



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales  
Escuela de Administración de Empresas**

*“Diagnóstico de la Gestión del Área de Talento Humano en una empresa del Sector Textil. Caso: AS Athelics. República Dominicana. Período: 2015-2016”*

**Sustentante:**

Carlos Fuertes Rodríguez	Mat. 2002-0531
Eliana Méndez Santos	Mat. 2008-1554
Noemí de los Santos Rodríguez	Mat. 2009-0645

**Monografía para optar por el título de Licenciado en  
Administración de Empresas**

**Asesores:**

Lic. Víctor Herrera  
Lic. Fructo J. Almonte

**Distrito Nacional, República Dominicana**

**Abril, 2016**

# **Índice General de Contenido**

## Índice

Dedicatorias .....	i
Agradecimientos .....	iv
Resumen.....	ix
Introducción.....	x

### Capítulo I. **Generalidades sobre Administración de Recursos Humanos**

1.1 Administración de Recursos Humanos (ARH). Conceptualización. ....	1
1.1.1 Aspectos Fundamentales de la Gestión de Personas.....	3
1.1.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos (ARH).....	3
1.1.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos. ....	5
1.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos. ....	5
1.2.1 Subsistema de Dotación del Personal (Reclutamiento y Selección). ....	7
1.2.1.1 Planeación de Recursos Humanos. ....	8
1.2.1.2 Reclutamiento del Personal. ....	9
1.2.1.3 Selección de Personal.....	10
1.2.2 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	12
1.2.2.1 Proceso de Capacitación y Desarrollo. ....	14
1.2.2.2 Tipos de Capacitación.....	16
1.2.3 Subsistema de Remuneración. ....	17
1.2.4 Subsistema de Seguridad y Salud. ....	19
1.2.5 Subsistema de Relaciones Laborales. ....	20
1.2.5.1 Movimientos del Personal. ....	21
1.3 Desempeño Laboral. Conceptualización.....	22
1.3.1 Métodos de Evaluación Básicos. ....	24

### Capítulo II. **AS. Athelics, SRL.**

2.1 Historia.....	28
2.2 Lineamientos Estratégicos. ....	29
2.2.1 Misión.....	29
2.2.2 Visión. ....	29

2.2.3 Valores.....	30
2.3 Servicios y Productos.....	30
2.4 Proceso de Producción. ....	31
2.5 Estructura Organizacional.....	34
2.5.1 Área de Recursos Humanos. ....	35
2.5.1.1 Composición. ....	36
2.5.1.2 Funciones y Responsabilidades. ....	36
2.5.1.3 Formularios o Documentos .....	40

### Capítulo III. **Diagnóstico de la Gestión del Área de Talento Humano en la empresa del Sector Textil AS Athelics.**

3.1 Metodología de la Investigación.....	42
3.3.1 Población y Muestra.....	43
3.3.2 Instrumento de Recolección.....	44
3.2 Resultados de la Investigación.....	44
3.2.1 Datos Demográficos.....	45
3.2.2 Preguntas.....	48
3.3 Análisis de los Resultados de la Investigación. (Diagnóstico).....	67
3.4 Propuesta de mejora para la empresa AS Athelics.....	70
Conclusión .....	xii
Recomendaciones .....	xvi
Bibliografía .....	xvii

#### **Anexos:**

- Anexo No.1 Anteproyecto.
- Anexo No. 2 Entrevista Encargados de la Empresa.
- Anexo No. 3 Entrevista Encargado Recursos Humanos de AS Athelics.
- Anexo No.4 Solicitud de Empleo.
- Anexo No.5 Requisición Personal.
- Anexo No.6 Cuestionario Encuesta a Empleados de AS AThelics.
- Anexo No.7 Formulario Planeación Estratégica de Recursos Humanos.
- Anexo No.8 Formulario Evaluación de Desempeño para colaboradores.
- Anexo No.9 Formulario Programa de Entrenamiento.

# **Dedicatorias**

## **Dedicatorias**

Este proyecto se lo dedico a María Estela Rodríguez, una súper heroína, que su mayor poder es el amor que le tiene a sus hijos y le ha dado la fuerza y la valentía para enfrentar sola al mundo. Sin ser enfermera, cada vez que he estado enfermo me ha cuidado mejor que cualquier doctor egresado de la mejor universidad, que sin ser profesora, ni tener ningún título universitario me ha inculcado la mejor formación. Esa maravilla eres tú mamá.

A mis hermanas Kelsis y Alexandra, mis dos amores.

