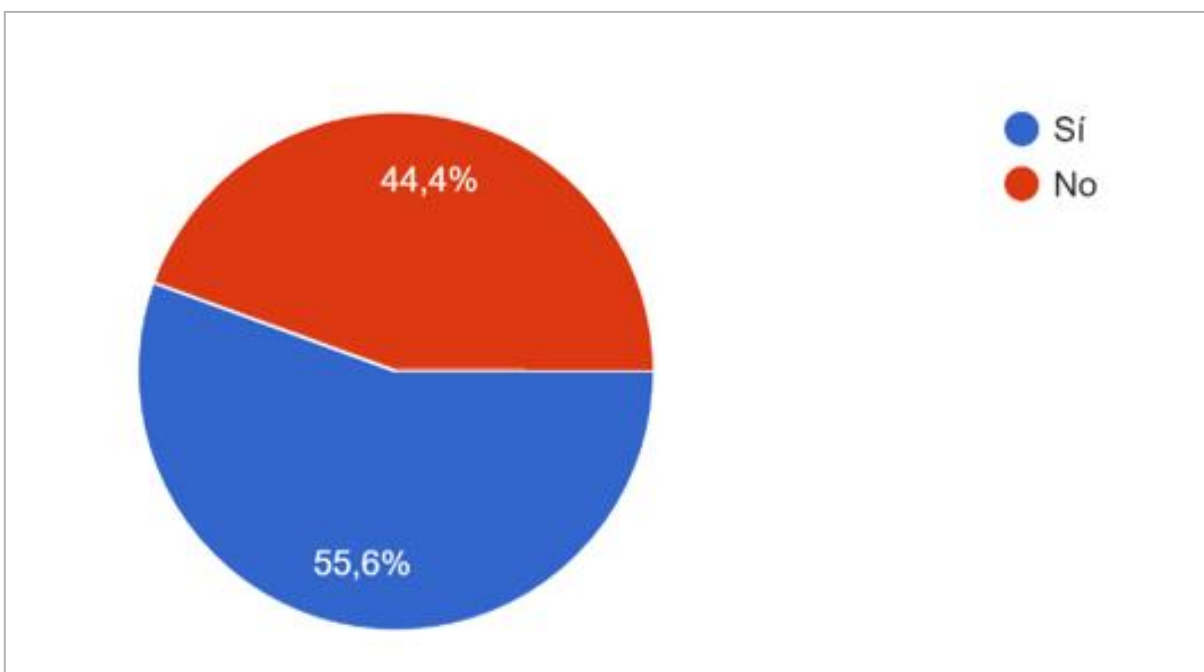


Gráfico 62. ¿Dentro de la organización se realizan trabajos en equipo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta sesenta y dos se intentó investigar sobre el tema del trabajo en equipo y los resultados arrojados fueron:

- El 55.6% mencionó que si se trabaja en equipo.
- El 44.4% mencionó que no se trabaja en equipo.

Tabla 63.

¿Cree usted que existen personas líderes dentro de la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cree usted que existen personas líderes dentro de la organización?	Sí	8	88.9%
	No	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

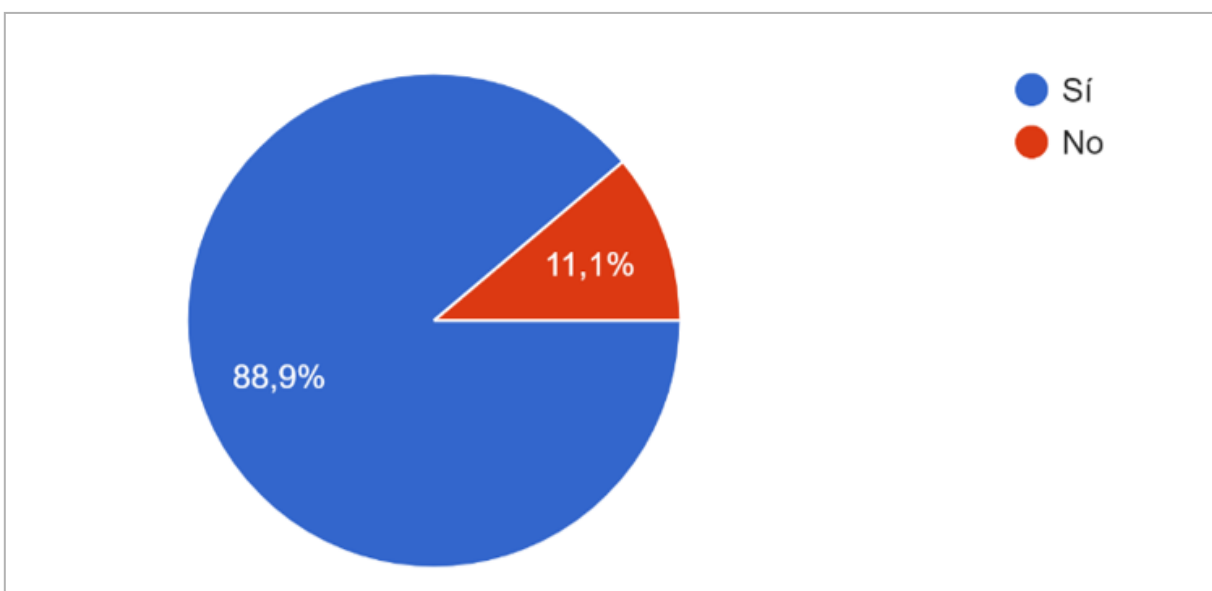


Gráfico 63. ¿Cree usted que existen personas líderes dentro de la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta sesenta y tres se les consultó si consideran que en la organización existen personas líderes y los resultados fueron:

- El 88.9% dio como respuesta que consideran que si existen personas líderes en la organización.
- El 11.1% dio como respuesta que consideran que no existen personas líderes en la organización.

Tabla 64.

¿Se practican buenos valores dentro de la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Se practican buenos valores dentro de la organización?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

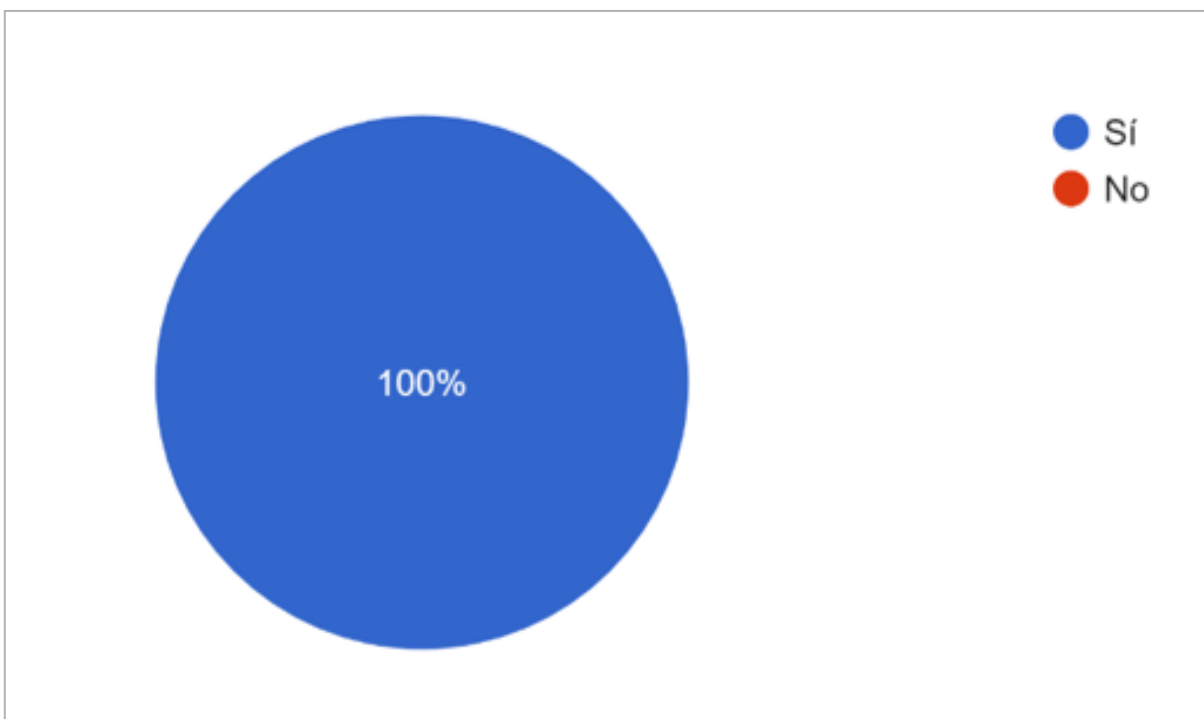


Gráfico 64. ¿Se practican buenos valores dentro de la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta sesenta y cuatro se recopiló información importante con respecto a si los colaboradores consideran que dentro de la organización se practican buenos valores y las respuestas obtenidas son:

- El 100% de los encuestados respondieron que si se practican buenos valores.

Tabla 65.

¿Cómo considera el desempeño actual de los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo considera el desempeño actual de los colaboradores?	Bueno	5	55.6%
	Muy bueno	4	44.4%
	Excelente	0	0.0%
	Deficiente	0	0.0%
	Muy deficiente	0	0.0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

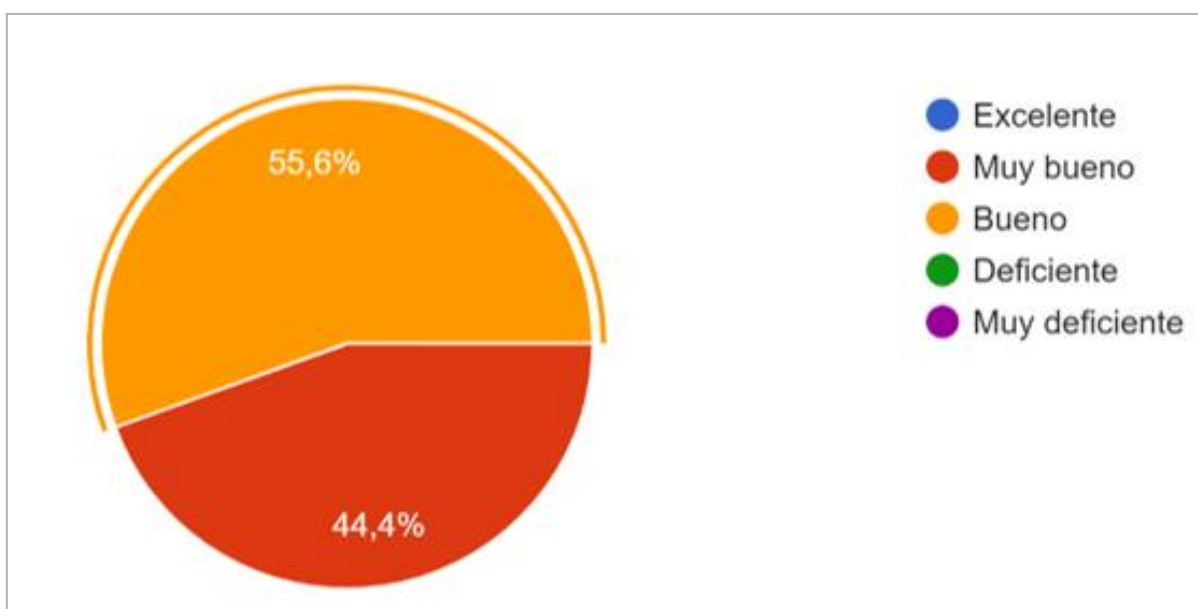


Gráfico 65. ¿Cómo considera el desempeño actual de los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta sesenta y cinco se les consultó a los colaboradores cómo consideran el desempeño de los colaboradores y los mismos indicaron:

- El 55.6 % indicó que lo valoran como bueno.
- El 44.4% indicó que lo valoran como muy bueno.

Indicador 6. Cultura organizacional

Tabla 66.

¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la organización?	No	6	66.7%
	Sí	3	33.3%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

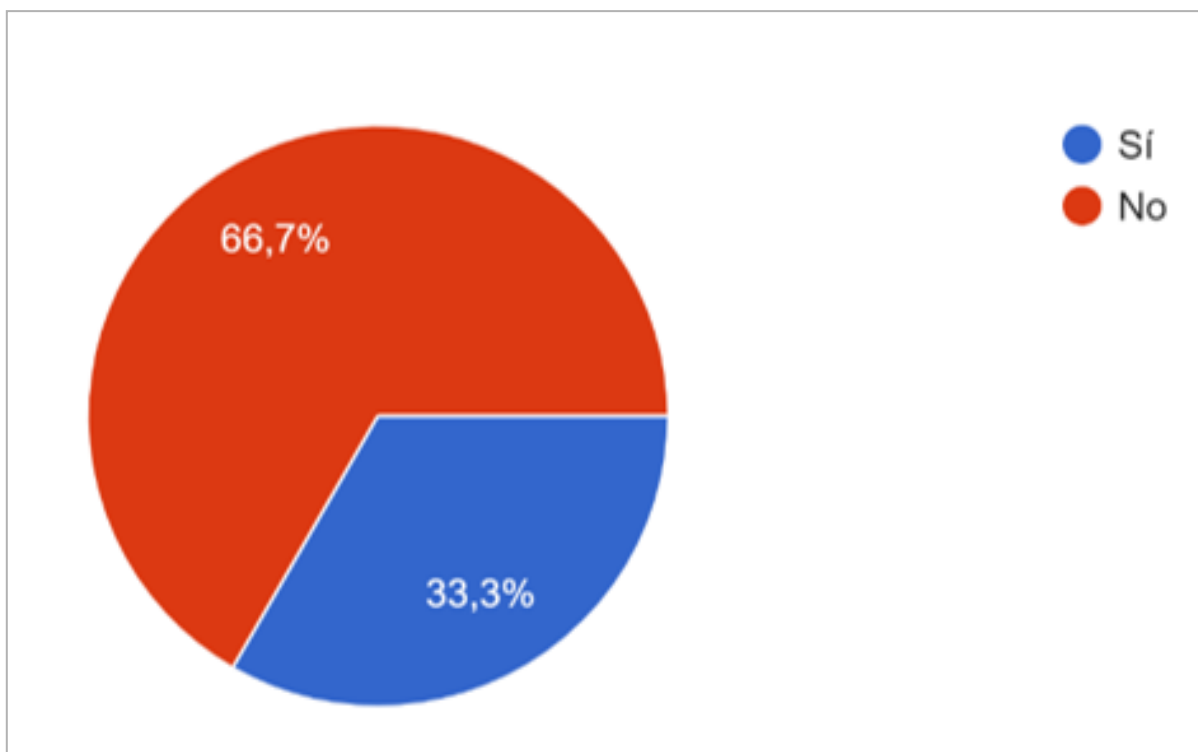


Gráfico 66. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta sesenta y seis se recolectó información sobre si los colaboradores están conociendo cuáles son los objetivos de la organización.

- El 66.7% mencionó que no los conoce.

- El 33.3% mencionó que si los conoce.

Tabla 67.

¿La empresa al momento de la contratación le mencionó cual es la misión y la visión de la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿La empresa al momento de la contratación le mencionó cual es la misión y la visión de la empresa?	No	8	88.9%
	Sí	1	11.1%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

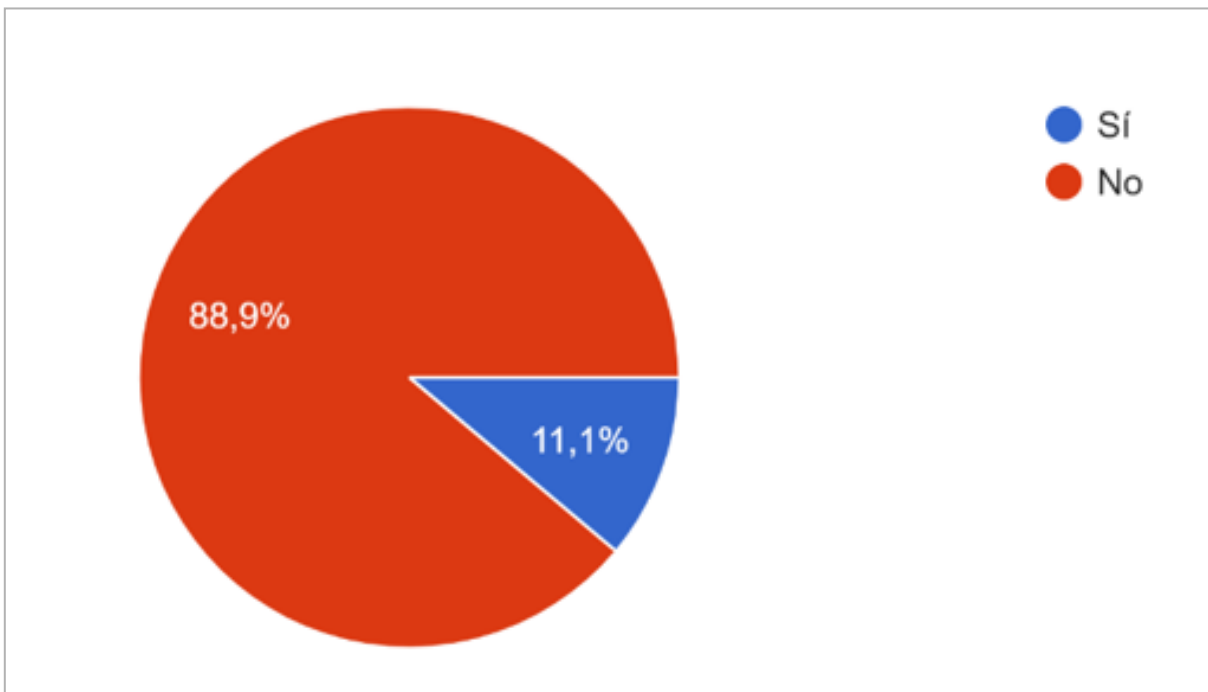


Gráfico 67. ¿La empresa al momento de la contratación le mencionó cual es la misión y la visión de la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta sesenta y siete se abordó a los colaboradores para averiguar si la empresa al momento de la contratación le mencionó cual es la misión y la visión y los resultados obtenidos fueron:

- El 88.9% de los encuestados respondieron que no le los indicaron.
- El 11.1% de los encuestados respondieron que si se los indicaron.

Tabla 68.

¿Considera usted que en la organización existe una mala comunicación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que en la organización existe una mala comunicación?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

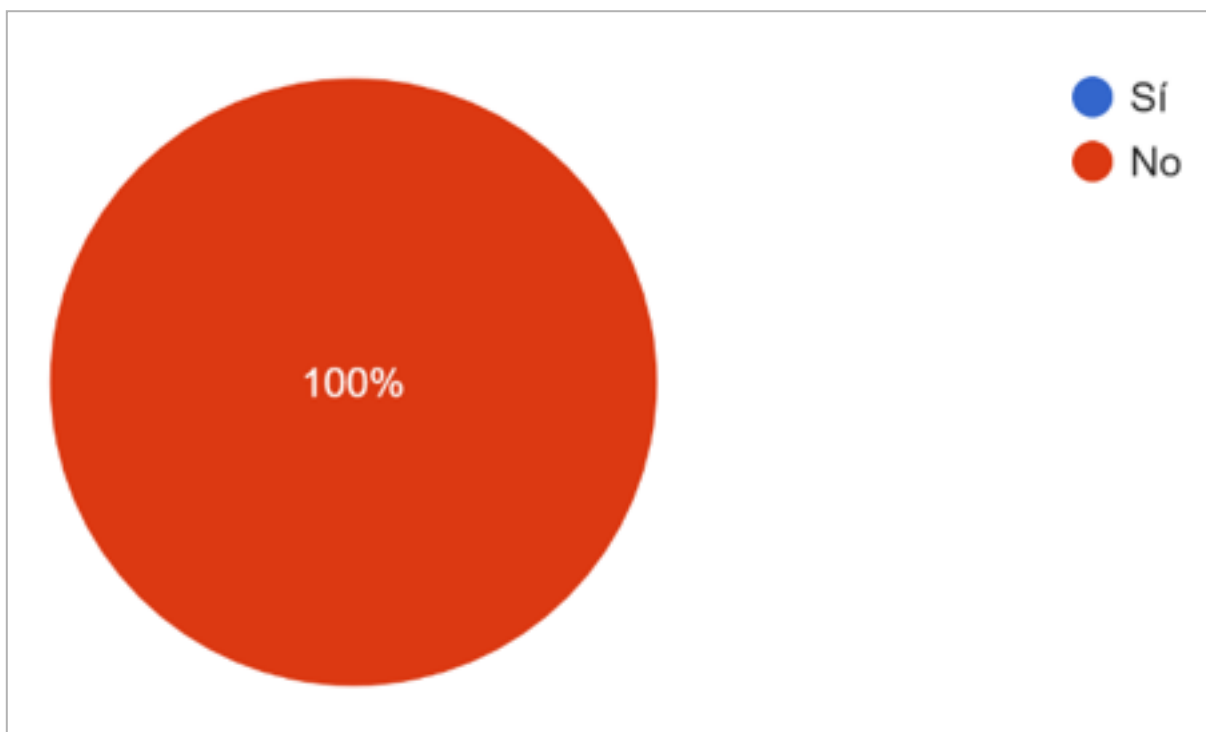


Gráfico 68. ¿Considera usted que en la organización existe una mala comunicación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta sesenta y ocho se les consultó a los colaboradores si consideraban que existe una mala comunicación en la organización y los resultados obtenidos fueron:

- El 100% considera que no existe una mala comunicación en la organización.

Tabla 69.

¿Considera usted que dentro de la empresa existe poca visión de futuro?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que dentro de la empresa existe poca visión de futuro?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

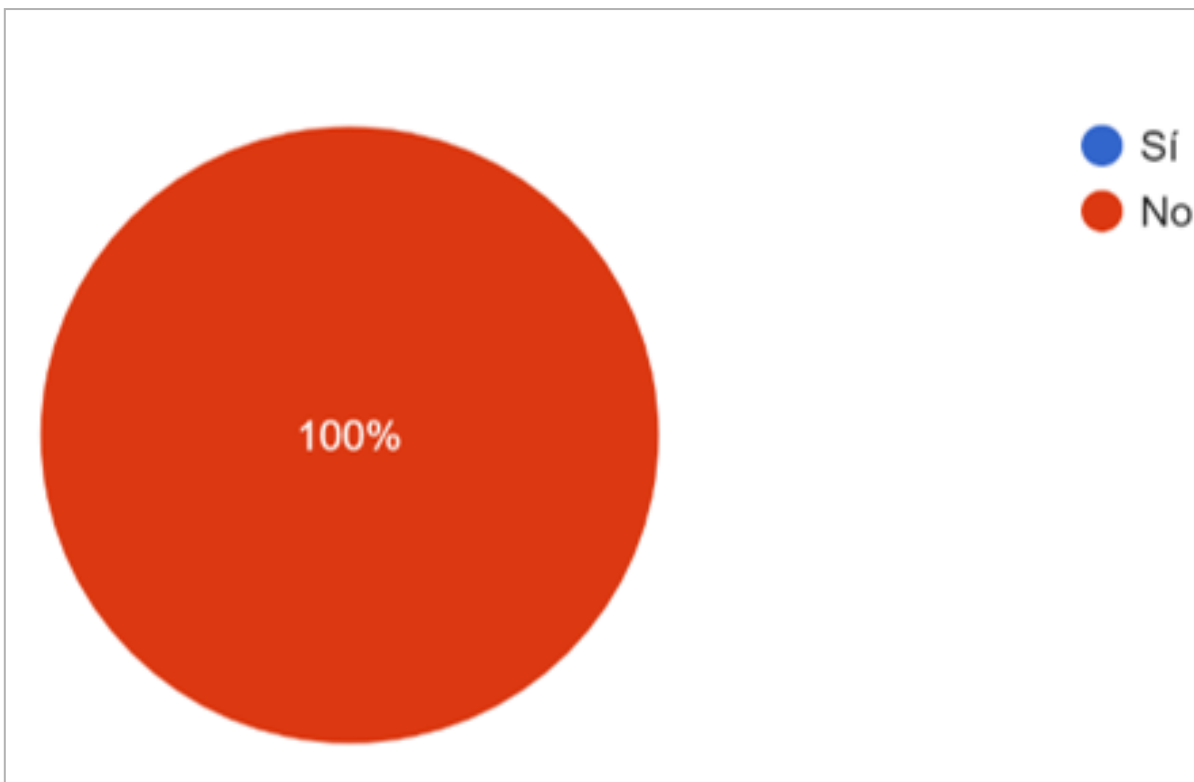


Gráfico 69. ¿Considera usted que dentro de la empresa existe poca visión de futuro?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

La pregunta sesenta y nueve, consulta a los colaboradores si existe poca visión de futuro en la organización, pero los resultados obtenidos fueron:

- El 100% considera que no existe poca visión de futuro.

Tabla 70.
¿Existe algún tipo de normas o reglamentos dentro de la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe algún tipo de normas o reglamentos dentro de la empresa?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

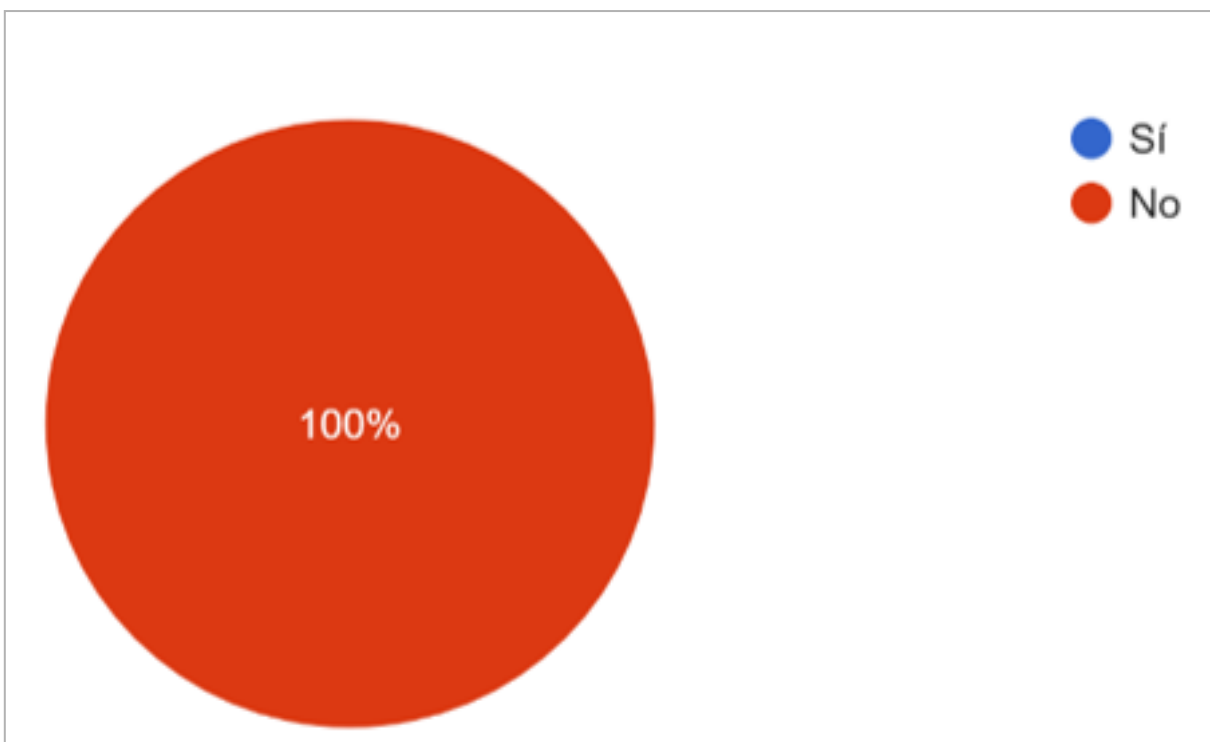


Gráfico 70. ¿Existe algún tipo de normas o reglamentos dentro de la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta setenta, se les pregunta si existe algún tipo de normas o reglamentos dentro de la empresa y las respuestas fueron:

- El 100% indicó que no existe ese tipo de documentación.

Tabla 71.

¿En qué momento le han enseñado las normas o reglamentos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En qué momento le han enseñado las normas o reglamentos?	-	-	-
Total			-

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.



Gráfico 71. ¿En qué momento le han enseñado las normas o reglamentos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

No se puede tabular ni graficar, ya que en la pregunta setenta no se obtuvieron resultados positivos para poder medir los resultados de esta pregunta.

Tabla 72.

¿Quién le mostró o entregó las normas o reglamentos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Quién le mostró o entregó las normas o reglamentos?	-	-	-
Total			-

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

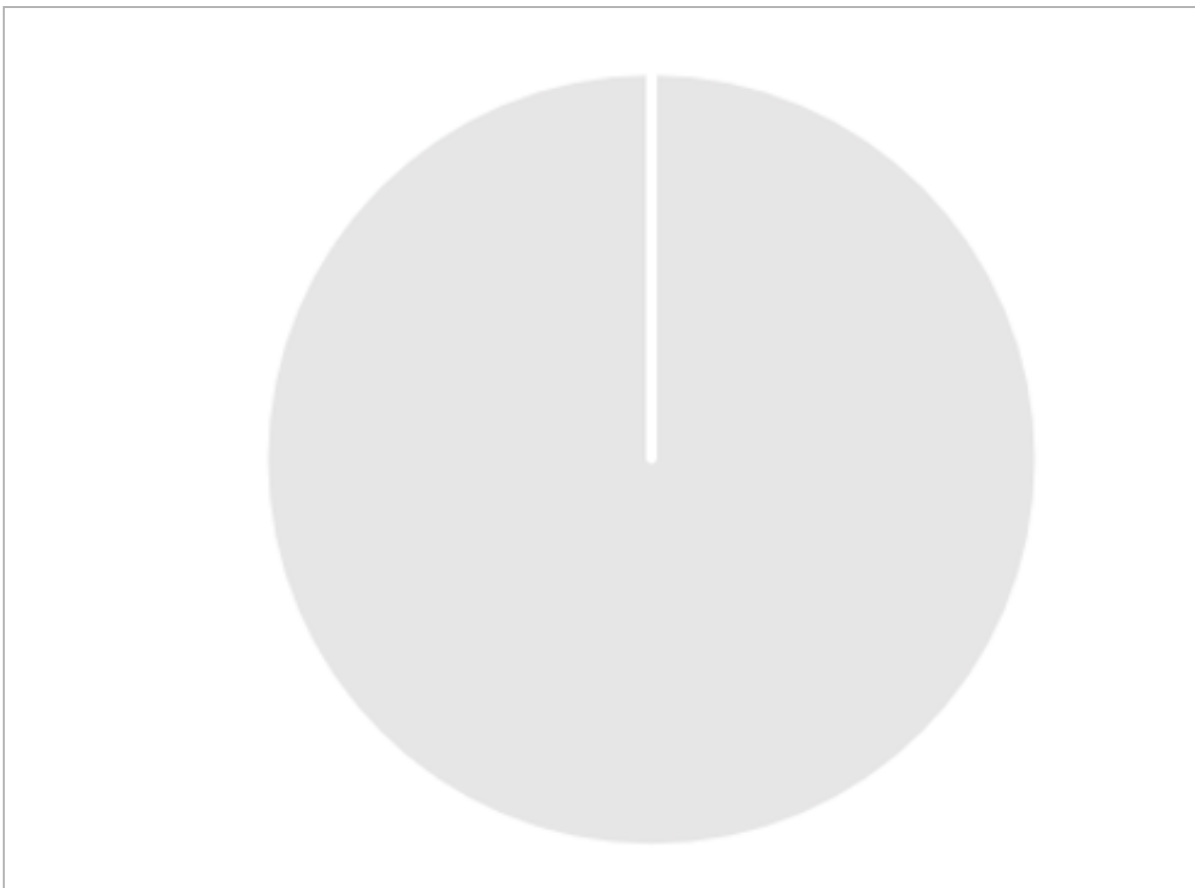


Gráfico 72. ¿Quién le mostró o entregó las normas o reglamentos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

No se puede tabular ni graficar, ya que en la pregunta setenta no se obtuvieron resultados positivos para poder medir los resultados de esta pregunta.

III. VARIABLE 3: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Indicador 1. Estructura organizativa formal

Tabla 73.

¿Cuenta la organización CyberSec506 con un organigrama definido?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuenta la organización CyberSec506 con un organigrama definido?	Sí	6	66.7%
	No	3	33.3%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

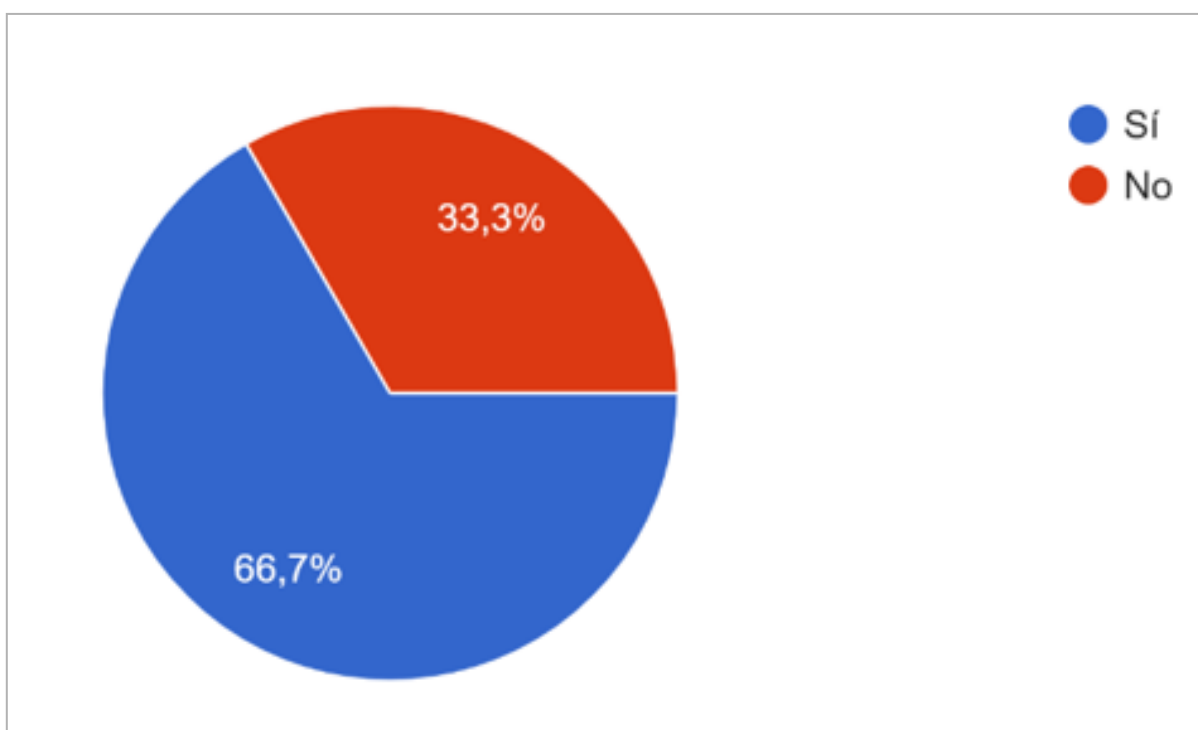


Gráfico 73. ¿Cuenta la organización CyberSec506 con un organigrama definido?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta setenta y tres se les consultó si la organización CyberSec506 con un organigrama definido.

- El 66.7% indicó que si existe un organigrama definido.
- El 33.3% indicó que no existe un organigrama definido.

En la pregunta setenta y cuatro se muestran los resultados de los colaboradores encuestados con respecto a si consideran que el organigrama que tiene la organización está actualizado (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta setenta y tres).

Tabla 74.

¿Considera usted que el organigrama que tiene la organización esta actualizado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el organigrama que tiene la organización esta actualizado?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

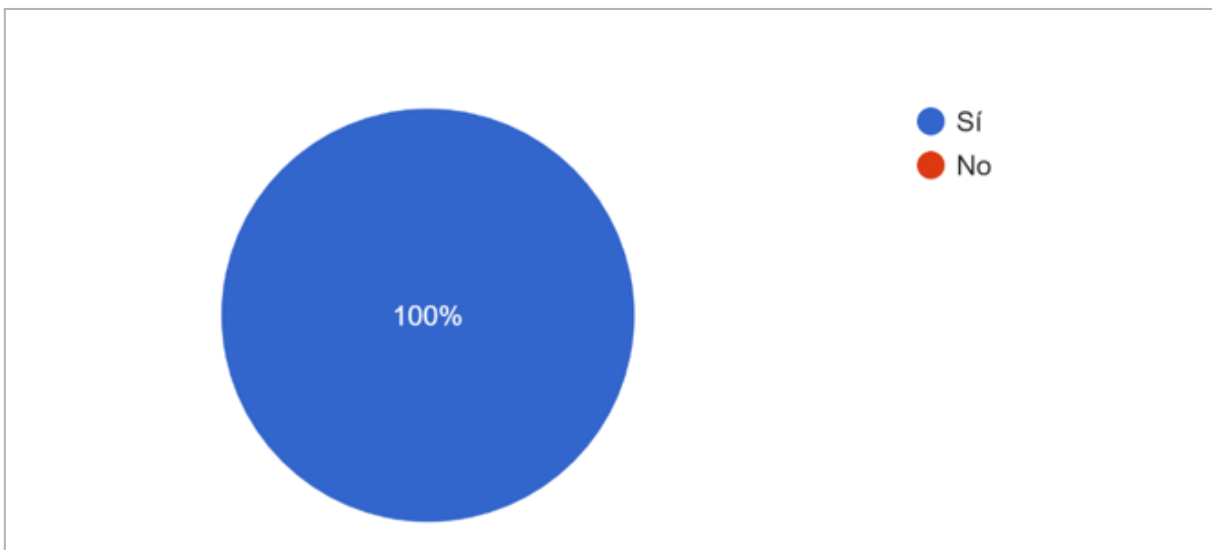


Gráfico 74. ¿Considera usted que el organigrama que tiene la organización esta actualizado?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta setenta y cuatro, se les consulta si el organigrama que tiene la organización está actualizado y los resultados obtenidos fueron:

- El 100% de los encuestados consideran que si esta actualizado.

Tabla 75.

¿Existe un manual donde vengan las normas de la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe un manual donde vengan las normas de la organización?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

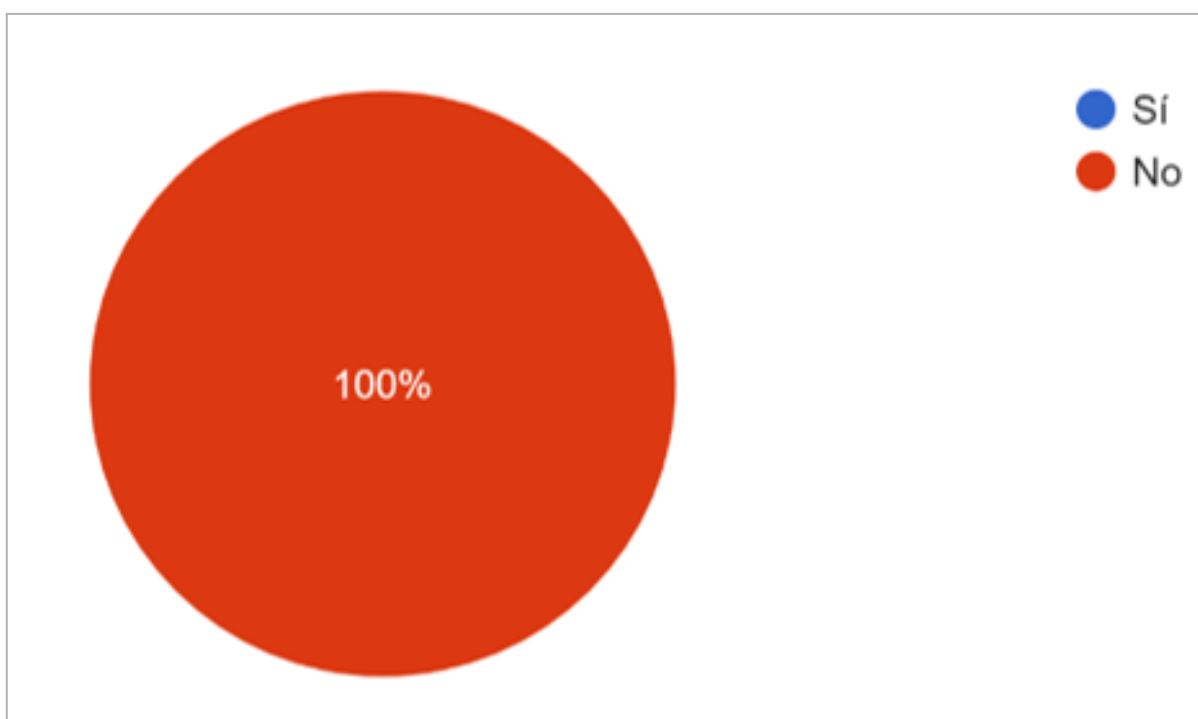


Gráfico 75. ¿Existe un manual donde vengan las normas de la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta setenta y cinco se les preguntó a los colaboradores con respecto a si existe un manual donde estén las normas de la organización.

- El 100% coincidió en que no existe un manual con esta información.

Tabla 76.

¿Considera usted que la organización trabaja de una manera eficiente y ordenada?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la organización trabaja de una manera eficiente y ordenada?	No	5	55.6%
	Sí	4	44.4%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

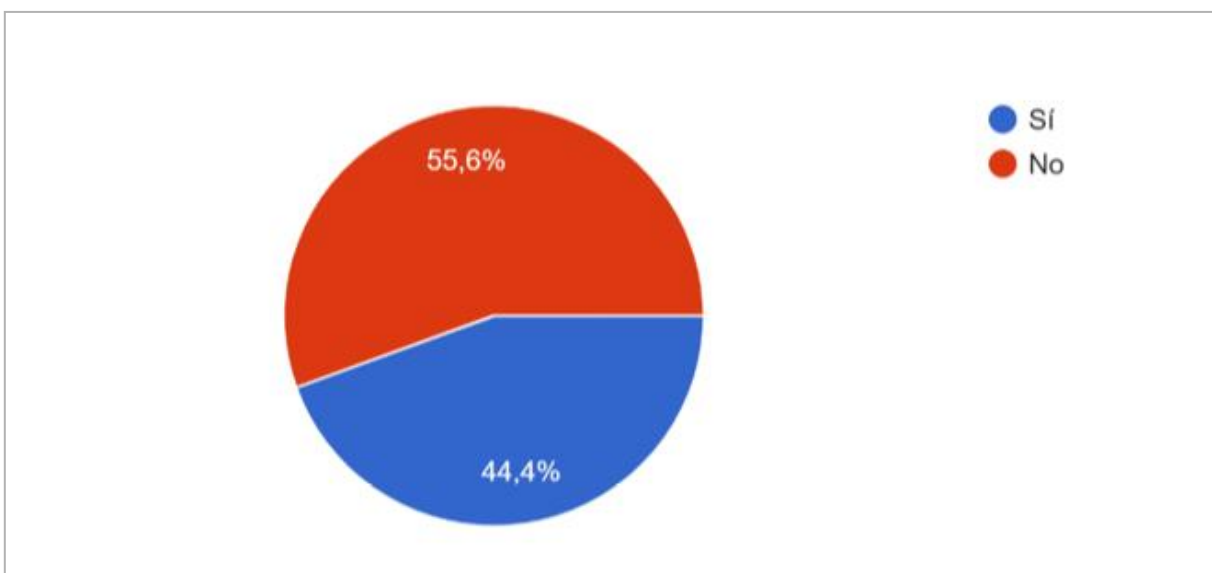


Gráfico 76. ¿Considera usted que la organización trabaja de una manera eficiente y ordenada?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta setenta y seis se intenta recopilar la información de si la organización trabaja de una manera eficiente y ordenada.

- El 55.6% considera que la organización no trabaja de una manera eficiente y ordenada.
- El 44.4% considera que la organización si trabaja de una manera eficiente y ordenada.

Tabla 77.

¿Trabaja CyberSec506 bajo el método de reglas y procedimientos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Trabaja CyberSec506 bajo el método de reglas y procedimientos?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

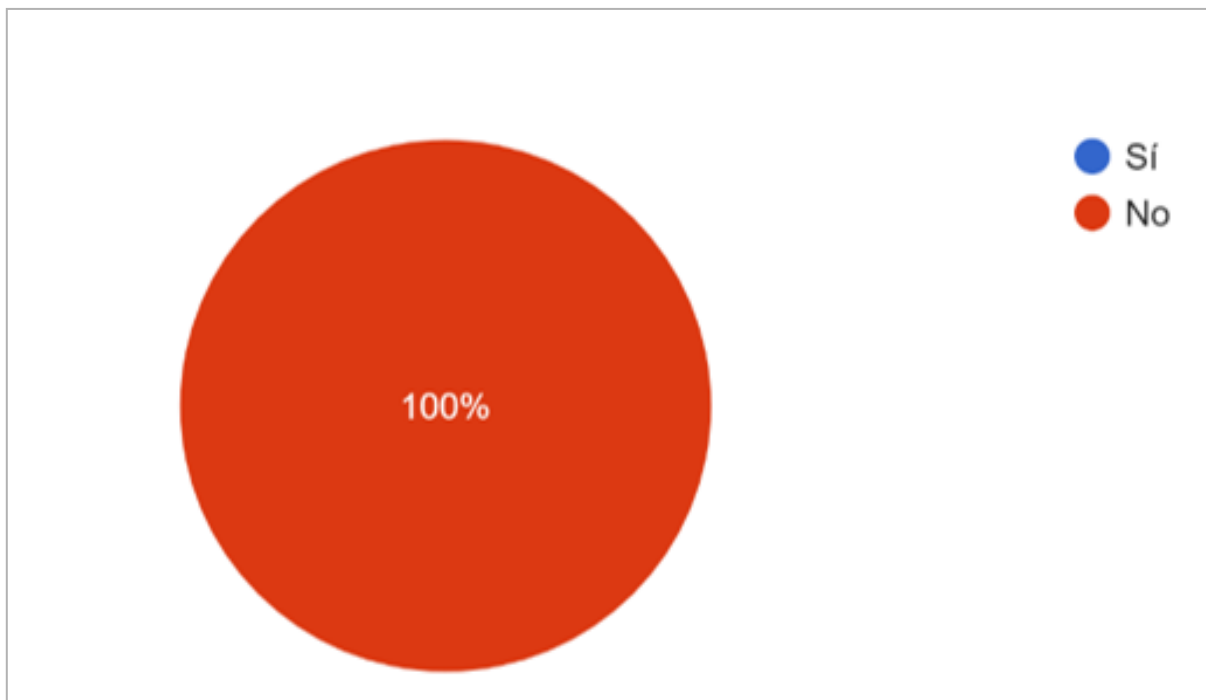


Gráfico 77. ¿Trabaja CyberSec506 bajo el método de reglas y procedimientos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta setenta y siete se recopila información importante con respecto a si CyberSec506 trabaja bajo el método de reglas y procedimientos y los resultados obtenidos fueron:

- El 100% coincide en que CyberSec506 no trabaja bajo ese método de reglas y procedimientos.

Indicador 2. Estructura organizativa informal

Tabla 78.

¿La organización en la que usted labora crea su propio catálogo de normas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿La organización en la que usted labora crea su propio catálogo de normas?	Sí	5	55.6%
	No	4	44.4%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

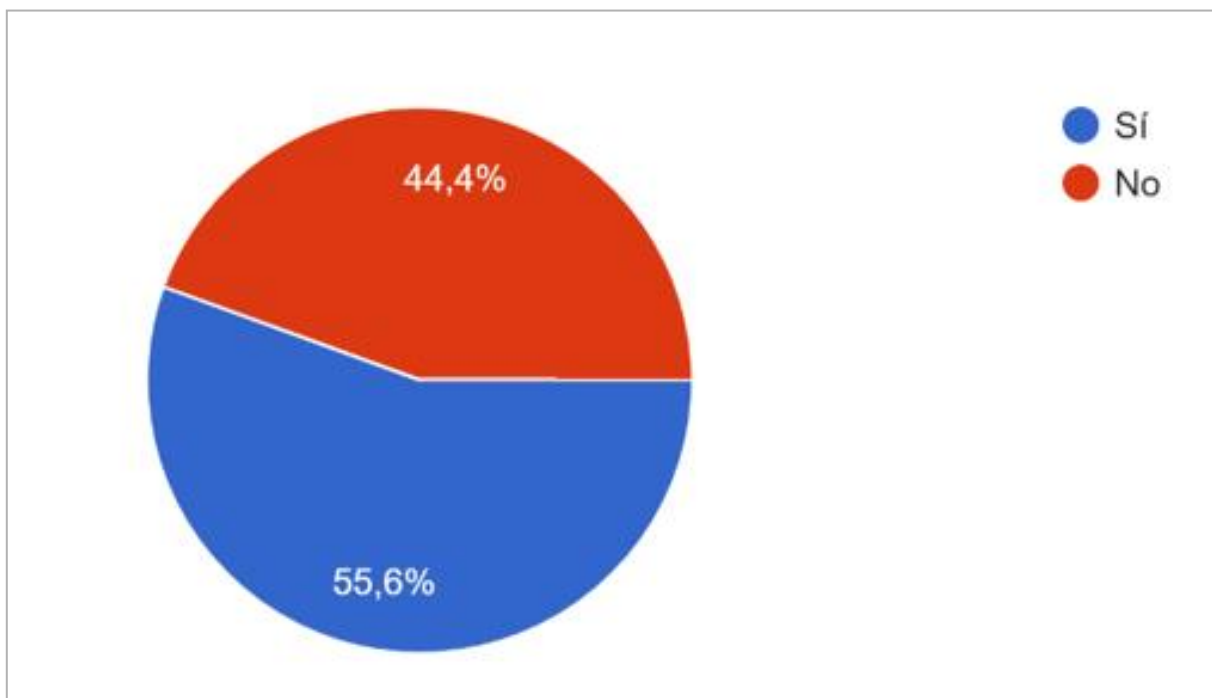


Gráfico 78. ¿La organización en la que usted labora crea su propio catálogo de normas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta setenta y ocho se les consultó a los colaboradores si la organización crea su propio catálogo de normas.