A mi sobrina amada, Mia Gabriela.

A mi hermano Angelito,

A un hermano que la vida me ha dado Alinson Matos, mi apoyo.

*Carlos fuertes*

## Dedicatorias

“Cada historia tiene su final, y cada final es el inicio de una nueva historia”

Solo falta empezar algo para poder terminarlo, lo importante es que eso que terminemos, le sirva de ejemplo a futuras generaciones. Nadie dijo que sería fácil, pero hoy puedo cerrar este capítulo, no sin antes reconocer esas personas involucradas que al igual que yo, celebran este mérito.

Dios, mis planes mi vida y proyectos sabes que tienen tu nombre.

A mi madre (Nurys Santos) esto es tuyo, tú más que nadie sabes lo que amo presentarte este título, me enseñaste a entregarlo todo.

A mi hermano (Edil Méndez) y abuela (Clara) y mi tía (Jackie), los amos son mi sostén, les dedico este y todos los logros de mi vida.

A mi esposo (Adrian Figueroa). Por llevarme de la mano y nunca soltarme, por entender cada proceso durante este tiempo y darme la seguridad de que todo estará bien.

A mis demás familiares y amistades de siempre que sin importar los obstáculos fueron mi apoyo, y que en ocasiones me levantaron para que continuara.

También dedico a aquellos profesores que hicieron de mis conocimientos su prioridad. Y a Carlos y Noemi, felicidades Chicos esto es de todos, misión cumplida.

*Eliana Méndez*

## **Dedicatorias**

*A mi amada madre María Mercedes Rodríguez:*

Mami, a ti dedico este proyecto final. Mi guía y sustento. Sin ti no había podido llegar. La que siempre te esforzaste para costear mis estudios, comprar mis materiales. Eres mi amiga y sostén. Muchas veces quise desmayar en este camino, pero venias con una palabra de ayuda para mí. Trabajadora incansable, para darme lo mejor, diciéndome siempre que querías que tuviera lo mejor, y lo tuve. Todo mi esfuerzo lo dedico a ti.

*Noemí De Los Santos Rodríguez*

# **Agradecimientos**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer primeramente a Dios padre todo poderoso que siempre ha estado conmigo me ha acompañado en todo este largo camino y a pesar de todos los obstáculos encontrados siempre me ayudo a superarlo y gracias al he podido de llegar hasta aquí.

A mi madre María Estela Rodríguez por su apoyo su dedicación, y su entrega gracias Mamá por todo lo que me has dado. Muchas gracias por traerme a este mundo, alimentarme, cuidarme, vestirme y tratar de hacer de mí una persona de bien. Gracias por lo que me has enseñado y el amor que me inculcaste. Gracias por hacerme entender que el amor verdadero es ese que se entrega, sin esperar nada a cambio. Te amo mami.

A mis compañeras del curso monográfico Eliana y Noemí.

A nuestra querida profe. Elizabeth, Gracias por toda la ayuda prestada.

*Carlos Fuertes*

## **Agradecimientos**

“No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia.”

*Reina Valera 1960*

Las gracias a mi Padre Celestial por permitirme un logro más en la vida, sin su ayuda, no logramos nada, nada somos.

Gracias a mi madre Nurys Santos, por su incansable esfuerzo para que hoy este donde estoy, tus consejos me ayudaron a siempre encontrar el rumbo correcto, con una mirada ya sabía que tenías puesta tu confianza en mí y nunca podría defraudarte.

A mi hermano Edil Méndez, quien nunca juzgo mis acciones, me hizo sentir apoyada sin necesidad de decirlo.

A mi abuela Clara Duran, que con su dulce sonrisa siempre estuvo presente, y que esa bendición tuya siempre me acompañó durante estos años.

A mi esposo Adrián Figueroa, gracias por siempre alentarme a ser mejor, y apostar a mi éxito, gracias por tu apoyo incondicional, y con tu amor y sacrificio hiciste posible este logro.

A mi Padre Efraín Méndez, gracias por tu confianza y aporte durante el tiempo de la carrera.

A mis compañeros de carrera y especialmente a mis compañeros de monográfico Carlos y Noemí que me enseñaron que la mejor forma de llegar a la meta es confiando, comprendiendo y apoyándonos unos a otros.

*Eliana Méndez*

## Agradecimientos

*A mi Padre celestial:*

Al Señor Jesucristo. Él es mi guía y luz en todo lo que emprendo. Siempre está conmigo y me ayuda para seguir sin desmayar hasta llegar a la meta.