- El 55.6% considera que la organización si va creando su propia norma.
- El 44.4% considera que la organización no va creando ninguna norma.

Tabla 79.

¿Considera usted que la empresa refleja los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la empresa refleja los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable?	Sí	9	100%
	No	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

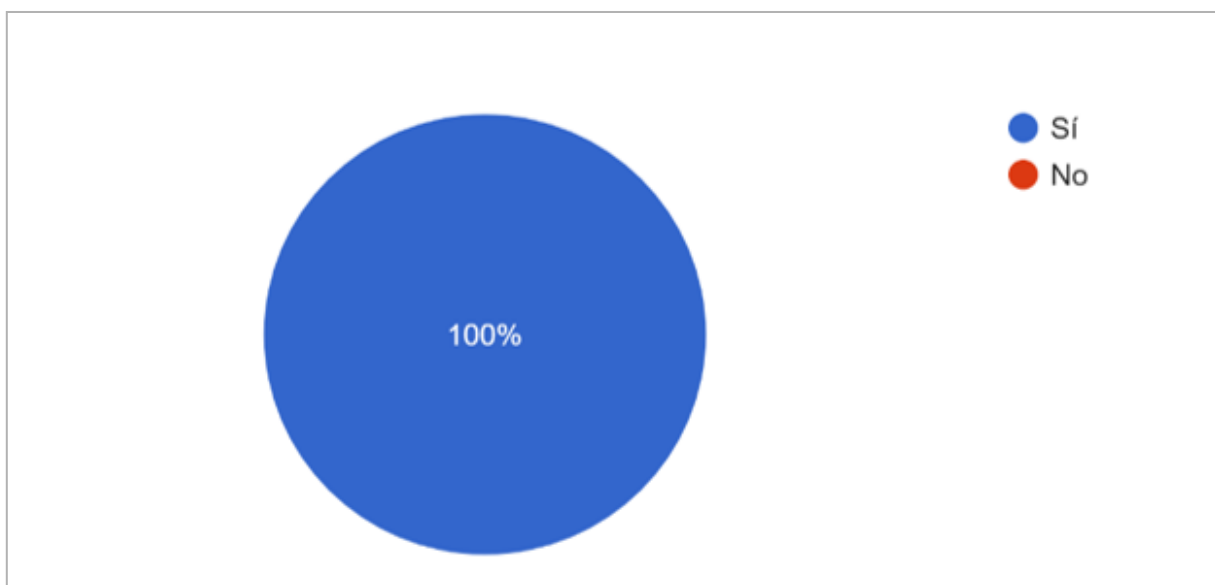


Gráfico 79. ¿Considera usted que la empresa refleja los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta setenta y nueve se les consultó a los colaboradores si consideran que la empresa refleja los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable.

- El 100% está de acuerdo en que si reflejan los valores compartidos sobre lo justo, correcto, equitativo y deseable.

Tabla 80

¿Existen normas de sanción?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existen normas de sanción?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

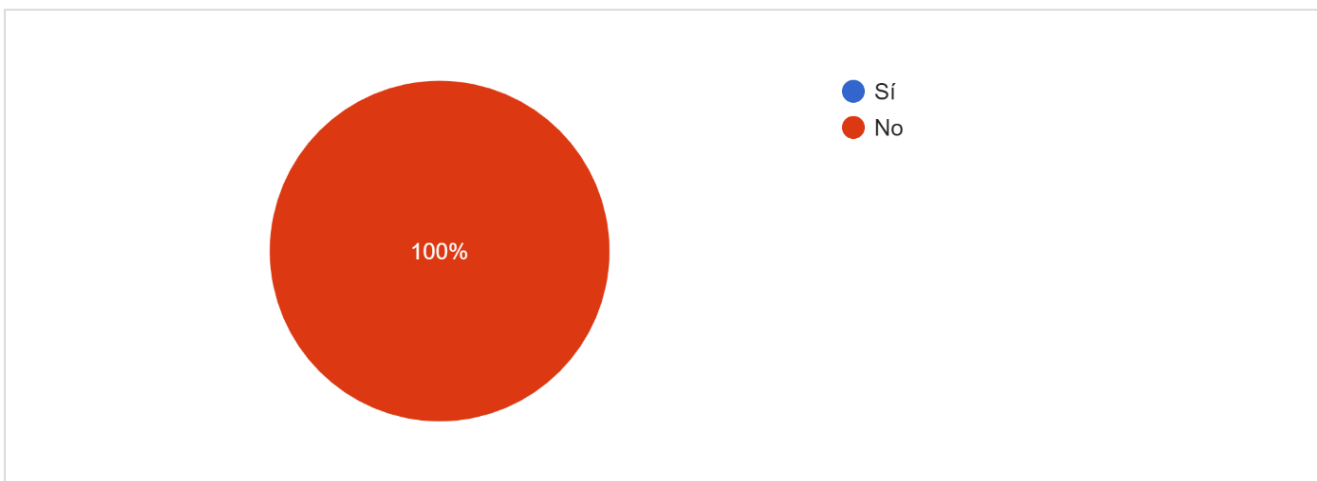


Gráfico 80. ¿Existen normas de sanción?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta ochenta (ver gráfico y tabla 80), se les preguntó a los colaboradores si en la organización existen normas de sanción y el resultado obtenido fue:

- El 100% está de acuerdo en que no existen normas de sanción.

Tabla 81

¿Realizan intercambios de tareas entre compañeros, para finalizar de una manera más oportuna?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Realizan intercambios de tareas entre compañeros, para finalizar de una manera más oportuna?	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

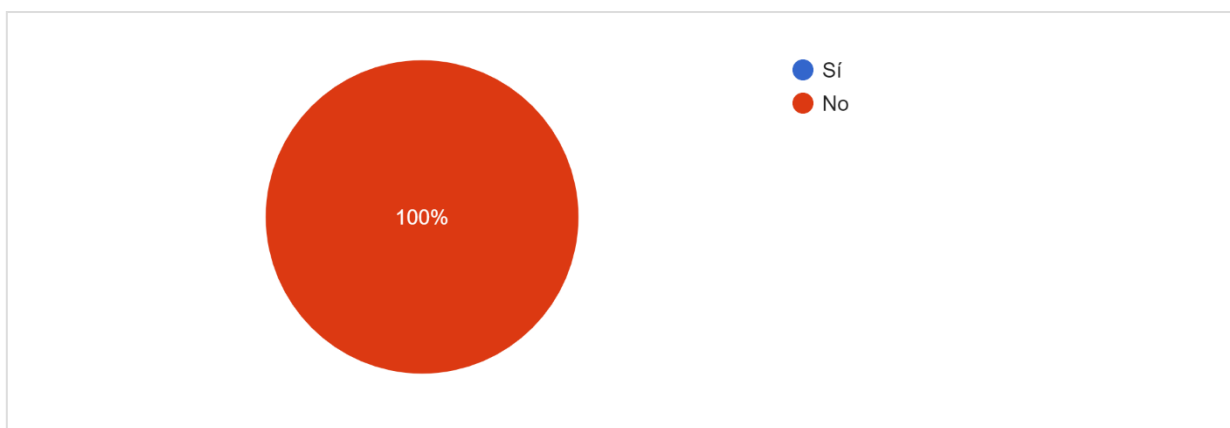


Gráfico 81. ¿Realizan intercambios de tareas entre compañeros, para finalizar de una manera más oportuna?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta ochenta y uno (ver gráfico y tabla 81), se les consultó a los colaboradores si en la organización realizan intercambios de tareas entre los

compañeros para finalizar de una manera más oportuna y el resultado arrojado fue el siguiente:

- El 100% indicó que no.

Tabla 82

¿Considera usted que existe algún tipo de favoritismo en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que existe algún tipo de favoritismo en la organización?	No	5	55.6%
	Sí	4	44.4%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

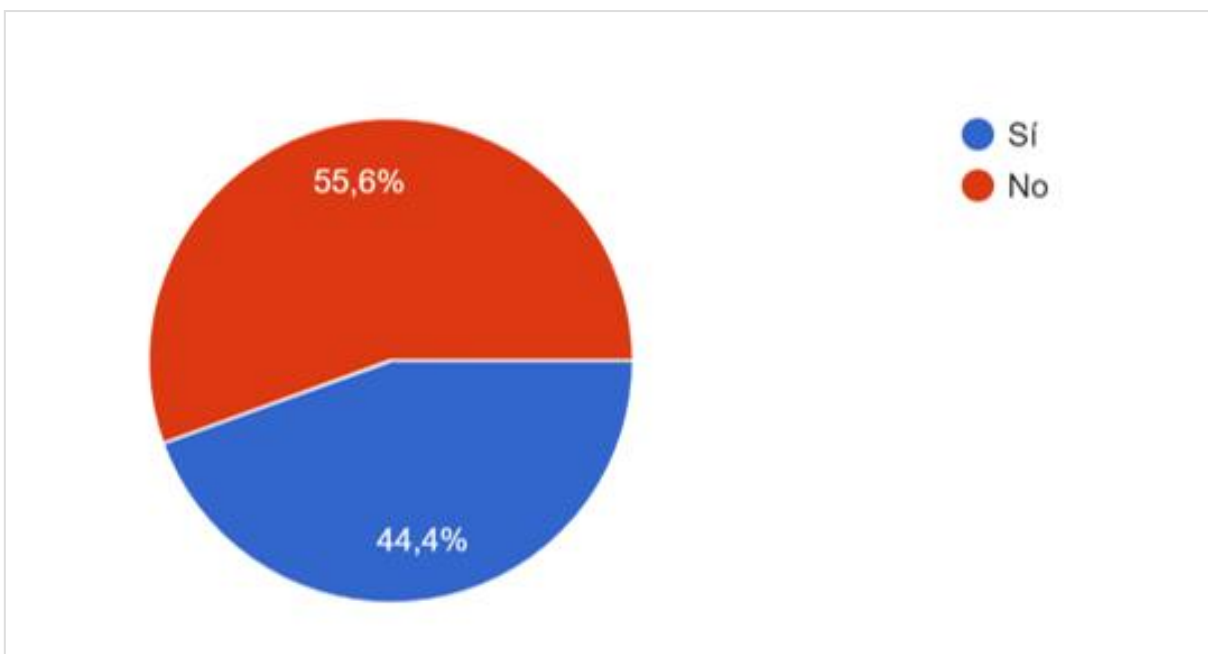


Gráfico 82. ¿Considera usted que existe algún tipo de favoritismo en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta ochenta y dos (ver gráfico y tabla 82), se intentó investigar un poco con los colaboradores si en la organización existe algún tipo de favoritismo y los resultados obtenidos son los siguientes:

- El 55.6% de los colaboradores indicó que no.
- El 44.4% indicó de los colaboradores indicó que sí.

IV. VARIABLE 4: ORGANIZACIÓN

Indicador 1: Manual de puestos

Tabla 83

¿Existe un manual de puestos en la organización? Si su respuesta fue no, su cuestionario finaliza aquí.

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe un manual de puestos en la organización? Sí su respuesta fue no, su cuestionario finaliza aquí	No	9	100%
	Sí	0	0%
Total		9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

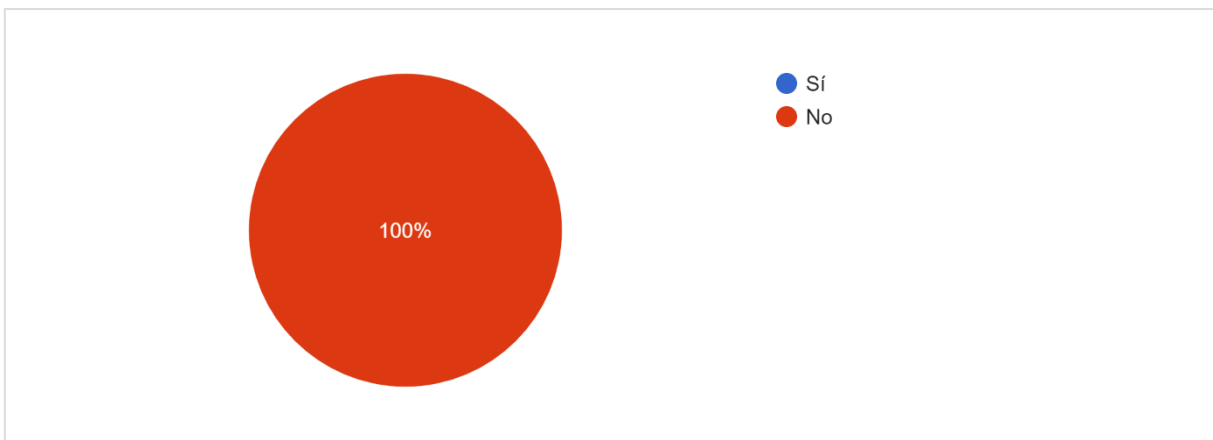


Gráfico 83. ¿Existe un manual de puestos en la organización? Si su respuesta fue no, su cuestionario finaliza aquí.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta ochenta y tres (ver gráfico y tabla 83), se les consultó a los colaboradores si en la organización existe un manual de puestos y el resultado obtenido fue:

- El 100% de los colaboradores indicaron que no existe.

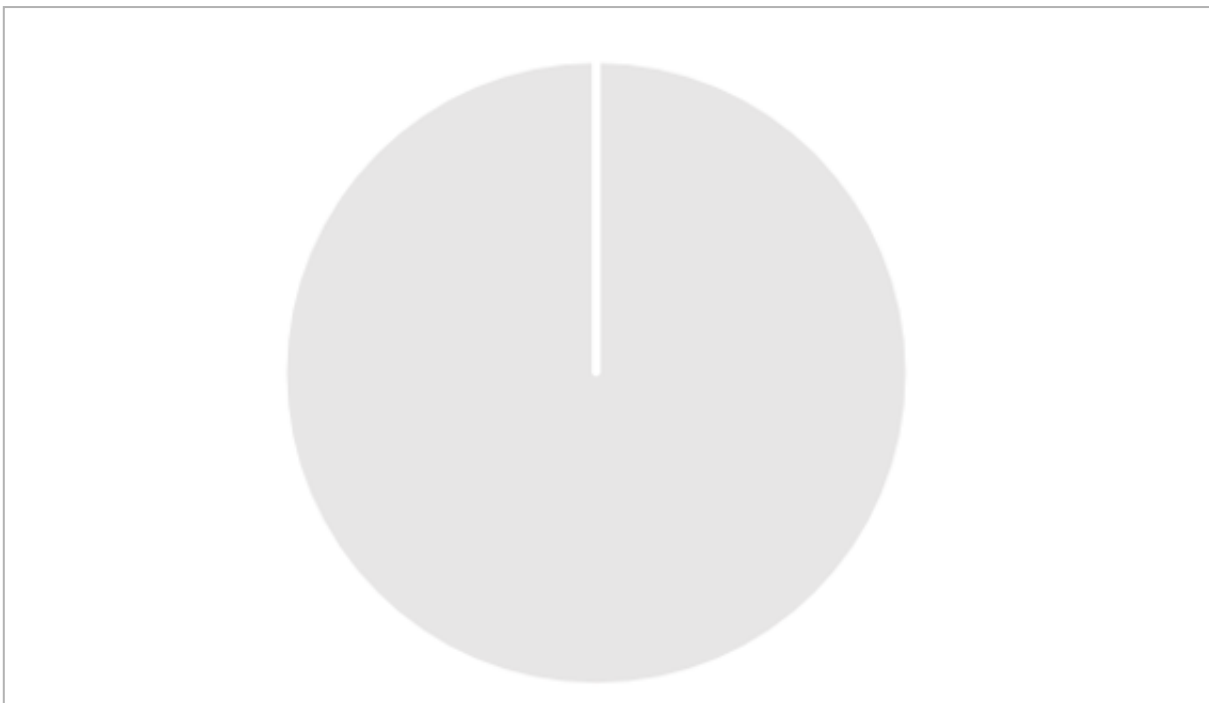
En la pregunta ochenta y cuatro se muestran los resultados obtenidos de si existe en la organización un manual de puestos con perfiles y descripción de funciones (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta ochenta y tres).

Tabla 84

¿El manual de puestos cuenta con perfiles y descripción de funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿El manual cuenta con perfiles y descripción de funciones?	-	-	-
Total		-	-

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.



*Gráfico 84. ¿El manual de puestos cuenta con perfiles y descripción de funciones?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.*

En la pregunta ochenta y cuatro se pretendía recopilar información de si en la organización existe un manual de puestos con perfiles y funciones, pero no se obtuvieron resultados al respecto.

En la pregunta ochenta y cinco se muestran los resultados obtenidos con respecto a quien le entregó el manual de normas (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta ochenta y tres).

Tabla 85

¿Podría usted mencionar quien le entregó el manual de puestos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Podría usted mencionar quién le entregó el manual de puestos?	-	-	-
Total		-	-

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

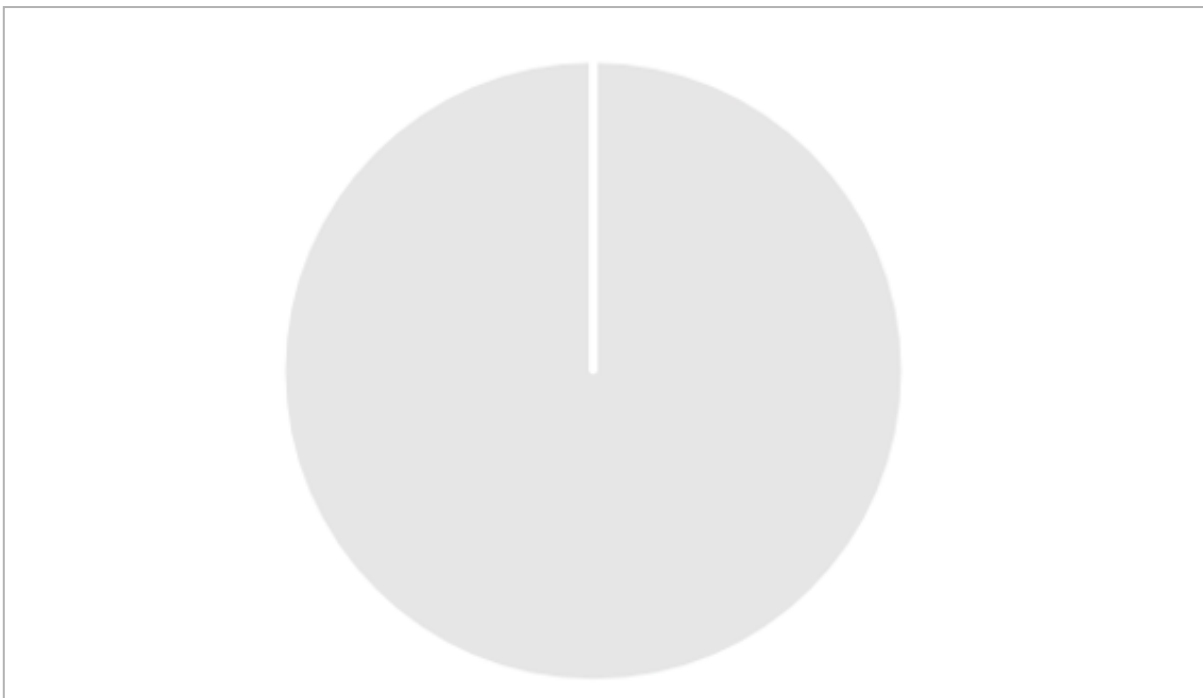


Gráfico 85. ¿Podría usted mencionar quien le entregó el manual de puestos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta ochenta y cinco se pretendía recopilar información de quien ha entregado manuales de puestos, pero no se obtuvieron resultados al respecto.

En la pregunta ochenta y seis se muestran los resultados obtenidos con respecto a quien le entregó el manual de normas (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta ochenta y tres).

Tabla 86.

¿Podría usted mencionar quien le entregó el manual de puestos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Podría usted mencionar quien le entregó el manual de puestos?	-	-	-
Total		-	-

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

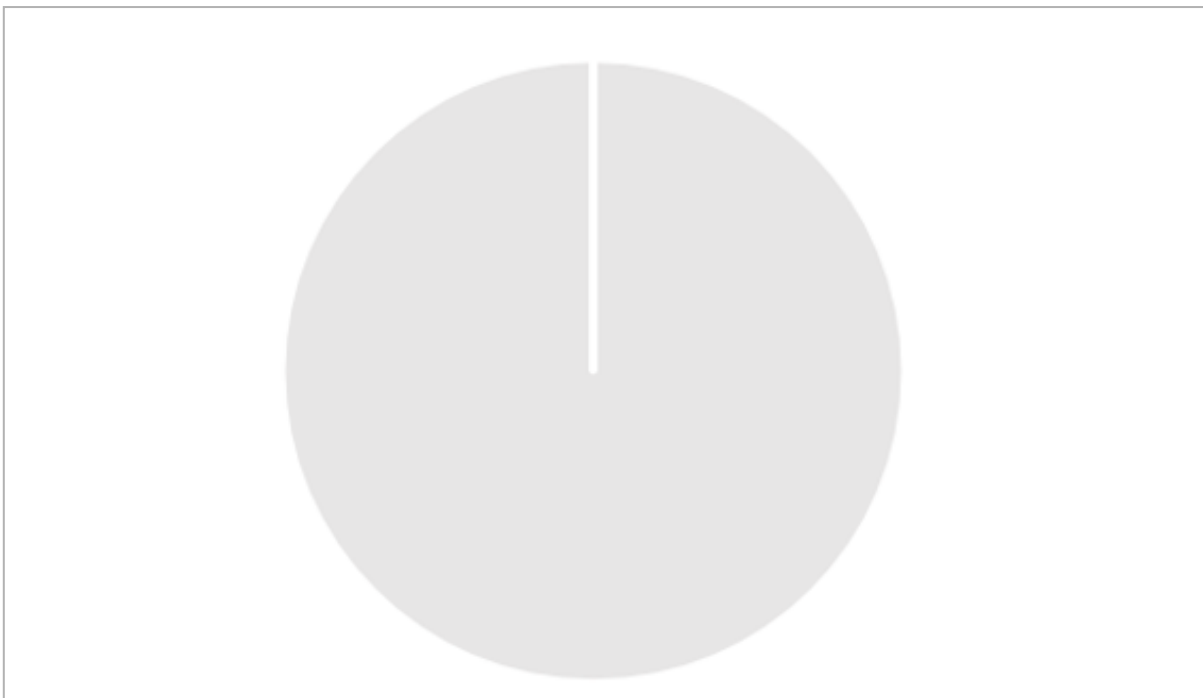


Gráfico 86. ¿Podría usted mencionar quien le entregó el manual de puestos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta ochenta y seis se pretendía recopilar información de si en la organización existe un manual de puestos con perfiles y funciones, pero no se obtuvieron resultados al respecto.

En la pregunta ochenta y siete (ver gráfico y tabla 87), se muestran los resultados obtenidos con respecto a quien le entregó el manual de normas (esto aplica para los que contestaron si en la pregunta ochenta y tres).

Tabla 87

¿Cuáles ventajas considera de un manual de puestos? Puede marcar más de 1 opción.

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuáles ventajas considera de un manual de puestos?	-	-	-
Total		-	-

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

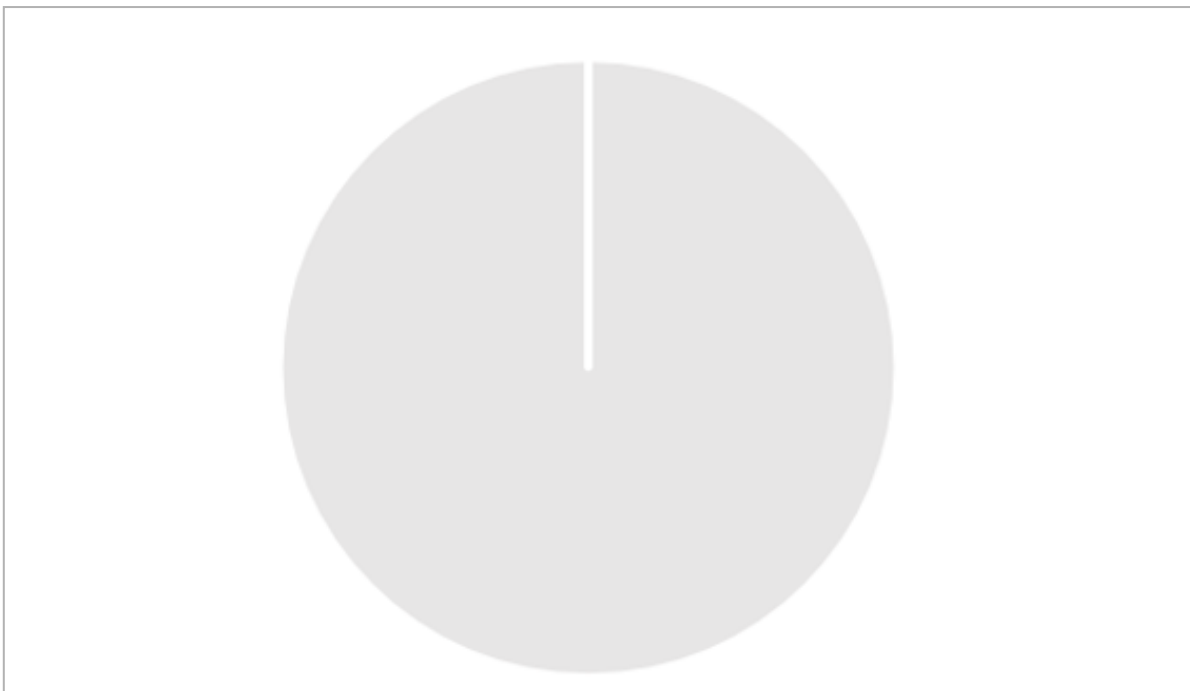


Gráfico 87. ¿Cuáles ventajas considera de un manual de puestos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Marzo 2019.

En la pregunta ochenta y siete se pretendía recopilar información de cuales ventajas consideran de un manual de puestos, pero no se obtuvieron resultados al respecto.

Formulario #2

Tabla 88
Género

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Género	Masculino	1	100%
	Femenino	0	0%
	Intersex	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019.

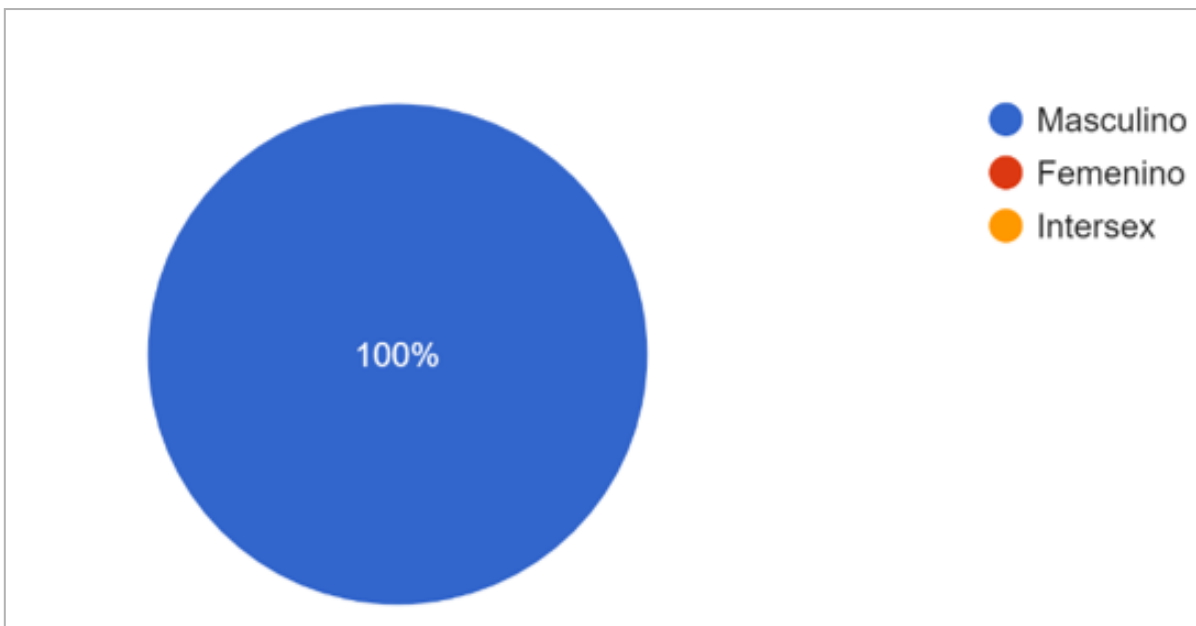


Gráfico 88. Género.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019.

La primera pregunta (ver gráfico y tabla 88) capta la información sobre el género del gerente general de la empresa CyberSec506, en donde:

- El 100% de los encuestados es del género masculino.

Tabla 89.
Edad

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Edad	26 a 35 años	1	100%
	18 a 25 años	0	0%
	36 a 45 años	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

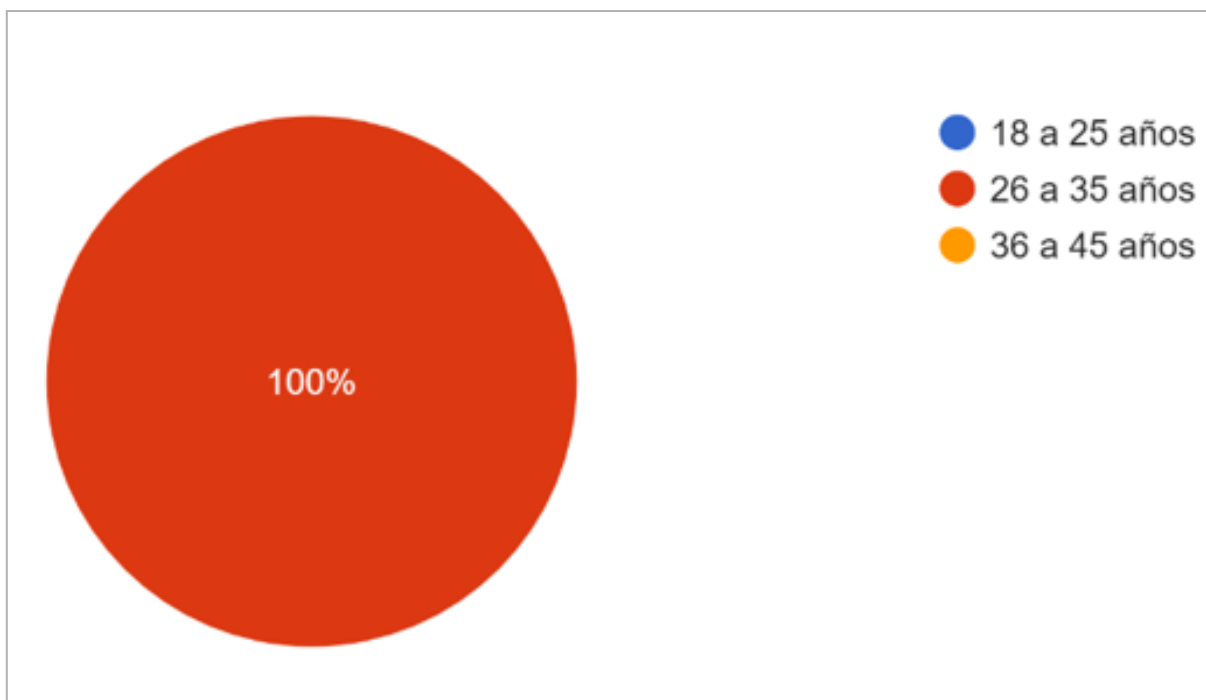


Gráfico 89. Edad.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

La pregunta dos (ver gráfico y tabla 89) muestra el rango de edad del gerente general de la empresa CyberSec506, dando como resultado que:

- El 100% de los encuestados está en el rango de 26 a 35 años.

Tabla 90.

Antigüedad en la compañía

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Antigüedad en la compañía	1 a 3 años	1	100%
	4 a 8 años	0	0%
	9 o más años	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

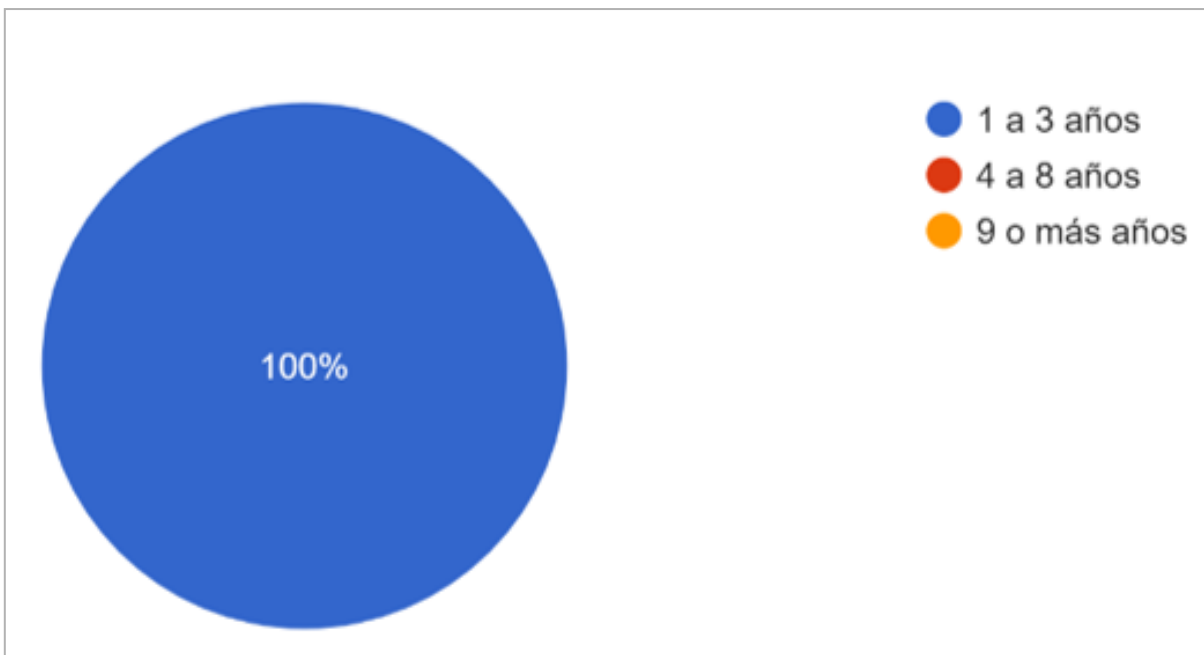


Gráfico 90. Antigüedad en la compañía.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

La pregunta tres (ver gráfico y tabla 90) muestra el rango de tiempo que tiene el gerente general de laborar en CyberSec506, en donde determina que:

- El 100% de los encuestados está en el rango de 1 a 3 años.

I. VARIABLE 1: PROCESOS

Indicador 1. Reclutamiento

Tabla 91.

¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?	Sí	1	100%
	No (pase a la pregunta 6)	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

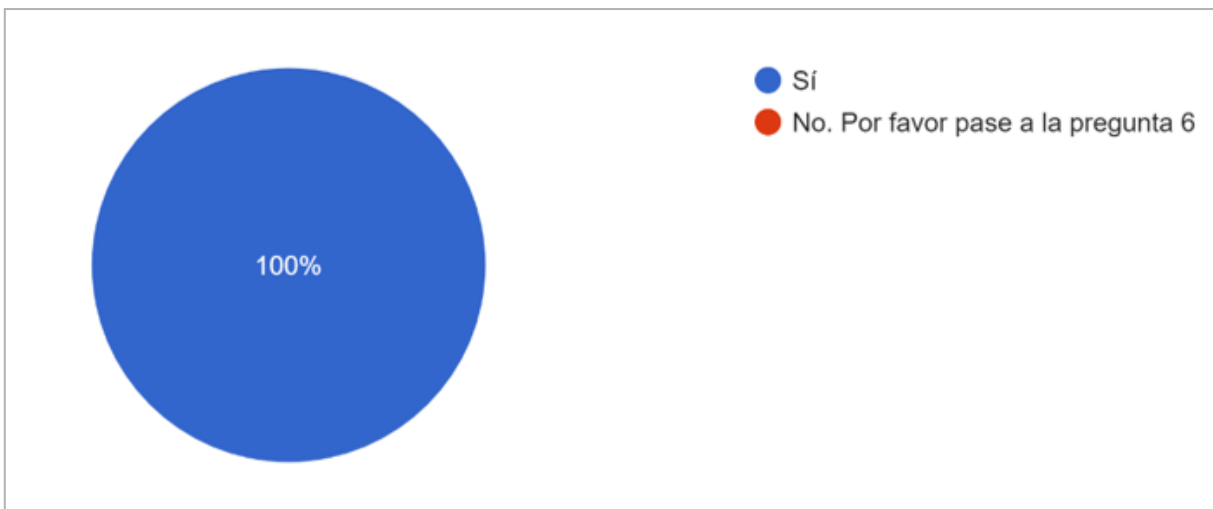


Gráfico 91. ¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2

En la pregunta cuatro (ver gráfico y tabla 91) se investigó si la organización realiza algún tipo de reclutamiento y se determinó que:

- El 100% de los encuestados indicó que si se realiza algún tipo de reclutamiento.

Tabla 92.

¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?	Reclutamiento externo	1	100%
	Reclutamiento interno	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

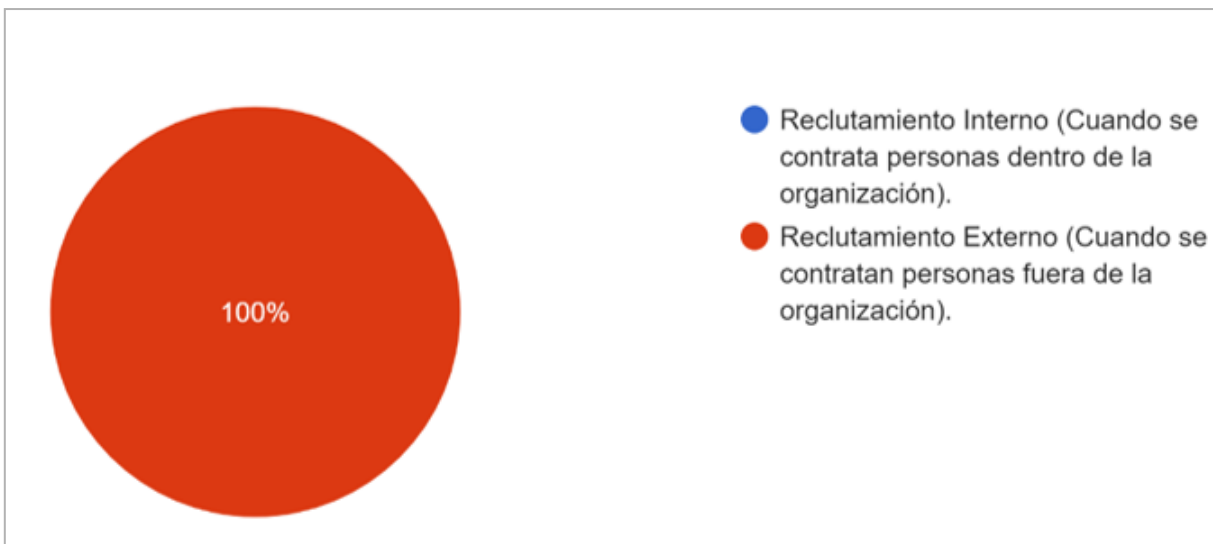


Gráfico 92. ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 5 (ver gráfico y tabla 92) se recopiló información con respecto al tipo de reclutamiento que utilizan en la organización y el resultado obtenido fue:

- El 100% de los encuestados indicó que es reclutamiento externo.

Indicador 2. Selección

Tabla 93.
¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

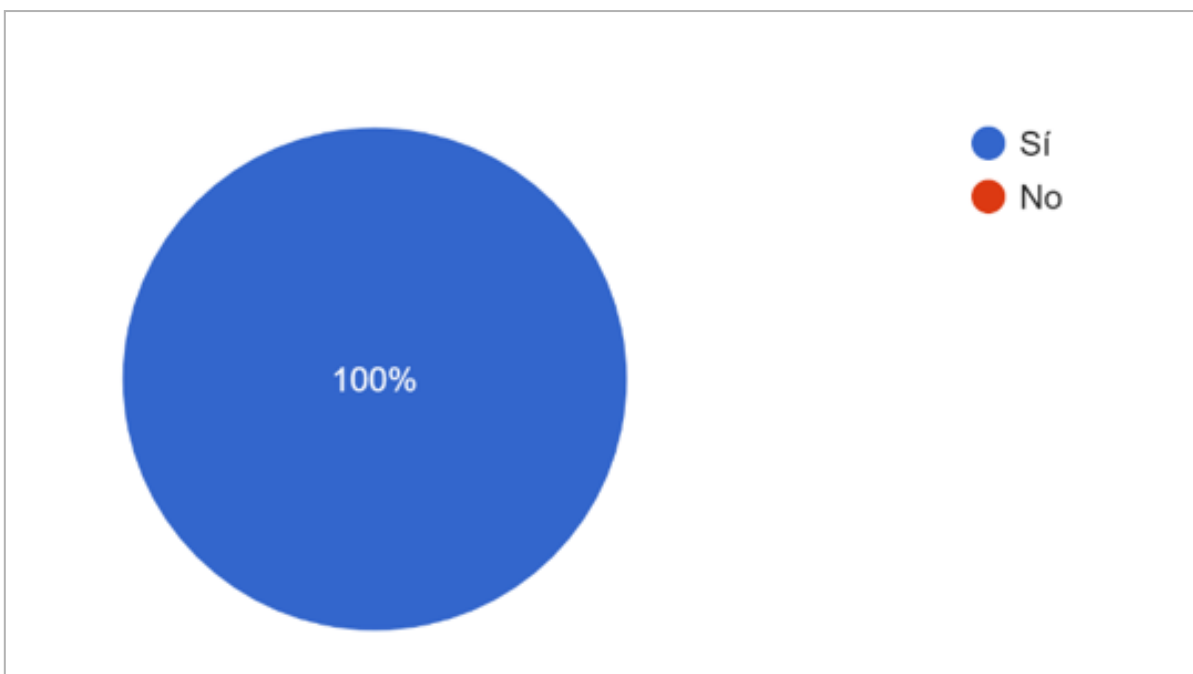


Gráfico 93. ¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 6 (ver gráfico y tabla 93), se consultó si en la organización realizan pruebas de selección cuando seleccionan personal y el resultado arrojado fue:

- El 100% de los encuestados indicó que sí se realizan pruebas de selección.

Indicador 3. Capacitación

Tabla 94.

¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

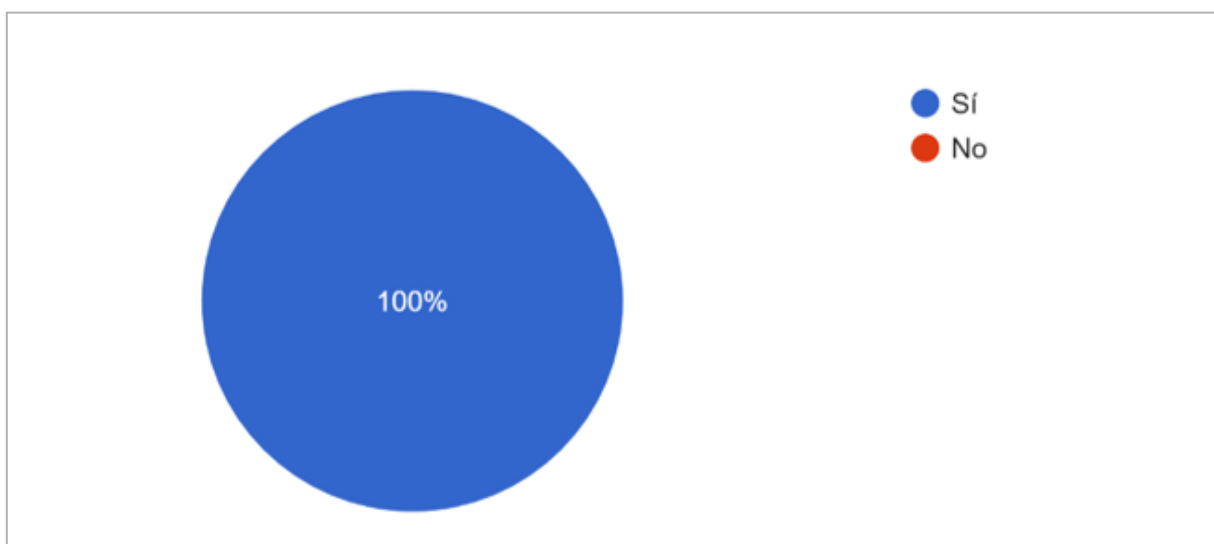


Gráfico 94. ¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 7 (ver gráfico y tabla 94) se investigó si el personal recibe entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto y el resultado obtenido fue:

- El 100% de los encuestados indicó que sí realizan capacitaciones diferentes a las capacitaciones del puesto.

Indicador 4. Evaluación del desempeño

Tabla 95.

¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

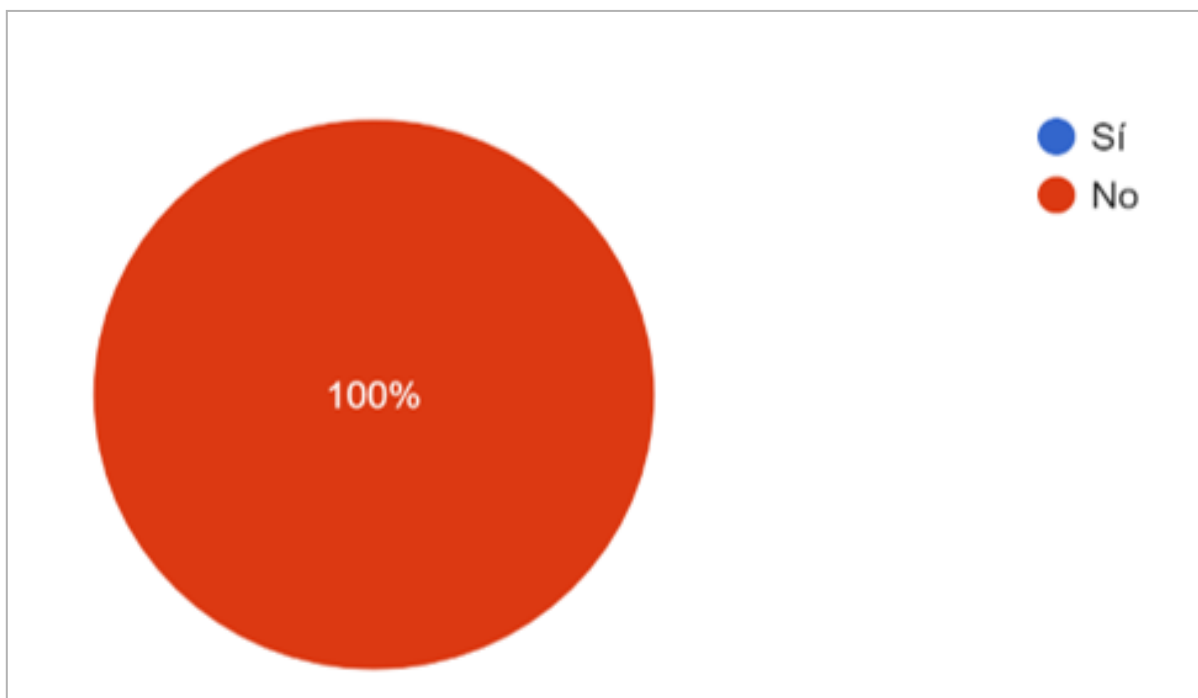


Gráfico 95. ¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 8 (ver gráfico y tabla 95) se consultó si en la organización se realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores y el resultado obtenido fue:

- El 100% de los encuestados indicó que no realizan evaluaciones de desempeño.

Tabla 96.

¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

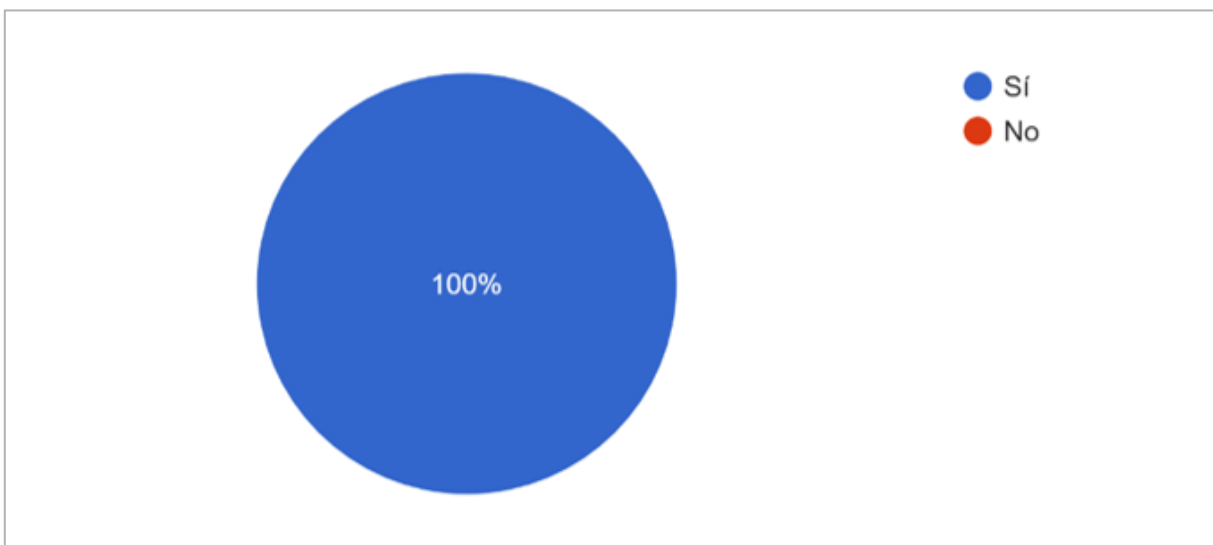


Gráfico 96. ¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 9 (ver gráfico y tabla 96) se consultó si consideran importante la aplicación de evaluaciones de desempeño y el resultado obtenido fue:

- El 100% de los encuestados indicó que si consideran importantes las evaluaciones de desempeño.