*«Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.» (Josué 1:9).*

*A mi madre María Mercedes Rodríguez:*

Has sido para mí padre y madre, me sacaste hacia delante trabajando con mucho esfuerzo para que tenga una educación digna. Sin ti no sé qué habría sido de mí. No tendré en la vida con que pagarte todo el bien que has hecho conmigo. Recuerdo tus palabras cuando me decías: "Mi niña, lo mejor es para ti"; dándome a entender que en todo momento podía contar contigo y es la razón por la que hoy he podido llegar a la meta. ¡Gracias Mami!

*A mi esposo Ignacio Suárez:*

Mi amor, gracias por tus consejos y ayuda incondicional. Desde que éramos novios, muchas veces te dormías tarde ayudándome con mis estudios, sin importar el cansancio que tuvieras de tu empleo. Agradezco a Dios por tu vida, por haberte puesto en mi camino y que seamos Uno como dice el Señor.

Gracias, te amo.

*A los Maestros:*

A cada uno de los maestros de la universidad que recibí enseñanzas, a muchos de ellos los recuerdo con un cariño especial.

*A Elizabeth Castillo:*

Más que una maestra, una educadora, amiga, consejera. Me animaste a seguir adelante, dándome el tiempo de compartir con tu familia sólo para ayudarme. Deseo que Dios bendiga tu vida y hogar. Eres un excelente ser humano, sin maldad y con un gran corazón. Gracias Eli, mi profesora favorita. La que siempre me decías: “viejita, eso es fácil “, pues con tu dedicación y enseñanza podía ver las cosas diferentes y entenderla a plenitud.

Agradecida de ti siempre.

A mis compañeros de monográfico:

Eliana y Carlos, hicimos un maravilloso equipo, donde hubo igualdad y comprensión aun en los momentos más difíciles. Trabajamos duro para alcanzar nuestra meta anhelada. Para mí, el mejor grupo. Dios les bendiga. ¡Los quiero!

*Noemí De Los Santos Rodríguez*

# Resumen

## Resumen

La finalidad de la presente investigación fue llevar a cabo un diagnóstico de la gestión del área de Talento Humano en una empresa del Sector Textil. Se utilizaron las técnicas *Entrevistas y Encuestas*. Por otro lado, la investigación fue de tipo *Documental, Descriptivo y Explicativo*; y los métodos empleados fueron el *Analítico, Descriptivo y Deductivo*. En otro sentido, tomando como base los resultados de la entrevista y encuesta realizadas, se determinó que la gestión del área de recursos humanos de la empresa objeto de estudio adolece algunos problemas en sus diferentes subsistemas, tanto en lo que respecta a procesos, políticas, así como en formularios, entre otros aspectos. De ahí el problema evidenciado en cada uno de sus subsistemas. Y es que no hay políticas escritas en torno a ninguno de los procesos. No existe un programa de capacitación debidamente definido ni un plan de compensaciones. También faltan la mayoría de los formularios. Es por esta realidad, que se recomienda realizar el plan de mejora propuesto, para de esa forma promover una efectiva gestión en dicha área.

# **Introducción**

## Introducción

Las personas dependen de las instituciones donde laboran para la consecución de sus metas. No obstante, resalta Chiavenato, I. (2002) las empresas también dependen de forma directa de sus recursos humanos para producir bienes, brindar servicios a sus clientes, es decir, ser competitiva. En síntesis, requieren a las personas para alcanzar sus objetivos estratégicos que son el soporte para la consecución de los corporativos o generales. De ahí, la necesidad de que en una organización exista una efectiva gestión del recurso más valioso dentro de la misma, “El Humano”.

En el actual estudio se presenta el diagnóstico de la gestión del área de Talento Humano en una empresa del Sector Textil. Para el logro del mismo se utilizaron las técnicas *Entrevistas y Encuestas*. La primera permitió conocer informaciones específicas sobre la empresa objeto de estudio, especialmente las relacionadas con el área de recursos humanos de la misma. Mientras que con la segunda se pudo determinar cómo perciben los empleados la gestión de dicha área.

Por otro lado, en lo que respecta al tipo de investigación, por su naturaleza fue de tipo *Documental, Descriptivo y Explicativo*. Fue Documental, porque se necesitó buscar informaciones de fuentes secundarias que contribuyeron a la construcción del fundamento teórico del estudio. Mientras que el estudio recae en el tipo Descriptivo debido a que se muestran los procesos y políticas de cada subsistema del área analizada; asimismo se explican las razones que justifican la problemática evidenciada en la misma.