Dentro de ese 100% se indicó la razón por la que lo consideran importante:

- Se puede medir el progreso de los colaboradores y utilizar el mismo para ascensos.

Indicador 5. Salarios

Tabla 97.

¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?	Antigüedad	1	100%
	Costo de vida	0	0%
	Desempeño	0	0%
	Grado académico	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

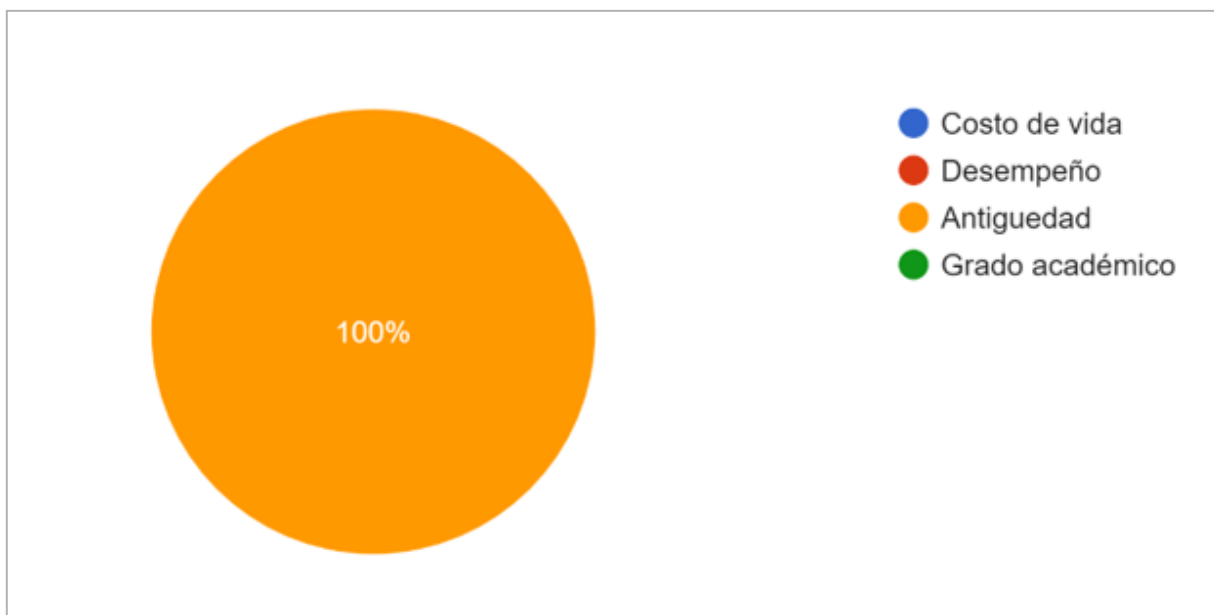


Gráfico 97. ¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 10 (ver gráfico y tabla 97) se investigó la razón por la que realizan los aumentos en la organización y el resultado obtenido fue:

- El 100% de los encuestados indicó que por antigüedad.

Indicador 6. Cultura Organizacional

Tabla 98.

¿Considera usted que dentro de la organización existen y se practican buenos valores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que dentro de la organización existen y se practican buenos valores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

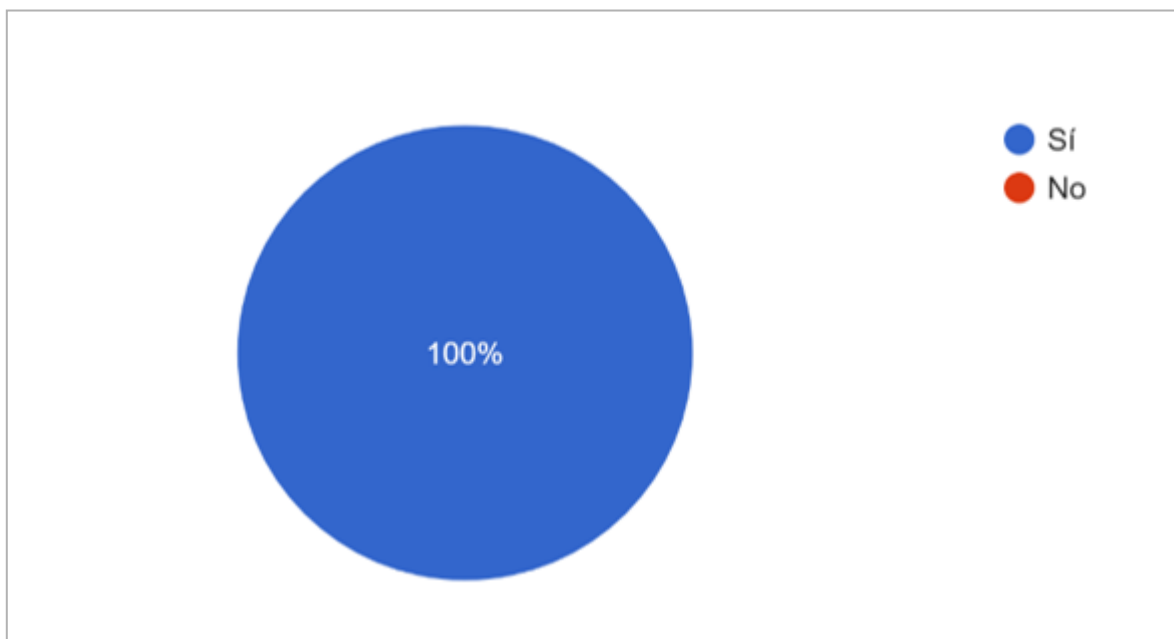


Gráfico 98. ¿Considera usted que dentro de la organización existen y se practican buenos valores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 11 (ver gráfico y tabla 98) se averiguó si dentro de la organización se practican buenos valores y el resultado obtenido fue:

- El 100% de los encuestados considera que si se practican buenos valores

II. VARIABLE 2: DEPARTAMENTO

Indicador 1. Reclutamiento

Tabla 99.

¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuánto a reclutamiento son los adecuados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuánto a reclutamiento son los adecuados?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

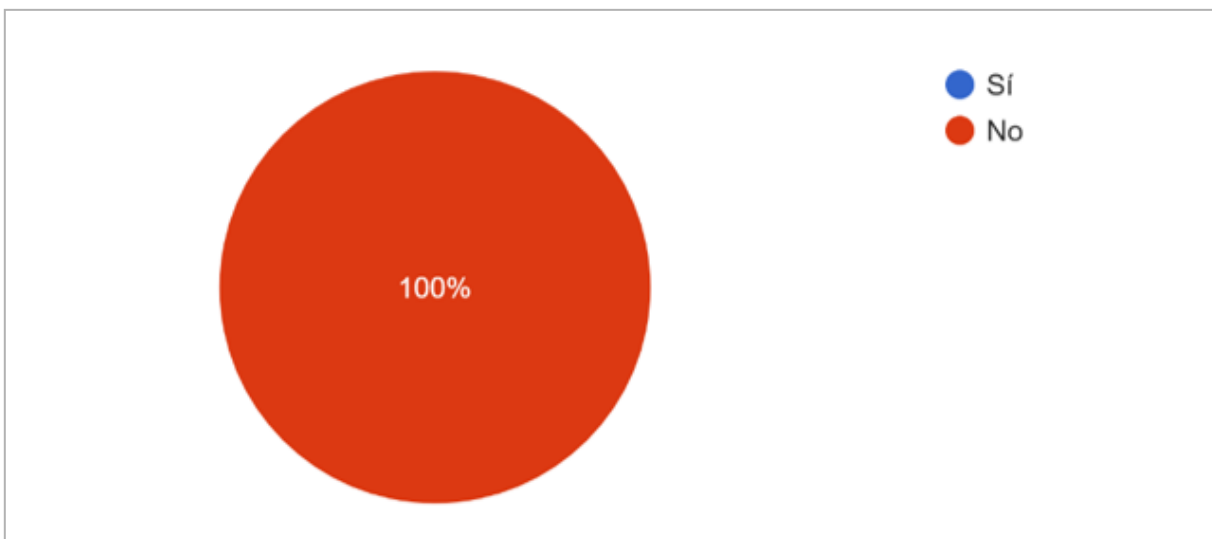


Gráfico 99. ¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuánto a reclutamiento son los adecuados?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 12 (ver gráfico y tabla 99) se le consultó si consideran que los procesos que actualmente se realizan en CyberSec506 en cuanto a reclutamiento son los correctos y el resultado obtenido fue:

- El 100% de los encuestados considera que no son los correctos.

Indicador 2. Selección

Tabla 100.

¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

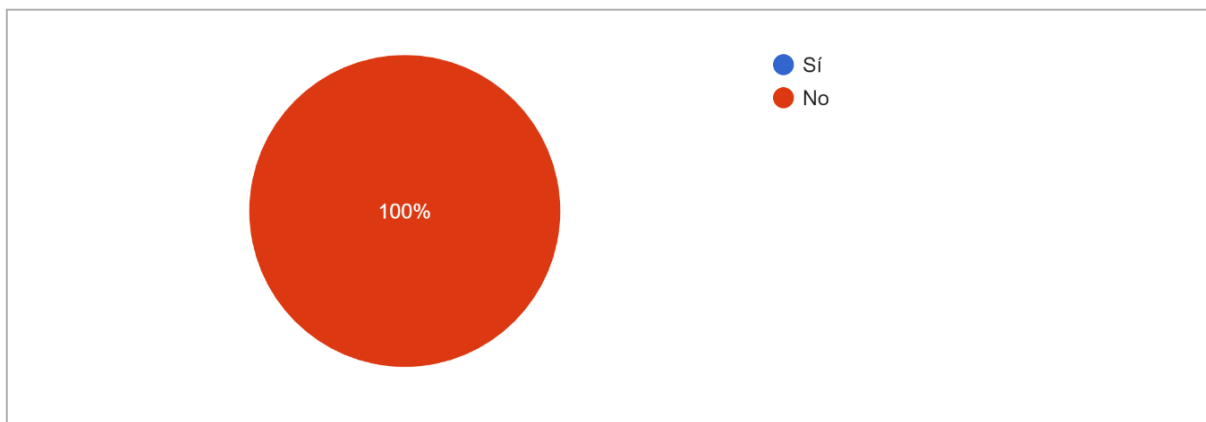


Gráfico 100. ¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 13 (ver gráfico y tabla 100) se investigó si consideran que los procesos que actualmente se realizan en CyberSec506 en cuanto a selección son los correctos y el resultado obtenido fue:

- El 100% de los encuestados considera que no son los correctos.

Dentro de ese 100% indicó la razón la cual es:

- Pienso que se podría mejorar sustancialmente

Indicador 3. Capacitación

Tabla 101.

¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

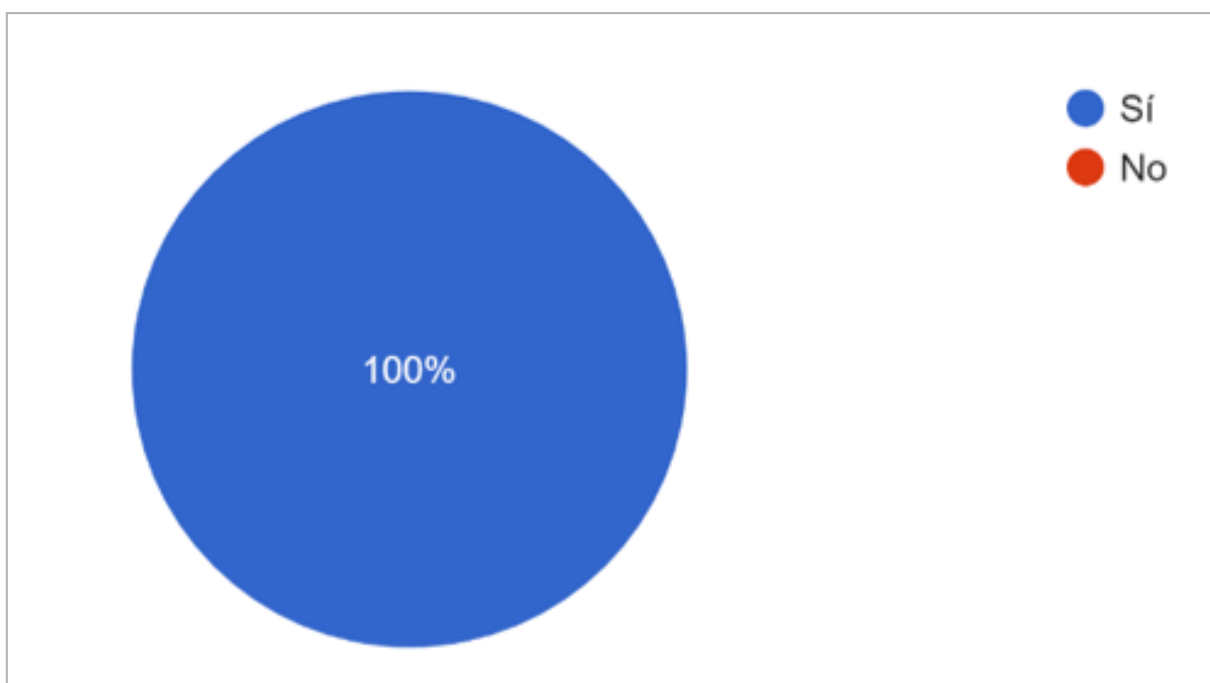


Gráfico 101. ¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 14 (ver gráfico y tabla 101), se investigó si consideran importante capacitar al colaborador y el resultado obtenido arrojado fue:

- El 100% de los encuestados si lo considera importante.

Indicador 4. Evaluación del desempeño

Tabla 102.

¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

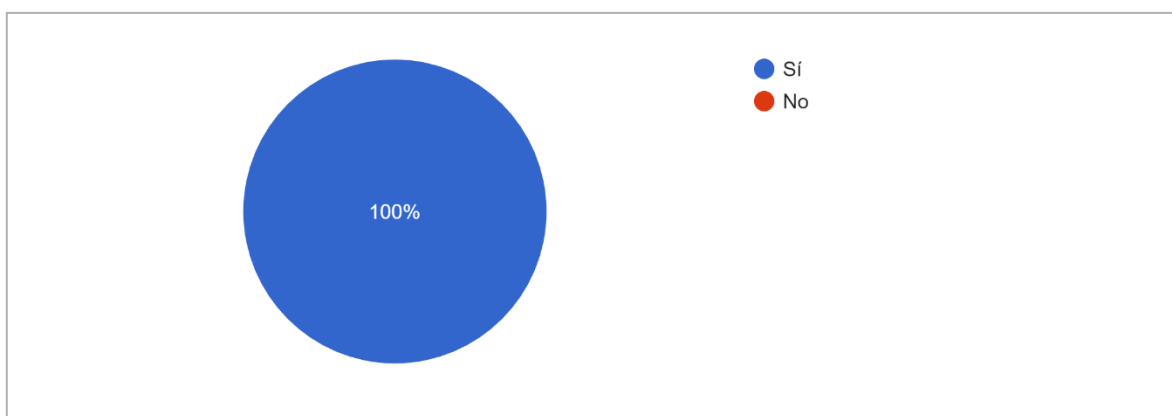


Gráfico 102. ¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 15 (ver gráfico y tabla 102), se recopiló información con respecto a si consideran que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores y la respuesta obtenida fue:

- El 100% de los encuestados si lo considera importante.

Dentro de ese 100% indicaron la razón y es la siguiente:

- Si debido a que viendo las labores realizadas se puede entender el valor individual en la organización.

Indicador 5. Rangos Salariales

Tabla 103.

¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted importante que existan rangos salariales?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

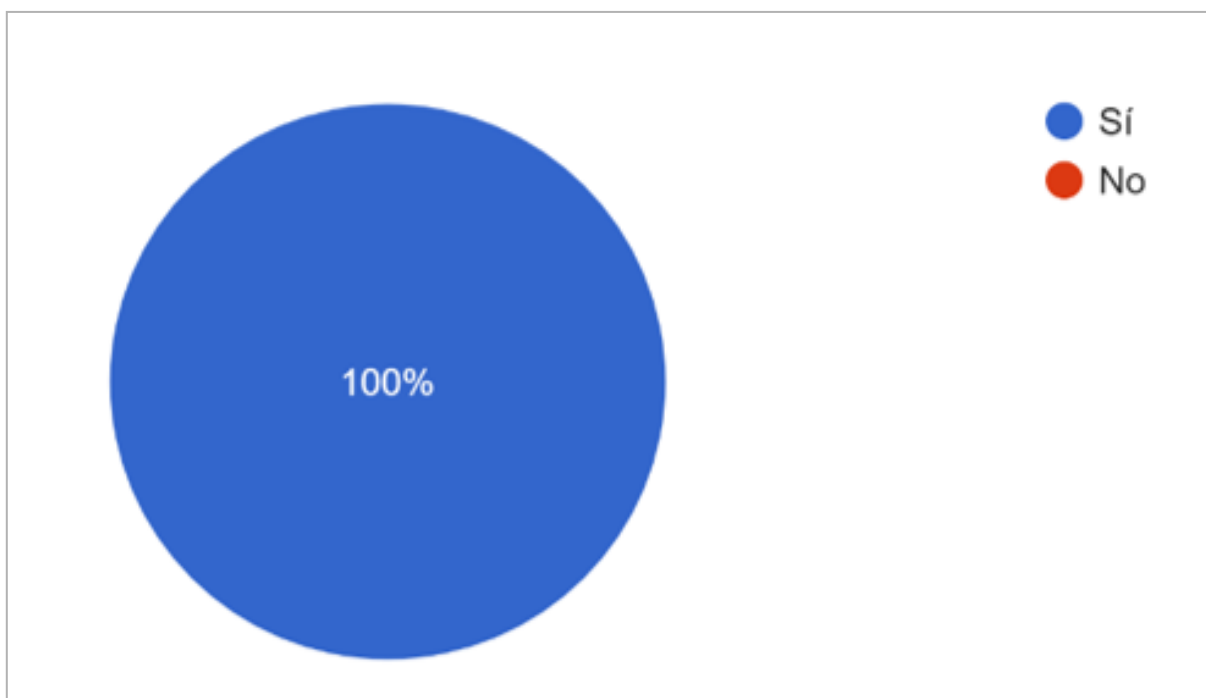


Gráfico 103. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 16 (ver gráfico y tabla 103) se consultó si consideran importante que existan rangos salariales y el resultado obtenido fue:

- El 100% de los encuestados indicó que sí consideran importante que existan rangos salariales.

Indicador 6. Cultura Organizacional

Tabla 104.

¿Piensa usted que los colaboradores conocen bien cuál es la misión, visión y objetivos de la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Piensa usted que los colaboradores conocen bien cuál es la misión, visión y objetivos de la organización?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

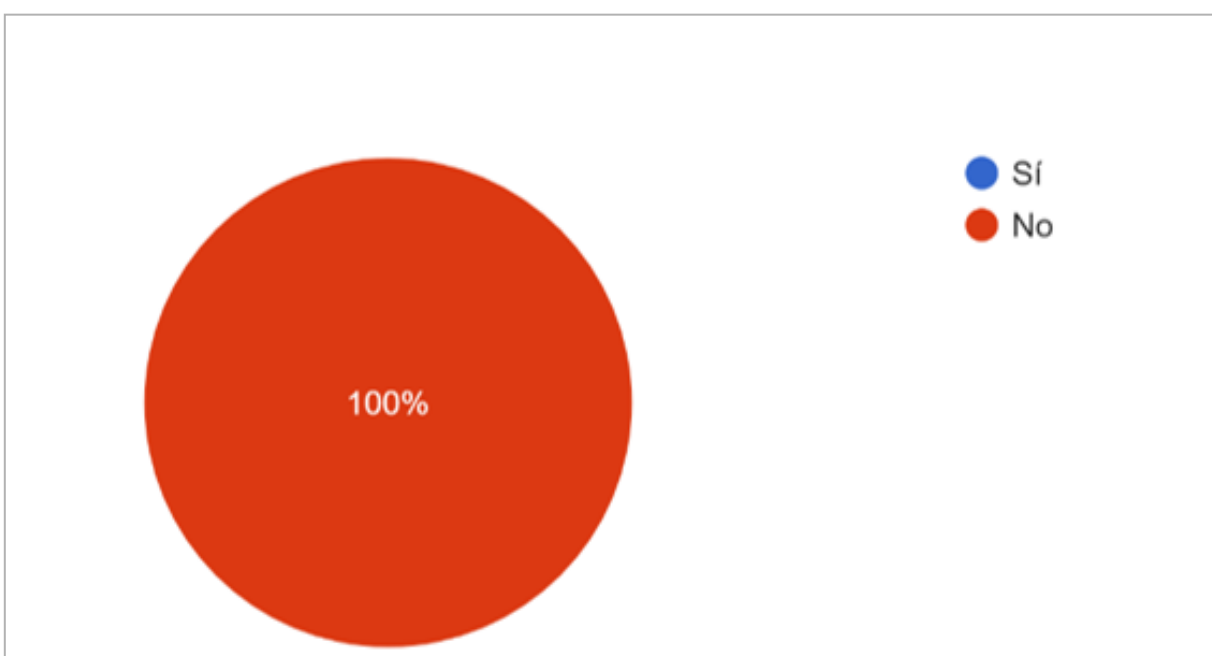


Gráfico 104. ¿Piensa usted que los colaboradores conocen bien cuál es la misión, visión y objetivos de la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 17 (ver gráfico y tabla 104), se recopiló información con respecto a si los colaboradores conocen cual es la misión, visión y objetivos de la organización y los resultados obtenidos fueron:

- El 100% de los encuestados indicó que no las conocen.

III. VARIABLE 3: ESTRCUTURA ORGANIZATIVA

Indicador 1. Estructura organizativa formal

Tabla 105.

¿Existe en CyberSec605 un organigrama actualizado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe en CyberSec0506 un organigrama actualizado?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

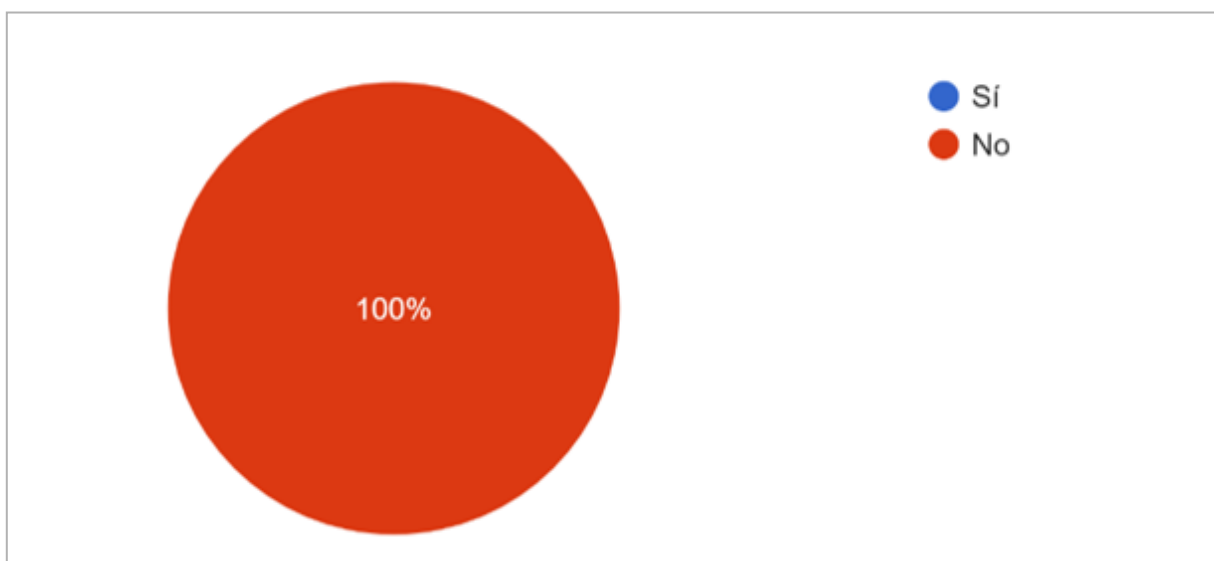


Gráfico 105. ¿Existe en CyberSec605 un organigrama actualizado?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 18 (ver gráfico y tabla 105), se investigó con respecto a si en la organización existe un organigrama actualizado y el resultado obtenido fue:

- El 100% indica que no existe un organigrama actualizado.

Tabla 106.
¿Existe un manual de normas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe un manual de normas?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

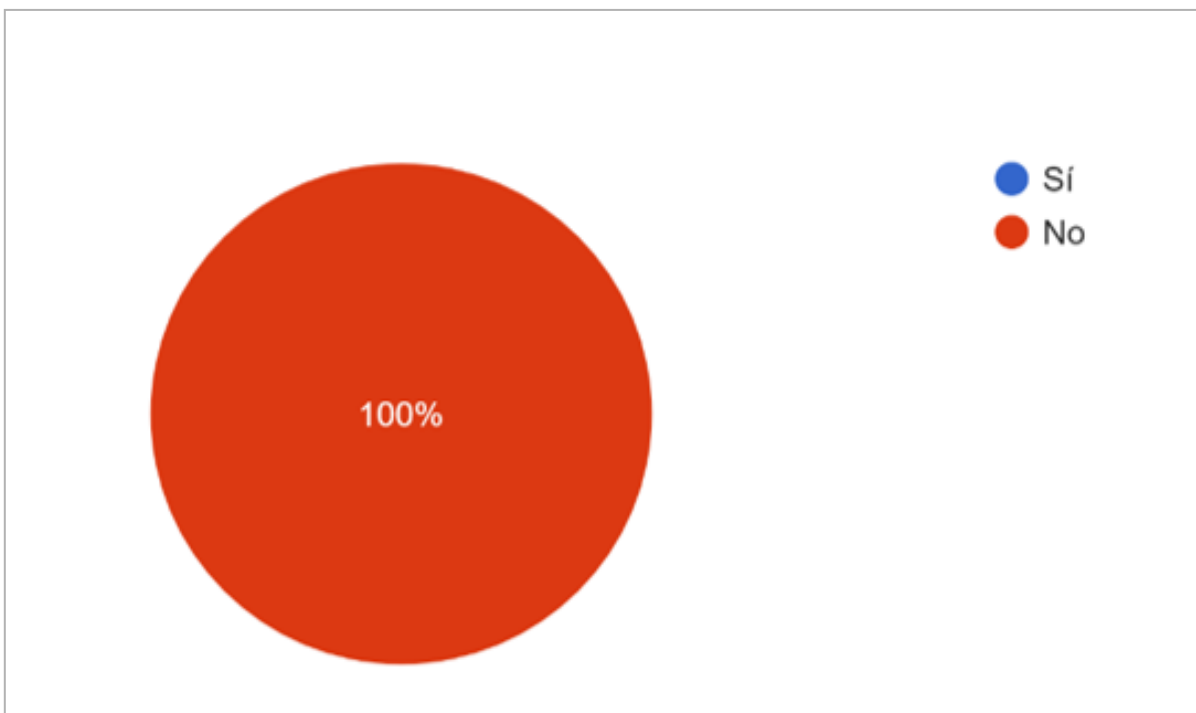


Gráfico 106. ¿Existe un manual de normas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 19 (ver gráfico y tabla 106), se intentó recopilar información de si en la organización existe un manual de normas y el resultado obtenido fue:

- El 100% indicó que no existe un manual de normas.

Indicador 2. Estructura organizativa informal

Tabla 107.

¿Dentro de la organización existen normas de sanción?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Dentro de la organización existen norma de sanción?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

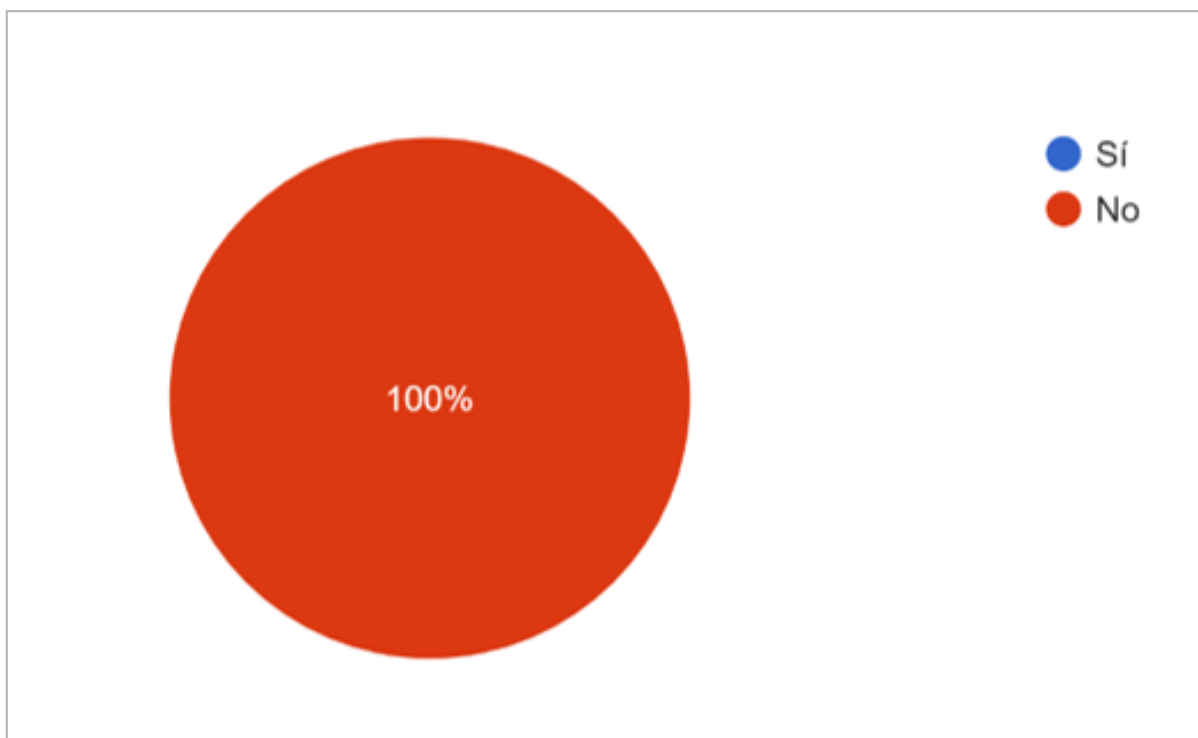


Gráfico 107. ¿Dentro de la organización existen normas de sanción?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 20 (ver gráfico y tabla 107), se preguntó si dentro de la organización existen normas de sanción y el resultado obtenido fue:

- El 100% indicó que no existen normas de sanción.

IV. VARIABLE 4: ORGANIZACIÓN

Tabla 108.

¿Existe un manual de puestos en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe un manual de puestos en la organización?	No	1	100%
	Sí	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

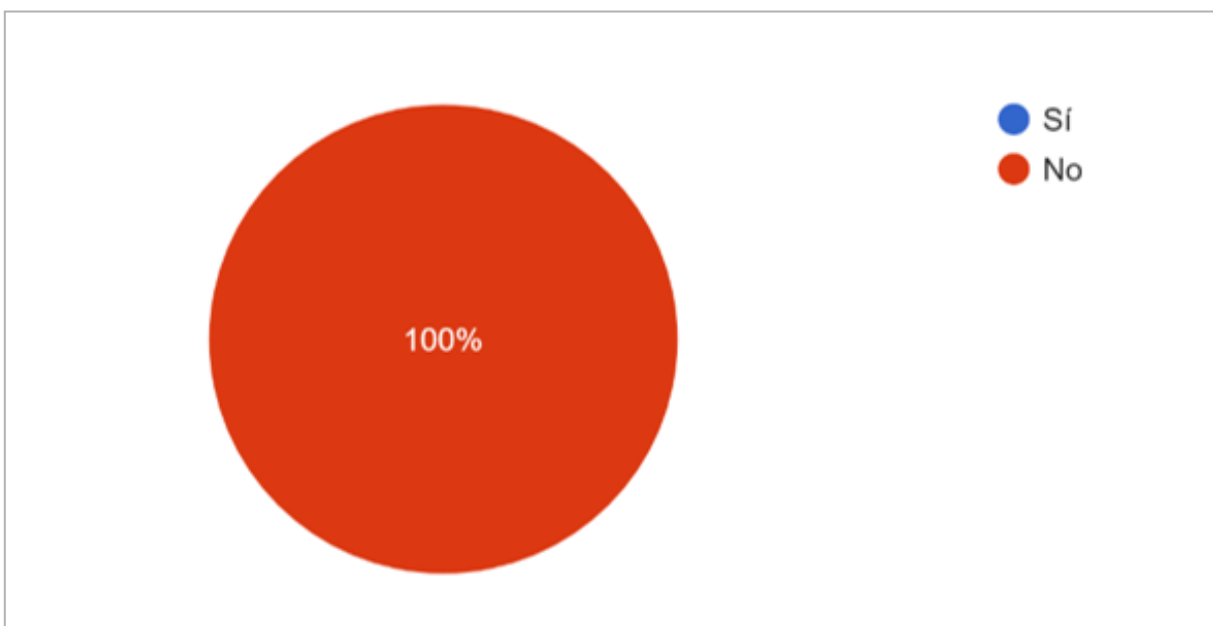


Gráfico 108. ¿Existe un manual de puestos en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506. Abril 2019

En la pregunta 21 (ver gráfico y tabla 108), se investigó si en la empresa CyberSec506 existe un manual de puestos y el resultado obtenido fue:

- El 100% mencionó que no existe un manual de puestos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el capítulo quinto se indican cuáles son las conclusiones y se hacen las recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos con el instrumento utilizado en los 2 cuestionarios que se aplicaron para obtener la información requerida por parte de los colaboradores y gerente general de la empresa CyberSec506.

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuestionario 1: Aplicado a los colaboradores de la empresa CyberSec506.

Datos Generales

- La mayor parte de los colaboradores son de género Masculino.
- La mayoría de colaboradores están en una edad de los 26 años a los 35 años.
- La totalidad de los colaboradores tienen un rango de antigüedad de 1 a 3 años.
- La división de los departamentos está bastante equilibrada, ya que trabajan 2 personas por departamento, a excepción del departamento de App Sec que colaboran 3 personas.

Al analizar los aspectos generales del cuestionario, se logró determinar:

Cuadro 3.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 1

Objetivo n.º 1: Determinar los Subprocesos de Gestión del Capital Humano necesarios en la empresa CyberSec506.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores aseguran que en la organización si se realizan reclutamientos y que el reclutamiento que se utiliza es el reclutamiento externo. • Gran parte de los colaboradores indicaron que no conocen las necesidades de capital humano que requiere la organización. 	<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda utilizar también el reclutamiento interno, ya que de esta manera se reducen costos y tiempo, además de eso, el empleado mejora su motivación y la sana competencia. • Es importante que la gerencia realice pronósticos diarios, semanales y por temporadas, mediante el análisis de tendencias y el análisis de razón, seguido de esto, que realicen reuniones con el personal para que todos estén enterados de las necesidades de capital humano que requiere la organización

Indicador 2: Selección	Indicador 2: Selección
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="289 247 837 394">• La mayor parte de los colaboradores indicaron que no realizan pruebas de selección. <li data-bbox="289 800 837 1052">• Gran parte de los colaboradores aseguran que los puestos que se requieren se determinan calculando la demanda de servicios. <li data-bbox="289 1457 837 1604">• Más de la mitad del grupo considera que no existe una descripción de puestos.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="911 247 1419 716">• Se sugiere que realicen pruebas de selección de personal, ya que de esta manera se puede elegir el candidato idóneo, ya que las pruebas se aplican con la finalidad de medir una gama de predictores posibles, como el dinamismo, la extroversión y la destreza numérica. <li data-bbox="911 800 1419 1377">• Excelente forma de manejar el tema de puestos, ya que primero analizan la demanda, seguidamente de eso ven los puestos que deben cubrir y finalmente reclutan y seleccionan a las personas que lo cubrirán, de esta manera no incurren en gastos, mantenimiento plazas fijas si no se tiene la demanda. <li data-bbox="911 1457 1419 1818">• Se recomienda que realicen un manual con la descripción de puestos, ya que esto permite de un modo correcto la formación del ocupante y el programa de desarrollo personal dentro de la empresa.

Indicador 3: Capacitación	Indicador 3: Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los encuestados consideran que no se realizan capacitaciones, por ende, no hay capacitaciones para evaluar. • No existe un presupuesto anual para capacitaciones, según lo mencionaron los 9 colaboradores. • La totalidad de los colaboradores indicaron que, cuando se cambia de puesto o se contrata a alguien nuevo, si se les capacita en el puesto, mediante el método de entrenamiento de reemplazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe de capacitar a su personal en las diferentes aplicaciones que manejan, ya que la tecnología constantemente está actualizándose, por el tipo de negocio se requiere de una capacitación constante, porque todas las semanas hay nuevas amenazas en seguridad y nuevos problemas, por lo que el personal debe estar bien capacitado para dar un mejor servicio al cliente. • Se recomienda incluir en el presupuesto, un rubro para capacitaciones del personal, ya que es la herramienta de trabajo, si el personal está capacitado correctamente se verá reflejado en los ingresos de la organización. • Excelente trabajo el que se esta realizando en este campo, ya que para que los colaboradores puedan desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo deben ser previamente capacitados en el mismo.

<p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores aseguran que no realizan evaluaciones de desempeño en la organización y que si lo consideran muy importante. • La gran mayoría de los colaboradores indican que no existe ningún método para medir el desempeño, pero la minoría menciona que utilizan el método de administración por objetivos. 	<p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se les recomienda empezar a implementar las evaluaciones de desempeño, ya que ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. • Según la minoría si se aplica la administración por objetivos, por lo que se les recomienda continuar con este método de evaluación, ya que, al ser una empresa pequeña, les puede resultar un método más sencillo y menos costoso, que otros.
<p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores indican que los salarios no los manejan por escala salarial. • La mayoría de los encuestados coinciden en que los salarios se aumentan cada año y que principalmente es por desempeño. 	<p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda utilizar escalas salariales, ya que hasta las personas menos desarrolladas exigen un tratamiento justo, cuando se trata de una remuneración. • Se sugiere que los aumentos de salarios sean basados en lo que establece el consejo nacional de salarios y que establezcan bonos para los colaboradores que

	<p>tuvieron un buen desempeño para efecto de mejorar la motivación de los colaboradores con este tipo de incentivos.</p>
<p>Indicador 6: Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casi la totalidad de los empleados consideran que existe una buena cultura organizacional. • La mayoría de los colaboradores aseguran que se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa CyberSec506 ya que, se sienten integrados. • La mayor parte de encuestados consideran que en la organización si se trabaja en equipo, por lo que existen buenas relaciones en la mayoría, ya que eso ayuda a mejorar el desempeño global. 	<p>Indicador 6: Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce el esfuerzo que han realizado por mantener una buena cultura organizacional, se les sugiere continuar de esa manera. • Se felicita al gerente general por hacer de un conjunto de empleados, un equipo de trabajo, donde los colaboradores se sienten contentos de formar parte de la organización. Se recomienda seguir fomentando las buenas relaciones como lo es el compañerismo. • CyberSec506 realmente ha manejado una excelente cultura organizacional, por lo que se le fomenta a que siga integrando a todo el personal en diferentes áreas, para que se siga manejando una cultura organizacional óptima, ya que mejora el desempeño y por ende los ingresos.

<ul style="list-style-type: none"> • El total de los encuestados mencionan que existe una buena comunicación entre el gerente-colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar manteniendo una buena comunicación con los colaboradores, ya que de esta manera existe mayor transparencia en la empresa.
---	---

Fuente: Elaboración propia. 29 de mayo del 2019.

Cuadro 4. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2

Objetivo n.º 2:	
<p>Identificar cuáles son los problemas que actualmente existen en la empresa CyberSec506, al no contar con un departamento de Capital Humano formal.</p>	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores coinciden en que el proceso de reclutamiento que se está realizando en la empresa no es el adecuado. • El total de los colaboradores coinciden en que la persona que está reclutando 	<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda realizar un proceso de reclutamiento correcto, iniciando por definir que tipo de reclutamiento realizarán, en el interno se debe de iniciar publicando los puestos en SharePoint, en un boletín por correo electrónico y/o en carteleras u otro medio interno. En el externo anunciando los puestos en bolsas de empleo o redes sociales. • La persona que está reclutando tiene la obligación de buscar el perfil

actualmente no se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante, por lo que se baja la productividad, seguido de que existen retrasos en el cumplimiento de objetivos.

Indicador 2: Selección

- La totalidad de los encuestados opinan que el proceso que actualmente realiza la organización para seleccionar el personal no es el adecuado.
- Los 9 colaboradores aseguran que cuando se contrata una persona que no cumple con el perfil adecuado, se incurren en costos adicionales y en esto genera problemas laborales, porque les recargan el trabajo.

adecuado para la plaza vacante, por lo que se recomienda realizar una construcción del candidato ideal, al ser un ejercicio de introspección, facilita luego conocer a detalle lo que realmente se necesita para cumplir con los objetivos marcados. La clave del éxito es que el proceso se realice de una forma sencilla y eficiente.

Indicador 2: Selección

- Se recomienda implementar un proceso de selección correcto, donde realicen pruebas de selección, centros de evaluación y verificación de antecedentes y referencias, ya que el objetivo de una correcta selección, es lograr un ajuste entre la persona y el puesto.
- Se sugiere que la persona encargada de talento humano cuando realice el proceso de reclutamiento y selección lo realice minuciosamente y con cuidado, valorando siempre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias que tenga el aspirante para que la contratación resulte exitosa y no se incurran en gastos adicionales.

Indicador 4: Evaluación del desempeño	Indicador 4: Evaluación del desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores opinan que la evaluación es una herramienta que califica el trabajo como bueno o malo, por ende, consideran que si no se realizan afecta la motivación, ya que no saben si están realizando bien o mal su trabajo. • El total de los colaboradores opina que el no realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia provoca que los errores se repitan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere realizar evaluaciones de desempeño, ya que por medio de esta herramienta no solo se mide si el trabajo es bueno o malo, sino también se detectan necesidades de capacitación, se descubren personas claves para la organización, se encuentran personas que quizás necesitan un cambio de posición y también sirve como motivación para los colaboradores, ya que se les comunica cuando el desempeño es favorable, ya que de esta manera se involucran más con los objetivos de la empresa. • Es de gran importancia que en la organización realicen evaluaciones de desempeño para ir perfeccionando los procesos, ya que el colaborador es humano y puede estarlo realizando erróneamente sin darse cuenta, pero si nadie le corrige el proceso, continuará haciéndolo incorrectamente, generando quizás que algún otro colaborador tenga que repetir el proceso.

<p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de los empleados consideran que si es importante que existan rangos salariales en la organización. • La mayoría de los encuestados opinan que en la organización no definen adecuadamente los ascensos. 	<p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda implementar una escala salarial, ya que permite facilitar la administración salarial en la organización, asegura la equidad salarial interna y mantiene la competitividad con respecto al mercado. • Se sugiere que analicen una serie de aspectos correctamente. En primer lugar, que definan las competencias que se requieren para el puesto, en segundo lugar, que analicen los comportamientos de los profesionales que están aplicando y en tercer lugar, las motivaciones y/o proyecciones.
<p>Indicador 6: Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores coinciden en que no conocen cuales son los objetivos de la organización. 	<p>Indicador 6: Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que la gerencia deje que sus colaboradores conozcan los objetivos de la empresa, ya que de esta manera: 1. Se incrementa la motivación, porque él colaborador se sienten parte del plan. 2. Hay una mejor fijación de metas, ya que los colaboradores serán capaces de alinear mejor los objetivos propios con los de la empresa. 3. Confianza, porque el conocer que la empresa

<ul style="list-style-type: none"> • Gran parte de los encuestados están de acuerdo en que al momento de la contratación no se les mencionó ni la misión, ni la visión de la empresa. • La totalidad de los empleados consideran que en la organización no existe una mala comunicación. • El total de los colaboradores aseguran que en la organización no existen normas o reglamentos. 	<p>tiene un plan inspira a los empleados. 4. Retención de empleados, ya que los empleados ven que la empresa tiene un buen futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que tanto la misión como la visión la conozcan los colaboradores al momento en que se firma el contrato, ya que es de gran importancia que el mismo conozca donde están y adonde quieren llegar. • Se les reconoce el buen trabajo que han mantenido como hasta la fecha, por lo que se les insta para que continúen haciéndolo de la misma manera. • Se les sugiera establecer un reglamento con normas, ya que es el punto de partida para que los colaboradores sepan a que atenerse en cosas básicas, que hacen el orden y la disciplina que debe de existir en cualquier unidad de trabajo y además conocer los límites de la dirección que tiene el empleador sobre sus empleados.
--	---

Fuente: Elaboración propia. 30 de mayo del 2019.

Cuadro 5.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 3

Objetivo n.º 3:	
Determinar si la estructura organizativa formal e informal actual se ajusta a la realidad o lo que se requiere en la empresa CyberSec506.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Estructura organizativa formal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran parte de los encuestados indican que CyberSec506 no cuenta con un organigrama definido. • La totalidad de los colaboradores coinciden en que la organización no tiene un manual de normas. <p>Indicador 2: Estructura organizativa informal</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los encuestados comentan que la organización al no tener un manual de normas, trabaja bajo el método de que las va creando en el momento que se necesitan. 	<p>Indicador 1: Estructura organizativa formal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda realizar un organigrama y que el mismo se esté actualizando cuando existen plazas nuevas o personal, ya que es de gran importancia porque es el que representa la estructura jerárquica de la empresa. • Se sugiere que la organización establezca un manual de normas, en donde establezca las reglas claras, las cuales deberán ser conocidas por todos los empleados. <p>Indicador 2: Estructura organizativa informal</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización debe de establecer un manual de normas, como se recomendó en el punto anterior, por lo que no deben utilizar el método de ir las creando conforme se van dando los

<ul style="list-style-type: none"> • El total de empleados mencionan que la organización si refleja valores compartidos sobre lo justo, correcto, equitativo y deseable. • La totalidad de colaboradores indicaron que no se manejan normas de sanción. 	<p>hechos, por el contrario, debe existir un manual para poder aplicarlo por parejo para todos los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se le insta al gerente general que continúe manejando el hecho de reflejar los valores compartidos a todos los colaboradores. • Las normas de sanción deben de existir, las cuales deberán estar reflejadas en el reglamento de normas, esto con el fin de que se aplique por igual a todos los colaboradores independientemente de la situación.
---	--

Fuente: Elaboración propia. 31 de mayo del 2019.

Cuadro 6.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 4

Objetivo n.º 4:	
Determinar si la organización CyberSec506 posee un Manual de Puestos Actualizado	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Manual de puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> El total de los colaboradores indicaron que no existe un manual de puestos en la organización, por lo que no existe un perfil de puestos. 	<p>Indicador 1: Manual de puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> Se recomienda que la organización implemente un manual de puestos, con el fin de que se lleve un mejor control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía.

Fuente: Elaboración propia. 31 de mayo del 2019.

5.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuestionario 2: Aplicado al Gerente General de la empresa CyberSec506.

Datos Generales

- Es de género Masculino.
- Está en el rango de edad entre los 26 años y los 35 años.
- Su rango de antigüedad es de 1 a 3 años.
- Su puesto es de gerente general de la organización.

Al analizar los aspectos generales del cuestionario, se logró determinar:

Cuadro 7.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 1

Objetivo n.º 1: Determinar los Subprocesos de Gestión del Capital Humano necesarios en la empresa CyberSec506.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Se logró concluir que en la organización si realizan reclutamientos y el reclutamiento que utilizan es el externo. <p>Indicador 2: Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> La persona encuestada comentó que cuando seleccionan el personal si utilizan alguna prueba de selección, sin embargo, los colaboradores en su gran mayoría consideran que no realizan pruebas de selección. <p>Indicador 3: Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> El gerente general indicó que, si realizan capacitaciones, en este punto existe una diferencia en cuanto a las respuestas de la mayoría de los colaboradores, se le consultó el por qué piensa que si se les capacita y el mismo indicó que es que al momento de contratarlos si se 	<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Es importante que la empresa logre también utilizar el reclutamiento interno como fuente de motivación para los empleados. <p>Indicador 2: Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> Se sugiere a la organización que contemplen siempre realizar pruebas de selección, ya que de esta manera se aseguran de contratar a la persona adecuada para el puesto. <p>Indicador 3: Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> Se recomienda que la organización considere de gran importancia el brindar capacitaciones a sus colaboradores, ya que son la herramienta de trabajo, por lo que si se encuentran capacitados adecuadamente lograrán realizar

<p>les capacitó en el software que utilizarían.</p> <p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente general indicó que no se realizan evaluaciones de desempeño en la organización, pero que si le parece importante porque se puede medir el progreso de los colaboradores y utilizar el mismo para ascensos. <p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menciona que los salarios aumentan principalmente por antigüedad, el cual es una opinión diferente a la de la mayoría de los colaboradores que indican que los aumentos principalmente son por desempeño. <p>Indicador 6: Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • El encuestado considera que si se practican buenos valores dentro de la organización. 	<p>los proyectos con éxito y brindar satisfacción al cliente.</p> <p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre es importante realizar evaluaciones de desempeño en cualquier organización, ya que de esta manera se mejoran procedimientos, se corrigen errores y es de gran ayuda para el colaborador, ya que de salir bien en la evaluación se mostrará motivado para realizar mejor el trabajo, lo cual es beneficioso para la organización. <p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere que en la organización realicen un método salarial de escala de salarios, ya que de esta forma se establecen categorías diferenciadas por el salario correspondiente, según sector administrativo y académico. <p>Indicador 6: Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se les felicita por el excelente manejo que ha realizado la organización en cuanto a los valores practicados.
---	--

Fuente: Elaboración propia. 5 de junio del 2019.

Cuadro 8.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 2

Objetivo n.º 2:	
Identificar cuáles son los problemas que actualmente existen en la empresa CyberSec506, al no contar con un departamento de Capital Humano formal.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera que los procesos que se están realizando actualmente no son los correctos. <p>Indicador 2: Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • El encuestado considera que los procesos de selección que la organización está realizando, no cumplen con lo que se requiere. <p>Indicador 3: Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente general considera que la capacitación al colaborador es muy importante, más por el tipo de negocio al que se dedican. 	<p>Indicador 1: Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere que la organización realice un proceso de reclutamiento correcto, en donde busque a traer a los diferentes candidatos a través de diferentes medios. <p>Indicador 2: Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante que la organización realice un proceso de selección adecuado, en donde realicen las pruebas de selección, de evaluación y verificación de antecedentes y referencias, esto con el fin de poder seleccionar al mejor candidato. <p>Indicador 3: Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez analizada la información de que tanto el gerente, como los colaboradores consideran de gran importancia el capacitarse, es momento de que establezcan un presupuesto para poder llevar a cabo dicha tarea, ya que es un gran incentivo para los colaboradores y una ventaja competitiva para la empresa.