Por último, en relación a los métodos de investigación, se implementó el *Analítico*, al evaluar los diferentes subsistemas del área referida, que a su vez favoreció el diagnóstico de la problemática planteada en el estudio. De igual forma, se utilizaron las herramientas estadísticas para determinar proporciones con respecto a las respuestas de los empleados en la encuesta aplicada. Y el *Deductivo* ayudo a promover orden de las ideas de la investigación, pues se partió de premisas generales hasta arribar a premisas particulares. De ahí, el orden de los capítulos, donde el primero aborda la base teórica del estudio, es decir, los aspectos generales de la administración de recursos humanos. Mientras, que en el segundo y tercero se presentan aspectos específicos del tema propuesto. Específicamente, en el segundo se expone todo lo relacionado con la empresa analizada y en el tercer se presenta el diagnóstico del departamento de recursos de la misma, propósito de esta investigación.

# **Capítulo I. Generalidades sobre Administración de Recursos Humanos**

# **Capítulo I. Generalidades sobre Administración de Recursos Humanos.**

En el presente capítulo se exponen los fundamentos teóricos en torno al tema de estudio. En el mismo se conceptualiza el concepto administración de recursos humanos, detallando sus objetivos y funciones, así como los subsistemas que lo forman, entre otras informaciones consideradas relevantes.

## **1.1 Administración de Recursos Humanos (ARH). Conceptualización.**

La *Administración de Recursos Humanos (ARH)* es el área encargada de coordinar las funciones, deberes y responsabilidades del personal de una organización con el objetivo de favorecer el logro de los objetivos corporativos. Por esa razón, resalta Wayne, R. (2010) que todos los niveles deben estar integrados a esta área, pues una gestión eficaz de los recursos humanos contribuye al logro de los diversos planes.

Una idea similar la exponen Snell, S. & Bohlander, G. (2013) quien explica que la administración de recursos humanos o gestión del talento humano, se compone de una serie de acciones que permiten o contribuyen a que la organización sea competitiva. Estos afirman que esta área se encarga de identificar, reclutar y seleccionar al personal idóneo para los diversos puestos vacantes, así como de capacitar, motivar y evaluar a los mismos; para luego diseñar políticas adecuadas de compensación que impida la deserción de estos.

Por su parte, Chiavenato, I. (2002) expone que la ARH es un conjunto de políticas y prácticas, las cuales deben ser ejecutadas para gestionar los diferentes puestos o cargos gerenciales que se relacionan de forma directa con las personas (recursos humanos). Dichas políticas y prácticas incluyen actividades como: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Asimismo, señala que es una función del área administrativa que se encarga de la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de las personas. Es válido resaltar que este autor afirma que la ARH en la actualidad se ha transformado en Gestión del Talento Humano, pues desde ese punto de vista, se les da un superior valor a las personas, en el mismo estas son visualizadas como socias de las organizaciones.

El autor antes referido, afirma que las personas son las que proveen los conocimientos, habilidades y capacidades, pero principalmente traen a la empresa inteligencia, lo cual contribuye en una alta medida a tomar decisiones racionales y oportunas que permitan la consecución de los objetivos organizacionales. Es decir, las personas son el capital intelectual de la organización.

A juicio de los autores del estudio, las personas son la vida de toda organización. Estas son las que permiten que exista eficiencia y eficacia en el manejo de los demás recursos. Además, cuando las empresas poseen un recurso humano capaz y motivado, pueden sobrevivir en los mercados actuales. Pero no sólo se trata de la sobrevivencia, sino que también con estas como aliados la organización crece,

maneja niveles de rentabilidad óptimo. De ahí, la importancia de la ARH o Gestión del Talento Humano.

### **1.1.1 Aspectos Fundamentales de la Gestión de Personas.**

La gestión del talento humano o ARH se basa en tres aspectos fundamentales, según refiere Chiavenato, I. (2002), los cuales se describen a continuación:

- Que el personal está compuesto por seres humanos, son personas no recursos.
- El personal es un activador inteligente de los demás recursos de la organización. Es decir, elementos de impulso que ayudan a promover dinamismo a la empresa, pues son agentes de cambio.
- Son socios de la organización, porque la conducen al éxito. Y que como grupos de interés invierten en la organización con miras de recibir un retorno que se traduce en una remuneración tanto monetaria como no monetaria.