<p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera que la evaluación de desempeño se utiliza para valorar si el trabajo se está realizando correctamente o no. <p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • La persona a la que se le realizó la encuesta considera importante que existan rangos salariales. <p>Indicador 6: Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • El encuestado indicó que está consciente de que los colaboradores no conocen la misión, visión y objetivos de la organización. 	<p>Indicador 4: Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda realizar evaluaciones de desempeño, ya que efectivamente es una herramienta para valorar el trabajo que se está realizando, pero además de esto, también es importante por otras razones, como la misma motivación de los colaboradores. <p>Indicador 5: Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es muy importante establecer rangos salariales, ya que como actualmente no existen se presta para problemas entre los mismos compañeros por realizar las mismas tareas y tener diferentes salarios, esto puede generar un mal ambiente laboral en un futuro. <p>Indicador 6: Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere que siempre al momento de la contratación de cualquier empleado, siempre se contemple como parte de la información que se les transmite el explicarles cual es la misión, la visión y los objetivos de la empresa, son 3 datos importantes para que el colaborador sienta que forma parte de la organización y por ende de un equipo de trabajo.
--	---

Fuente: Elaboración propia. 5 de junio del 2019.

Cuadro 9.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 3

Objetivo n.º 3:	
Determinar si la estructura organizativa formal e informal actual se ajusta a la realidad o lo que se requiere en la empresa CyberSec506.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Estructura organizativa formal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera el encuestado que no existe un organigrama actualizado en la organización. • No existe un manual de normas en la empresa CyberSec506. <p>Indicador 2: Estructura organizativa informal</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente general indicó que en la organización no se manejan normas de sanción. 	<p>Indicador 1: Estructura organizativa formal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda realizar y actualizar el organigrama cuando existan puestos vacantes nuevos. • Se sugiere establecer un manual de normas para que los colaboradores estén enterados de las reglas que tiene la empresa y las cuales deben ser cumplidas. <p>Indicador 2: Estructura organizativa informal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre es importante que la organización maneje normas de sanción por el incumplimiento del manual, ya que es la guía para todos los empleados de que pueden o no realizar en la organización.

Fuente: Elaboración propia. 5 de junio del 2019.

Cuadro 10.
Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo 4

Objetivo n.º 4: Determinar si la organización CyberSec506 posee un Manual de Puestos Actualizado	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Manual de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> De acuerdo a lo resultados obtenidos en la encuesta, se puede concluir que la organización no cuenta con un manual de puestos. 	<p>Indicador 1: Manual de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> Se recomienda implementar un manual de puestos, ya que, de esta manera el gerente tendría un mejor control de las funciones que debe realizar cada operario, de igual manera los colaboradores también tendrían más claro cuales son las funciones que debe realizar.

Fuente: Elaboración propia. 5 de junio del 2019.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la investigación que se realizó y a los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, se puede interpretar el impacto que está teniendo en la organización CyberSec506 por la falta de un departamento de talento humano, como por ejemplo, el que no se realice correctamente un proceso de reclutamiento, esto perjudica a todo el equipo en el cumplimiento de objetivos, de igual manera también se pudo analizar que tampoco se está realizando un adecuado proceso de selección, por lo que muchas veces contratan personas que no son idóneas para cubrir el puesto vacante, generando costos adicionales para la empresa y al mismo tiempo también generando problemas laborales entre los compañeros. Por otro lado, también se puede mencionar que la falta de capacitación está provocando que los colaboradores no tengan los conocimientos adecuados y por ende no realicen el trabajo correctamente.

Siempre es importante indicar que cuando no realizan las evaluaciones de desempeño el personal se empieza a desmotivar, por dicha razón empieza a decaer el servicio al cliente, generando malestar e incomodidades en los consumidores. Por otra parte, el tema salarial es de gran importancia, ya que es como el combustible del colaborador, actualmente no manejan escalas salariales y esto es fundamental para que los empleados puedan observar que existe equidad en la organización y por ende se paga justo.

Seguidamente se constataron muchas deficiencias en cuanto al conocimiento de la misión, visión y objetivos futuros de la organización por parte de los colaboradores, provocando esto también un desconocimiento total de normas o reglamentos de sanción, por lo que es importante tomar acciones oportunas,

diseñando una propuesta de valor que vaya organizada de tal manera que sobrepase las expectativas que tiene el investigador y el gerente general de la empresa CyberSec506.

6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

A medida que pasan los años las organizaciones siempre se ven un poco presionadas en cuando a las exigencias del mercado, por lo que siempre deben de contar con herramientas que les puede ayudar a mantenerse con las exigencias de los clientes. Para toda organización es de gran importancia poder tener sistemas de gestión de calidad, que ayude a la optimización de procesos, para ello es necesario poder contar con el personal capacitado y comprometido con los valores de la organización. Cada organización debería de contar con un departamento de talento humano, ya que dicho departamento se encarga de reclutar, seleccionar y realizar todo el proceso de inducción de un nuevo colaborador, también se encarga de la parte de remuneración para que el colaborador este con una mentalidad positiva y de otras áreas.

El principal desafío que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo integra. La administración de los Talento Humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. Se considera que las acciones a tomar deben tener prioridad porque de no tomarse a tiempo pueden llegar a generar pérdidas en la organización. Si se ponen en marcha las acciones se puede evitar situaciones en los colaboradores como las siguientes:

- Expectativas defraudadas.
- Desajustes entre las personas y los puestos.

- Seguimientos y consejos insuficientes al empleado.
- Pocas oportunidades de crecimiento y promoción.
- Sentirse no valorado.
- Tener estrés por sobrecarga de trabajo.
- Pérdida de confianza en el liderazgo superior.

6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta para crear un departamento de gestión del capital Humano en la empresa CyberSec506 para el primer cuatrimestre del año 2019.

6.3.2. Objetivos Específicos

- Crear una misión y una visión para el departamento de talento humano.
- Realizar un organigrama del departamento de talento humano.
- Diseñar un departamento de talento humano que contemple el subsistema de provisión, el subsistema de desarrollo, el subsistema de organización y el subsistema de retención.
- Presentar el costo de la propuesta que se desarrolle para el bienestar de todos los colaboradores de la empresa CyberSec506.
- Realizar un diagrama de Gantt de ejecución de la propuesta que se cree para mejorar los procesos que actualmente se están realizando.

6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

- En las acciones de la propuesta se debe considerar a todo el personal de la organización, ya que es para el bienestar general.
- Las acciones propuestas son para ayudar a que los colaboradores se sientan más incluidos dentro de la empresa y por ende obtener un mejor rendimiento por parte de ellos.
- Darle la importancia que requieren todas las áreas de un departamento de talento humano dentro de una organización.

6.4.2. Limitaciones

- El tema de presupuesto es la limitante más importante a la cual se enfrentan, ya que al no existir estas áreas se debe hacer inicialmente una gran inversión inicial para poder realizar el proyecto.
- Es importante mencionar que, al ser una organización pequeña, no cuenta con el espacio adecuado.

6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La aplicación de los dos cuestionarios generó material para poder determinar cuáles son los problemas que actualmente tienen en la organización por la falta de un departamento de capital humano, por lo que le da al investigador suficiente información para poder desarrollar una propuesta de valor, la cual se presentará por objetivos, bajo el siguiente orden:

- Objetivo 1: Creación de misión y visión de la empresa

- Objetivo 2: Creación del organigrama de talento humano de la organización.
- Objetivo 3: Subsistema de provisión y de desarrollo de talento humano.
 - Reclutamiento del personal
 - Selección del personal
 - Capacitación y desarrollo del personal
- Objetivo 4: Subsistema de organización y de retención de talento humano.
 - Gestión y evaluación del desempeño
 - Remuneración
- Objetivo 5: Presentar el costo de las propuesta.
- Objetivo 6: Diagrama de Gantt de ejecución de las propuestas.

Es de gran importancia mencionar que a pesar de que estoy totalmente de acuerdo y consciente que lo ideal sería poder abarcar todas las áreas que contempla un departamento de talento humano, en la propuesta se valorará únicamente las áreas que se encuentran con más deficiencia en la actualidad.

6.5.1. Creación de la misión y visión del departamento de Talento Humano.

Dado que la organización no cuenta con una misión y una visión para el departamento de talento humano, la propuesta es poder creárselos, ya que tanto la misión como la visión serán los pilares para el departamento de capital humano y vamos a iniciar explicando que es misión y visión.

Misión: Es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. Muchas personas suelen confundir la misión con la visión de una empresa.

Visión: Es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Muchas personas suelen confundir la visión con la misión de una empresa.

Por lo que la propuesta a presentar es la siguiente:

Misión: Fortalecer el desarrollo de los colaboradores y velando siempre por mantener el compromiso, la honestidad, responsabilidad y mejora continua.

Visión: Ser una dirección que promueva el desarrollo de los colaboradores, a través de su realización profesional y personal, con el fin de poder brindar un servicio de excelencia.

6.5.2. Creación de un organigrama del departamento de talento humano.

Es importante que la organización cuente con un organigrama del departamento de capital humano, ya que cuando esta herramienta es bien utilizada, permite al cuerpo directivo visualizar toda la estructura de una manera sencilla y práctica.

A continuación, la definición de organigrama organizacional:

Organigrama organizacional: Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Por lo que la propuesta a presentar es la siguiente:

En vista de que la organización es pequeña, que no cuenta con mucho presupuesto y que realmente son pocos los colaboradores actuales, pero la empresa ha venido creciendo con gran rapidez, la sugerencia es que se contrate una persona

para el departamento de subsistema de provisión, otra para el departamento de subsistema de organización de recursos, otra para el departamento de subsistema de desarrollo de recursos humanos y finalmente otra persona que el subsistema de retención, por lo que el organigrama se conformará de la siguiente manera:

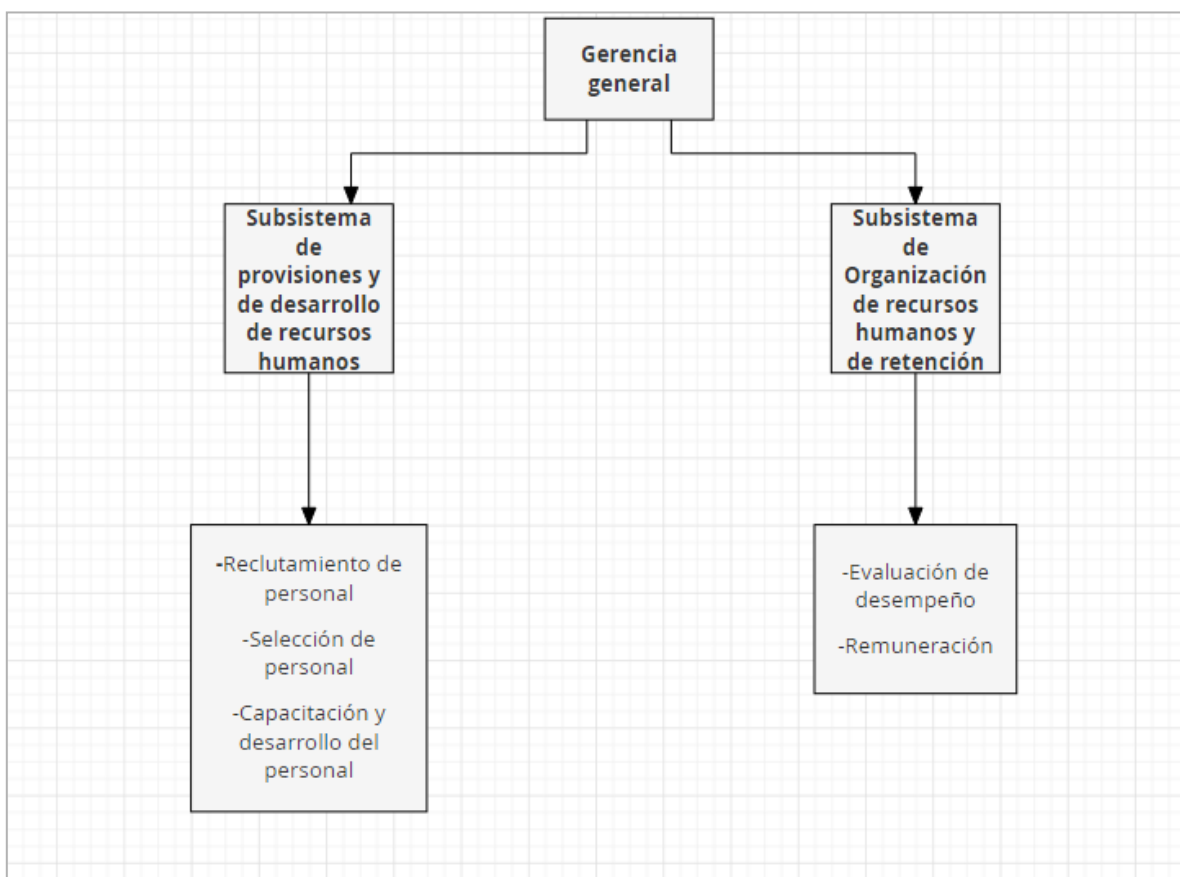


Figura 21. Propuesta de organigrama.

Fuente: Elaboración propia, 12 de junio 2019

6.5.3. Subsistema de provisión de Talento Humano

En la actualidad el subsistema de provisión se vuelve cada vez más importante para una organización, ya que es la herramienta fundamental para poder mantener la organización a lo largo del tiempo.

6.5.3.1. Misión

Optimizar los recursos de la empresa a través del reclutamiento y selección, contribuyendo a la mejora en la productividad y competitividad.

6.5.3.2. Visión

Ser conocidos por realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección que se adapta a los cambios del mercado.

6.5.3.3. Objetivo

El objetivo principal es proveer el personal adecuado para la empresa CyberSEc506, realizando una investigación de mercado, garantizando un correcto reclutamiento y selección para dar con el perfil adecuado para el puesto.

6.5.3.4. Funciones

- Analizar las necesidades internas.
- Realizar una investigación de mercado.
- Definir los requisitos de reclutamiento que solicita la organización.
- Buscar y mantener actualizada la red de candidatos.
- Reclutar y seleccionar los candidatos.
- Recibir y tramitar las solicitudes de empleo
- Realizar las entrevistas, así mismo las pruebas de conocimientos o habilidades y test psicológicos.
- Realizar la contratación.
- Realizar otras funciones propias del cargo

6.5.3.5. Responsabilidades

- Deberá contratar y mantener personal calificado para el bienestar de la organización y el personal en conjunto.
- Realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección de tal manera que se contrate la persona adecuada para la plaza vacante, en el menor tiempo posible.
- Lograr que las personas contratadas se mantengan a lo largo del tiempo laborando en la organización para contribuir al éxito organizacional.

6.5.4. Subsistema de desarrollo de Talento Humano

Hoy en día el proceso de desarrollo de talento humano se vuelve cada vez más importante, ya que si el personal se encuentra motivado y satisfecho brindará un mejor servicio al cliente, por ende, un mejor rendimiento.

6.5.4.1. Misión

Analizar, planificar, desarrollar y proporcionar programas de capacitación y desarrollo del personal, usando el conocimiento de la eficacia de métodos como talleres, demostraciones y capacitaciones propias del puesto.

6.5.4.2 Visión

Lograr satisfacer las necesidades del personal en cuanto a capacitación de nuevos programas y realizar mejoras de los programas existentes.

6.5.4.3 Objetivo

El objetivo principal es proveer al colaborador el desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa.

6.5.4.4. Funciones

- Realizar la detección de necesidades del personal.
- Elegir el plan y los programas de capacitación que se brindarán.
- Elegir los elementos de enseñanza que se utilizarán como recursos didácticos, técnicas grupales o técnicas de instrucción.
- Poner en práctica la capacitación realizada mediante técnicas individuales o grupales (en esta etapa es fundamental elegir la modalidad que mejor se acomode a los colaboradores).
- Evaluar y darle seguimiento a la capacitación.
- Realizar otras funciones propias del cargo

6.5.4.5. Responsabilidades

- Deberá fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la empresa.
- Proporcionarles a los colaboradores los conocimientos adecuados para orientarlos a tener un mejor desempeño.
- Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad.



Figura 22. Reclutamiento y selección de personal.
Fuente: Desconocida.



Figura 23. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato (2017) en su libro administración de recursos humanos. (p.325).

6.5.5. Subsistema de organización de Talento Humano

Los procesos de la organización de talento humano son muy importantes dentro de una organización, ya que abarcan desde la integración de nuevos miembros a los puestos hasta la evaluación del desempeño en los mismos, a continuación, nos enfocaremos en la parte deficiente en la organización de este subsistema, que es la evaluación del desempeño.

6.5.5.1. Misión

Contar con un sistema formal y sistemático de evaluación de desempeño que garantice tener un excelente talento humano en la organización que le resulte atractivo al consumidor.

6.5.5.2. Visión

Contar con la formación y desarrollo del capital humano en mejora permanente de su desempeño integral.

6.5.5.3. Objetivo

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

6.5.5.4. Funciones

- Definir los motivos para realizar la aplicación de la evaluación.
- Valorar los candidatos a los que se les aplicará la encuesta.
- Diseñar, generar y enviar las encuestas a aplicar.
- Revisar que se cumplan los objetivos en cuanto a productividad y calidad de trabajo.
- Medir y determinar el rendimiento de los colaboradores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- Proveer información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.
- Realizar otras funciones propias del cargo

6.5.5.5. Responsabilidades

- Tener dominio del perfil, parámetros e indicadores para la evaluación del desempeño.

- Manifiestar conocimiento a detalle y un buen manejo de las herramientas metodológicas e instrumentos en la evaluación del desempeño.
- Realizar su función de evaluador en un marco de ética y responsabilidad.



Figura 24. Subsistema de organización de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato (2017) en su libro administración de recursos humanos. (p.170).



Figura 25. Subsistema de retención de recursos humanos.

Fuente: Desconocida.

Por lo que la propuesta a presentar es la siguiente:

Se propone contratar a una persona para cubrir ambos departamentos, con un estudio de bachiller universitario, ya que se está pensando en que la organización es pequeña y por un tema de costos se considera que es la mejor opción de momento, esta persona cubrirá el departamento de provisiones, que lo conformarán los procesos

de reclutamiento y selección y el departamento de desarrollo de recursos, que lo conformará el tema global de capacitación. Como actualmente no existe un departamento de capital humano, hay que iniciar por la compra de los equipos para la persona que ocupará el cargo, por lo que esta inversión se realizará únicamente para el primer mes.

Recursos

- 1 escritorio
- 1 silla
- 1 computadora
- 1 impresora
- 1 teléfono

Cuadro 11.

Presupuesto del primer mes para la contratación de la persona para el departamento de provisión y de desarrollo de recursos humanos

Descripción	Cantidad	Costo
Escritorio de oficina	1	₪149,990
Silla de oficina	1	₪49,990
Computara de escritorio	1	₪376,990
Impresora	1	₪79,990
Teléfono	1	₪9,990
Salario	1	₪501,462
Cargas Sociales	1	₪51,662
TOTAL	7	₪1,220,074

Fuente: Elaboración propia, 12 de junio 2019.

A continuación, se detalla el presupuesto ordinario a partir del segundo mes para el puesto del departamento de previsiones y de desarrollo de recursos.

Cuadro 12.

Presupuesto a partir del segundo mes para la contratación de la persona para el departamento de provisiones y de desarrollo de recursos humanos

Descripción	Cantidad	Costo
Salario	1	₴501,462
Cargas Sociales	1	₴51,662
TOTAL	2	₴553,124

Fuente: Elaboración propia, 12 de junio 2019

6.5.6. Subsistema de retención

Con el paso de los años se vuelve cada vez más importante el tema de retención de talentos, por lo que las organizaciones para poder retenerlos deben de tomar en cuenta un tema muy importante y es la parte de remuneración, que resulta muy atractiva para los colaboradores.

6.5.6.1. Misión

Proporcionar al colaborador un salario justo y digno por la labor que desempeña en la organización.

6.5.6.2. Visión

Garantizar al colaborador igualdad, justicia y equidad en la remuneración.

6.5.6.3. Objetivo

Gestionar el proceso de cálculo y pago de remuneraciones de los colaboradores

6.5.6.4. Funciones

- Tramitar y administrar el sistema de remuneraciones de los colaboradores.
- Mantener la base de datos del sistema de remuneraciones actualizada.
- Gestionar el proceso de pago de remuneraciones.

- Gestionar la recuperación de subsidios por incapacidad laboral.
- Gestionar licencias por accidente de trabajo, trayecto y enfermedades profesionales.
- Realizar el cálculo de tiempos de antigüedad.
- Debe velar por que se cumpla la política salarial, respecto a remuneraciones, beneficios económicos y de recuperación de subsidios por incapacidades.
- Realizar el seguimiento presupuestario de ingresos vs gastos.
- Realizar otras funciones propias del cargo

6.5.6.5. Responsabilidades

- Pagar a tiempo el sueldo del colaborador.
- Mantener en estricto orden los documentos de pagos.
- Velar por la eficiencia de los procedimientos y el cumplimiento de la normativa vigente.

Por lo que la propuesta a presentar es la siguiente:

Se propone contratar a una persona para cubrir ambos departamentos, con un estudio de bachiller universitario, ya que se está pensando en que la organización es pequeña y por un tema de costos se considera que es la mejor opción de momento, esta persona cubrirá el departamento de subsistema de organización de recursos, que lo conformará el proceso de evaluación de desempeño y el departamento de subsistema de retención, que lo conformará el tema de remuneración. Como actualmente no existe un departamento de capital humano, hay que iniciar por la

compra de los equipos para la persona que ocupará el cargo, por lo que esta inversión se realizará únicamente para el primer mes.

Cuadro 13.

Presupuesto para el primer mes para la contratación de la persona para el departamento de provisiones y de desarrollo de recursos

Descripción	Cantidad	Costo
Escritorio de oficina	1	Ø149,990
Silla de oficina	1	Ø49,990
Computara de escritorio	1	Ø376,990
Impresora	1	Ø79,990
Teléfono	1	Ø9,990
Salario	1	Ø501,462
Cargas Sociales	1	Ø51,662
TOTAL	7	Ø1,220,074

Fuente: Elaboración propia, 12 de junio 2019

A continuación, se detalla el presupuesto ordinario a partir del segundo mes para el puesto del departamento de provisiones y de desarrollo de recursos.

Cuadro 14.

Presupuesto a partir del segundo mes para la contratación de la persona para el departamento de provisiones y de desarrollo de recursos

Descripción	Cantidad	Costo
Salario	1	Ø501,462
Cargas Sociales	1	Ø51,662
TOTAL	2	Ø553,124

Fuente: Elaboración propia, 12 de junio 2019

6.5.7. Presupuesto Global de la Propuesta

Cuadro 15.

Presupuesto global de la propuesta para el primer mes

Departamento	Propuesta	Costo
Subsistema de provisiones y de desarrollo de recursos humanos	Contratación de 1 persona	¢1,220,074
Subsistema de organización de recursos y de retención	Contratación de 1 persona	¢1,220,074
TOTAL		¢2,440,148

Fuente: Elaboración propia, 12 de junio 2019

A continuación, se detalla el presupuesto ordinario a partir del segundo mes para el puesto del departamento de provisiones y de desarrollo de recursos.

Cuadro 16.

Presupuesto global de la propuesta a partir del segundo mes

Departamento	Propuesta	Costo
Subsistema de provisiones y de desarrollo de recursos humanos	Contratación de 1 persona	¢553,124
Subsistema de organización de recursos y de retención	Contratación de 1 persona	¢553,124
TOTAL		¢1,106,248

Fuente: Elaboración propia, 12 de junio 2019

- Para efectos de la investigación y poder cotizar el mobiliario de oficina se visitó la empresa office Depot Costa Rica.

- Para obtener los salarios mínimos se visitó la siguiente página http://www.mtss.go.cr/temaslaborales/salarios/Documentos/Salarios/Lista_Salarios_2019.pdf.
- Las cargas sociales se recopilaron de la página <https://www.ccss.sa.cr>

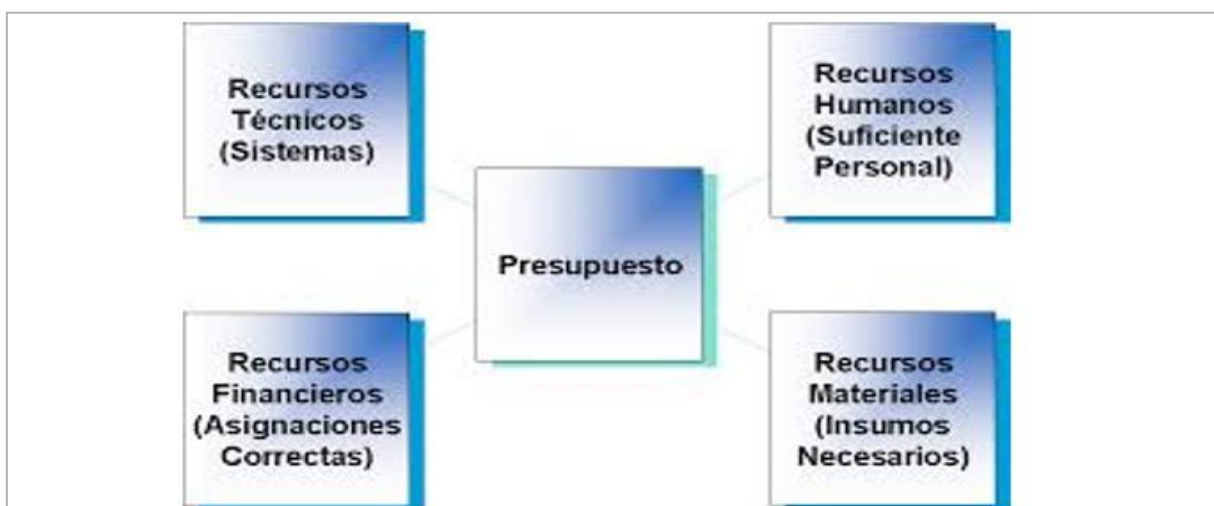


Figura 26. Presupuesto.
Fuente: Desconocida.

6.5.8 Diagrama de Gantt de ejecución de la propuesta

Cuadro 17.
Diagrama de Gantt de propuesta

Propuesta	Inicio	Final	Octubre 2019				Noviembre 2019				
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	
Propuesta de contratar a 1 persona para el departamento de subsistema de provisiones y desarrollo humano	14 de octubre del 2019	No finaliza									
Propuesta de contratar a 1 persona para el departamento de subsistema de organización y retención	4 de noviembre del 2019	No finaliza									

Fuente: Elaboración propia 12 de junio 2019

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de Talento Humano: gestión por competencias* (3ª ed). Argentina: Ediciones Granica S.A.

ANDA. (2013). *Introducción y objetivos-de-puestos*. Recuperado de <http://www.anda.gob.sv/wp-content/uploads/2015/05/Introduccion-y-objetivos-de-puestos-2013.pdf>

Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento* (2ª ed). San José: Universidad estatal a distancia.

Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas* (4ª ed). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.

bizagi.com. (s.f.). *Subprocesos*. Recuperado de http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?sub_procesos.htm

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Talento Humano*. (10ª ed). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8ª ed). México: McGraw-Hill Interamericana.

definición.com. (s.f.). *Definición de Proceso*. Recuperado de <https://definicion.mx/proceso/>

descuadrando.com. (junio 2011). *Estructura organizativa*. Recuperado de http://descuadrando.com/Estructura_organizativa

Dessler, G. (2015). *Administración de Talento Humano* (14ª ed). México: Pearson Educación.

Dessler, G. y Varela, R. (2017). *Administración de Talento Humano* (6ª ed). México: Pearson Educación.

Friend, L. (s.f.). *¿Cuál es el significado de estructura organizacional?* Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>

Gilli, J.J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Módulos Management

González, L. Chinchilla, A. Guerra y G. Jara, A (2018). *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. 2-18. San José. Ed. Universidad hispanoamericana.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed). México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.

López, S. y Ruiz, E. (2015). *Operaciones administrativas de Talento Humano* (1ª ed). España: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.

losrecursoshumanos.com. (s.f.). *Descripción de puestos*. Recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/descripcion-de-puestos/>

Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (3ª ed). España: Pearson Educación.

Pimienta, J. Orden Hoz, A. (2013). *Metodología de la investigación* (2ª ed). México: Pearson Educación.

Rodríguez, R. (5 de marzo de 2018). *Selección de Recursos Humanos: Experiencia en una Organización*. Recuperado de <https://www.psicologia-online.com/seleccion-de-recursos-humanos-experiencia-en-una-organizacion-1150.html>

Ruiz, O y López, S. (2013). *Gestión de Talento Humano* (1ª ed). España: Mc Graw-Hill.

Significados.com. (11 de agosto de 2017). *Significado de Clima organizacional*. Recuperado de <https://www.significados.com/clima-organizacional/>

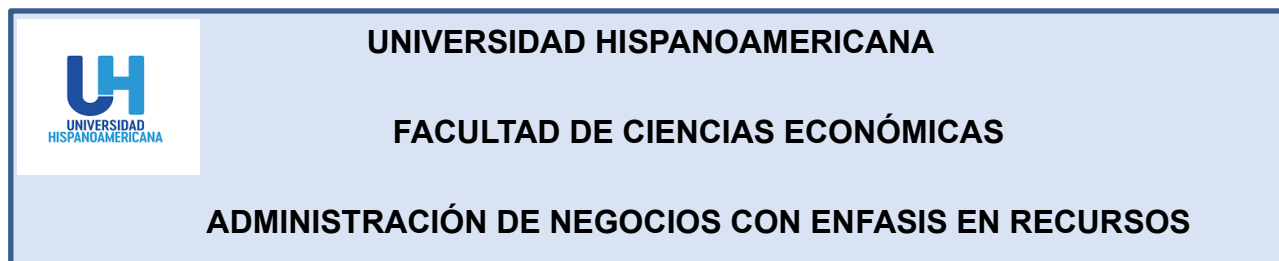
Sotomayor, A. (2016). *Administración de Talento Humano, su proceso organizacional*. México: Universitaria de nuevo león.

tributos.net. (27 de mayo de 2018). *Definición de Departamento*. Recuperado de <https://www.tributos.net/definicion-de-departamento-828/>

Werther, W. Davis, K. y Guzmán, P. (2014). *Administración de Talento Humano, gestión de talento* (7ª ed). México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO COLABORADORES



Instrumento para proponer una oficina de Recursos Humanos para la empresa CyberSec506 en el primer cuatrimestre del 2019

Estimado colaborador de CyberSec506:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas abiertas y cerradas, referentes a la importancia de que la organización cuente con un departamento de talento humano.

Marque con una “X” la respuesta que corresponda y especifique según su criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual, sino de forma colectiva, con fines estadísticos.

I. DATOS GENERALES

1. Género

- A. () Masculino
- B. () Femenino
- C. () Intersex

2. Edad

A. () 18 a 25 años

B. () 26 a 35 años

C. () 36 a 45 años

3. Antigüedad en la compañía

A. () 1 a 3 años

B. () 4 a 8 años

C. () 9 o más años

4. ¿A cuál de los siguientes departamentos pertenece?

A. () Network

B. () IT

C. () PenTest

D. () AppSec

I. VARIABLE 1: PROCESOS

Indicador 1. Reclutamiento

5. ¿Conoce usted si en la organización se realiza algún tipo de reclutamiento?

A. () Sí

B. () No

Si su respuesta fue sí, por favor indicar cuáles

6. ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?

A. () Reclutamiento Interno (Cuando se contrata personas dentro de la organización).

B. () Reclutamiento Externo (Cuando se contratan personas fuera de la organización).

7. ¿Conoce usted cuáles son las necesidades de capital humano que requiere la organización?

A. () Sí

B. () No

Si su respuesta fue sí, por favor indicar cuáles

8. ¿Existe algún formulario físico o electrónico de solicitud de empleo?

A. () Sí

B. () No

Si su respuesta fue sí, por favor especifique cuál:

Indicador 2. Selección

9. ¿Tiene usted conocimiento que la organización realiza pruebas de selección de personal? En caso de responder no, por favor pasar a la pregunta 11.

A. Sí

B. No

10. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan en la selección de personal? Puede marcar más de una opción.

A. Pruebas de habilidades cognitivas (Son aquellas que miden el razonamiento y la memoria)

B. Pruebas de habilidades motrices y físicas (Son aquellas que miden la rapidez y precisión de brazos, manos y dedos)

C. Pruebas de rendimiento (Son aquellas que miden lo que alguien ha aprendido)

D. Todas las anteriores

11. ¿Cómo determinan los puestos que se requieren?

A. Calculando la demanda de Servicios

B. Flujos y/o cargas de trabajo

12. ¿Existe una descripción de puestos?

A. Sí

B. No

13. ¿Cuáles son los principales medios para ubicar el talento humano?

- A. Bolsas de empleo (universidades y municipalidades)
- B. Redes Sociales
- C. Aspirantes que llegan espontáneamente
- D. Otro especifique _____

14. ¿Desde que se publica una vacante, cuánto tiempo transcurre para la selección?

- A. Menos de 1 mes
- B. 1 a 6 meses
- C. Más de 7 meses.

15. ¿Por qué razones considera usted que el colaborador es seleccionado?

- A. Grado académico
- B. Experiencia
- C. Habilidades
- D. Otro, especifique cuál _____

Indicador 3. Capacitación

16. ¿Conoce usted si la organización realiza capacitaciones a los colaboradores?

- A. Sí
- B. No

Si su respuesta fue sí, por favor indicar por quiénes son impartidas

17. ¿Se evalúan las capacitaciones impartidas?

A. Sí

B. No

18. ¿Existe un presupuesto anual para capacitación? En el caso de responder no, por favor pasar a la pregunta 20.

A. Sí

B. No

19. ¿Cuál de estos procesos de capacitación se realizan en la organización?

Puede marcar más de 1 opción.

A. Diagnostico de necesidades (Cuando se identifican habilidades necesarias para mejorar el desempeño y productividad)

B. Diseño del programa de capacitación (Cuando se planea el programa, incluyendo objetivos, métodos de enseñanza y evaluación)

C. Validación (Introducir y validar ante una audiencia representativa, haciendo revisiones del plan piloto)

D. Implementación (La implementación del programa de capacitación)

E. Evaluación (Se evalúa las reacciones, aprendizaje, comportamiento y/o resultados de los educandos)

F. () Todos los anteriores

20. ¿Cuándo se contrata a alguien o se cambia de puesto a un colaborador interno se capacita en el puesto? Si su respuesta es no, por favor pasar a la pregunta 22.

A. () Sí

B. () No

21. ¿Qué tipo de capacitación del puesto realizan en la organización?

A. () Método de entrenamiento de reemplazo (Se basa en observar al supervisor y adquirir las mismas habilidades)

B. () Rotación de puestos (Es cuando un colaborador pasa de puesto en puesto en intervalos planeados para adquirir conocimientos)

C. () Capacitación de pares (Se enfoca en que el experto responde llamadas, mientras el aprendiz pone atención a aspectos propios del puesto y aclara dudas con sus compañeros)

D. () Otro, especifique _____

Indicador 4. Evaluación del desempeño

22. ¿Conoce usted si en la organización realizan evaluaciones del desempeño? Si su respuesta fue no, por favor pasar a la pregunta 24.

A. Sí

B. No

23. ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?

A. Supervisor inmediato

B. Colega

C. Comité de evaluación

D. Otro especifique _____

24. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es importante?

A. Sí

B. No

Si su respuesta es sí, por favor justifique su respuesta

25. ¿Existe algún método para medir el desempeño?

A. Sí

B. No

26. ¿Qué método de evaluación de desempeño se realiza en CyberSec506?

- A. Administración por objetivos (El gerente establece metas medibles y específicas con cada trabajador y, luego, analice periódicamente el progreso de éste hacia dichas metas).
- B. Computarizadas y basadas en la web (Responder preguntas de evaluación en línea).
- C. Vigilancia electrónica (Permite a los administradores el acceso a las computadoras y los teléfonos de sus trabajadores)

Indicador 5. Salarios

27. ¿Es usted empleado directo de CyberSec506?

- A. Sí
- B. No

En caso de responder no, especifique su estado de contratación

28. ¿Cuál es su periodicidad de pago?

- A. Semanal
- B. Quincenal
- D. Mensual

29. ¿Existe una escala salarial?

A. Sí

B. No

30. ¿Se realizan en CyberSec506 encuestas de salarios?

A. Sí

B. No

31. ¿Cada cuánto se aumentan los salarios a los colaboradores?

A. Cada 6 meses

B. Cada año

C. Otros _____

32. ¿Cuál es la razón por la que se realizan los aumentos?

A. Costo de vida

B. Desempeño

C. Antigüedad

D. Grado Académico

33. ¿Existen incentivos para los colaboradores?

A. Sí

B. No

En caso de responder sí, por favor mencione cuáles:

Indicador 6. Cultura Organizacional

34. ¿Cree usted que existe una buena cultura organizacional? (Es el sistema de creencias y valores compartidos, que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad, que guía y orienta la conducta de sus miembros)

A. Sí

B. No

35. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a CyberSec506?

A. Sí

B. No

36. ¿Se siente integrado en CyberSec506?

A. Sí

B. No

37. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

A. Sí

B. No

38. ¿Considera usted que los colaboradores trabajan en equipo?

A. () Sí

B. () No

39. ¿Las relaciones laborales entre usted y sus compañeros son adecuadas?

A. () Sí

B. () No

En caso de responder no, por favor especificar porqué

40. ¿Tener una buena relación con los compañeros de trabajo y jefatura, ayuda al desempeño de sus labores dentro de la organización?

A. () Sí

B. () No

En caso de responder no, por favor especificar

41. ¿Dentro de la organización tanto el gerente como las jefaturas escuchan las opiniones y sugerencias del colaborador?

A. Sí

B. No

II. VARIABLE 2: DEPARTAMENTO

Indicador 1. Reclutamiento

42. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para cerrar una contratación es el adecuado?

A. Sí

B. No

En caso de responder no, por favor especificar por qué:

43. ¿Piensa usted que el no tener un departamento formal de recursos humanos acarrea problemas, como malas contrataciones?

A. Sí

B. No

Si su respuesta fue sí, por favor especificar por qué:

44. ¿Considera usted que la persona que está reclutando el personal se toma el tiempo para buscar el perfil adecuado para el puesto vacante?

A. Sí

B. No

45. ¿Cuáles de las siguientes consecuencias considera usted que se pueden tener al no reclutar de una manera eficiente? Puede marcar más de una opción.

A. Retraso en el cumplimiento de objetivos

B. Baja productividad

C. Repetición de procesos

D. Mal clima laboral

E. Costos

F. Todas las anteriores

Indicador 2. Selección

46. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para seleccionar el personal se realiza de una forma correcta?

A. () Sí

B. () No

47. ¿Cree usted que al no realizar una adecuada selección de personal por la ausencia de un departamento de recursos humanos, se pierde mucho tiempo en encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante?

A. () Sí

B. () No

48. ¿Considera usted que el no realizar una correcta selección de personal, recarga de trabajo a los demás?

A. () Sí

B. () No

49. ¿Piensa usted que se incurren en costos adicionales al contratar a alguien que no tiene la capacidad o los conocimientos para realizar el trabajo para el cual se le contrató?

A. () Sí

B. () No

50. ¿Existen problemas laborales por una mala selección personal?

A. () Sí

B. () No

Si su respuesta fue sí, por favor indicar la razón:

Indicador 3. Capacitación

51. ¿Considera usted que el capacitar al personal es importante? Si su respuesta fue no, por favor pasar a la pregunta 53.

A. () Sí

B. () No

52. ¿Qué problemas se podrían generar al no capacitar al colaborador? Puede marcar más de una opción.

A. () Rotación de empleados

B. () Disminuye productividad

C. () Mal servicio al cliente

D. () Todas las anteriores

E. () Otro especifique_____

53. ¿Utiliza CyberSec506 técnicas de entrenamiento? Si su respuesta fue no, por favor pasar a la pregunta 55.

A. () Sí

B. () No

Indicador 4. Evaluación del desempeño

54. ¿Considera usted que la persona que evalúa el desempeño de los colaboradores lo hace de manera adecuada?

A. Sí

B. No

Si su respuesta fue no, por favor indicar el por qué:

55. ¿Cree usted que la evaluación es una herramienta para calificar como bueno o malo su trabajo?

A. Sí

B. No

56. ¿Considera usted que el no realizar evaluaciones de desempeño afecta la motivación del personal?

A. Sí

B. No

Si su respuesta fue si, por favor indicar el por qué:

57. ¿Piensa usted que al no realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia provoca que se repita errores en los procedimientos por no recibir información oportuna?

A. () Sí

B. () No

58. ¿Considera usted que la comunicación entre jefe-colaborador puede verse afectado por no realizar evaluaciones periódicas?

A. () Sí

B. () No

Indicador 5. Rangos Salariales

59. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

A. () Sí

B. () No

60. ¿Podría indicar si CyberSec506 le paga oportunamente su salario en las fechas indicadas al momento de su contratación?

A. () Sí

B. () No

61. ¿Considera usted que los ascensos dentro de la organización se definen adecuadamente?

A. () Sí

B. () No

62. ¿Dentro de la organización se realizan trabajos en equipo?

A. () Sí

B. () No

63. ¿Cree usted que existen personas líderes dentro de la organización?

A. () Sí

B. () No

Si su respuesta fue no, por favor indicar el por qué:

64. ¿Se practican buenos valores dentro de la organización?

A. Sí

B. No

65. ¿Cómo considera el desempeño actual de los colaboradores?

A. Excelente

B. Muy Bueno

C. Bueno

D. Deficiente

E. Muy deficiente

Indicador 6. Cultura organizacional

66. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la organización?

A. Sí

B. No

67. ¿La empresa al momento de la contratación le mencionó cual es la misión y la visión de la empresa?

A. Sí

B. No

68. ¿Considera usted que en la organización existe una mala comunicación?

A. () Sí

B. () No

69. ¿Piensa usted que dentro de la empresa existe poca visión de futuro?

A. () Sí

B. () No

70. ¿Existe algún tipo de normas o reglamentos dentro de la empresa?

Si su respuesta fue no, por favor pasar a la pregunta 73.

A. () Sí

B. () No

71. ¿En que momento le han enseñado las normas o reglamentos?

A. () Al inicio de la contratación

B. () En el momento que incurri en alguna falta

72. ¿Quién le mostró o entregó las normas o reglamentos?

A. () El gerente general

B. () El supervisor inmediato

C. () Un compañero

III. VARIABLE 3: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**Indicador 1. Estructura organizativa formal**

73. ¿Cuenta la organización CyberSec506 con un organigrama definido? Si su respuesta fue no, por favor pasar a la pregunta 75

A. () Sí

B. () No

74. ¿Considera usted que el organigrama que tiene la organización esta actualizado?

A. () Sí

B. () No

75. ¿Existe un manual donde vengan las normas de la organización?

A. () Sí

B. () No

76. ¿Considera usted que la organización trabaja de una manera eficiente y ordenada?

A. () Sí

B. () No

77. ¿Trabaja CyberSec506 bajo el método de reglas y procedimientos?

A. () Sí

B. () No

Indicador 2. Estructura organizativa informal

78. ¿La organización en la que usted labora crea su propio catálogo de normas?

A. () Sí

B. () No

79. ¿Considera usted que la empresa refleja los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable?

A. () Sí

B. () No

80. ¿Existen normas de sanción?

A. () Sí

B. () No

81. ¿Realizan intercambios de tareas entre compañeros, para finalizar de una manera más oportuna?

A. () Sí

B. () No

82. ¿Considera usted que existe algún tipo de favoritismo en la organización?

A. () Sí

B. () No

IV. VARIABLE 4: ORGANIZACIÓN

Indicador 1: Manual de puestos

83. ¿Existe un manual de puestos en la organización? Si su respuesta fue no, su cuestionario finaliza aquí.

A. () Sí

B. () No

84. ¿El manual de puestos cuenta con perfiles y descripción de funciones?

A. () Sí

B. () No

85. ¿Podría usted mencionar quién le entregó el manual de puestos?

- A. () El gerente general
- B. () El supervisor inmediato
- C. () Un compañero

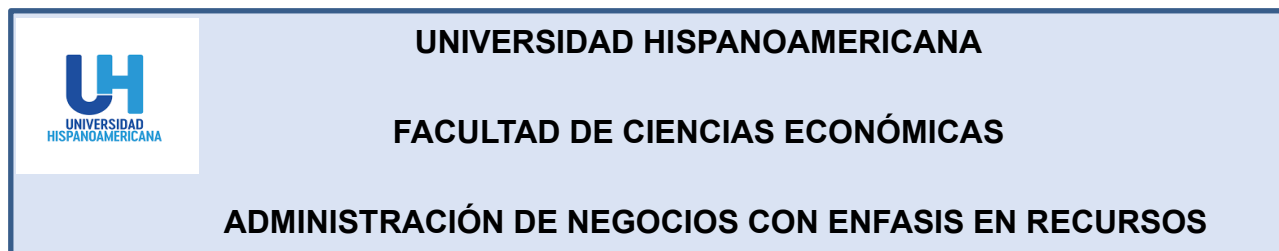
86. ¿En qué momento le entregaron el manual de puestos?

- A. () Al inicio de la contratación
- B. () Cuando consulté sobre las funciones

87. ¿Cuáles ventajas considera del manual de puestos? Puede marcar más de 1 opción.

- A. () Definir un documento único de referencia para todos
- B. () Identificar los requerimientos mínimos a considerar para los puestos
- C. () Facilitar la inducción al trabajo del nuevo personal
- D. () Analizar cargas de trabajo e incentivos
- E. () Todas las anteriores

ANEXO 2: CUESTIONARIO GERENTE GENERAL



Instrumento para proponer una oficina de Recursos Humanos para la empresa CyberSec506 en el primer cuatrimestre del 2019

Estimado Gerente General de CyberSec506:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas abiertas y cerradas, referentes a la importancia de que la organización cuente con un departamento de talento humano.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda y especifique según su criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual, sino de forma colectiva, con fines estadísticos.

II. DATOS GENERALES

1. Género

A. Masculino

B. Femenino

C. Intersex

2. Edad

A. 18 a 25 años

B. () 26 a 35 años

C. () 36 a 45 años

3. Antigüedad en la compañía

A. () 1 a 3 años

B. () 4 a 8 años

C. () 9 o más años

V. VARIABLE 1: PROCESOS

Indicador 1. Reclutamiento

4. ¿En la organización realizan algún tipo de reclutamiento?

A. () Sí

B. () No Pase a la pregunta 6

5. ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza con mayor frecuencia en CyberSec506?

A. () Reclutamiento Interno (Cuando se contrata personas dentro de la organización).

B. () Reclutamiento Externo (Cuando se contratan personas fuera de la organización).

Indicador 2. Selección

6. ¿Cuándo seleccionan el personal realizan pruebas de selección?

A. () Sí

B. () No

Indicador 3. Capacitación

7. ¿En la organización capacitan al personal con entrenamientos diferentes a las capacitaciones de puesto?

A. () Sí

B. () No

Indicador 4. Evaluación del desempeño

8. ¿En la organización se le realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?

A. () Sí

B. () No

9. ¿Para usted es importante que se aplican evaluaciones del desempeño a los colaboradores?

A. () Sí

B. () No

Por qué?

Indicador 5. Salarios

10. ¿Cuál es la razón por la que aumentan los salarios en la organización?

- A. Costo de vida
- B. Desempeño
- C. Antigüedad
- D. Grado Académico

Indicador 6. Cultura Organizacional

11. ¿Considera usted que dentro de la organización existen y se practican buenos valores?

- A. Sí
- B. No

VI. VARIABLE 2: DEPARTAMENTO**Indicador 1. Reclutamiento**

12. ¿Considera usted que los procesos que actualmente realizan en la organización en cuánto a reclutamiento son los adecuados?

- A. Sí
- B. No

Indicador 2. Selección

13. ¿Piensa usted que los procesos de selección que se están realizando en la organización son los correctos?

A. Sí

B. No

Por qué?

Indicador 3. Capacitación

14. ¿Cree usted que el capacitar al colaborador es importante?

A. Sí

B. No

Indicador 4. Evaluación del desempeño

15. ¿Considera usted que el realizar evaluaciones de desempeño sirve como una herramienta para valorar el trabajo que actualmente realizan los colaboradores?

A. Sí

B. No

Por qué?

Indicador 5. Rangos Salariales

16. ¿Considera usted importante que existan rangos salariales?

A. () Sí

B. () No

Indicador 6. Cultura organizacional

17. ¿Piensa usted que los colaboradores conocen bien cuál es la misión, visión y objetivos de la organización?

A. () Sí

B. () No

VII. VARIABLE 3: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**Indicador 1. Estructura organizativa formal**

18. ¿Existe en CyberSec605 un organigrama actualizado?

A. () Sí

B. () No

19. ¿Existe un manual de normas?

A. () Sí

B. () No

Indicador 2. Estructura organizativa informal

21. ¿Dentro de la organización existen norma de sanción?

A. () Sí

B. () No

VIII. VARIABLE 4: ORGANIZACIÓN

Indicador 1: Manual de puestos

22. ¿Existe un manual de puestos en la organización?

A. () Sí

B. () No

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
BIBLIOTECA
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 6 de setiembre del 2019.


Señores:
Universidad
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

La suscrita **Melissa Padilla Arias**, con número de identificación **1-1300-0697** autora del trabajo de graduación titulado; **Proponer un departamento de talento humano para la empresa Cybersec506 en el segundo semestre del 2019**, presentado y aprobado en el año 2019, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**. Sí autorizo a la Biblioteca de la Universidad Hispanoamericana para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 1-1300-0697

Firma y Cédula de Identidad