### **1.1.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos (ARH).**

Como se explicó en el anterior subtema, las personas son el activo más importante de toda organización. Por tal razón, las empresas actuales necesitan estar orientadas hacia estos, pues con las personas es que se maximiza el retorno sobre las inversiones de todos los demás grupos de interés de la misma. De ahí, que el objetivo de la ARH, refiere Chiavenato, I. (2002) es la gestión que promueve la cooperación eficaz de las personas, para que las empresas alcancen sus metas y a la vez que los mismos logren sus objetivos particulares.

Por su parte, Werther, W. & Davis K. (2000) explican que para que las empresas logren sus metas requieren que sus directivos formulen objetivos claros y cuantificables. Los mismos resaltan que los objetivos de la ARH deben ser un reflejo del propósito de la gerencia administrativa. Estos afirman que la ARH o Gestión del Talento Humano debe perseguir la consecución de los siguientes objetivos:

- *Objetivos Corporativos:* este se refiere a que la ARH tiene como finalidad *contribuir al éxito de la corporación*. Aclaran los autores antes citados que la ARH no posee un fin en sí misma, sino que existe con la finalidad de brindar apoyo a las demás unidades operativas de la organización.
- *Objetivos Funcionales:* la ARH debe funcionar acorde a las necesidades de las demás áreas de la empresa, pues tiene que promover la optimización del uso de los demás recursos dentro de las corporaciones o empresas.
- *Objetivos Sociales:* los autores antes citados resaltan que, el departamento o área de recursos humanos debe *responder ética y socialmente a los desafíos* de la sociedad a nivel global. Es decir, no puede actuar contrario a lo que dicta la ética y valores morales.
- *Objetivos Personales:* todo departamento de recursos humanos requiere para promover la integración del personal, velar porque estos reciban las herramientas que facilitarán que los mismos logren sus metas o propósitos individuales.

### **1.1.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.**

El área de Recursos Humanos funciona como un sistema integrado. Este sistema se compone de cinco (5) áreas funcionales, las cuales son: dotación del personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, relaciones laborales y con los empleados. (Snell, 2013)

Por su parte, Werther, W. & Bohlander, G. (2000) exponen que las funciones de la ARH se relacionan con las diversas acciones que se deben llevar a cabo para proveer y mantener una fuerza laboral adecuada. Entre estas citan:

- Planeación de los recursos humanos.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Orientación y capacitación.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Compensación.
- Relación laboral
- Entre otras.

Todas las actividades antes mencionadas se integran en lo que se denomina Subsistemas de la ARH. Estos se exponen en el próximo subtema.

### **1.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.**

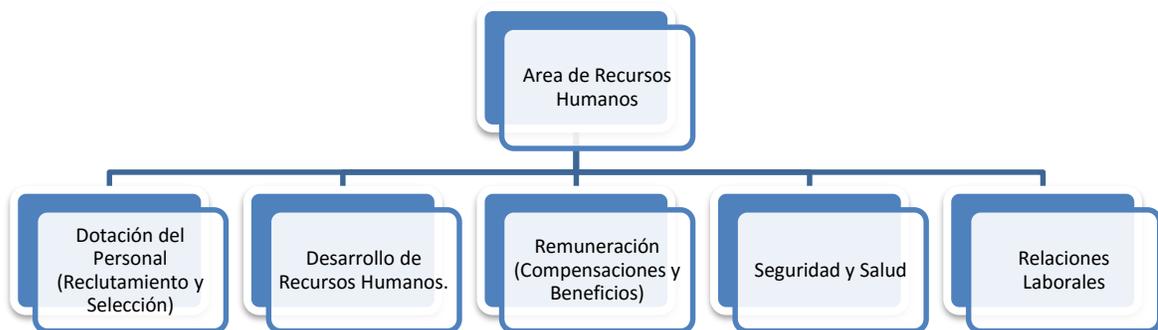
Las áreas funcionales referidas por Snell, S. & Bohlander, G. (2013) según se presenta en la figura No.1, también conocidas como subsistemas por otros autores, se describen de manera resumida a continuación:

- *Dotación del Personal (Reclutamiento y Selección)*: es el proceso mediante el cual la empresa recluta y selecciona un número óptimo de empleados con las actitudes y aptitudes que requiere el puesto y en el momento oportuno. Esta implica la realización de actividades como:

- *Planeación de Recursos Humanos.*
- *Análisis de Puestos.*
- *Reclutamiento y Selección.*

Wayne, R. (2020) refiere que estas tres (3) áreas son vitales para que la organización pueda lograr su propósito o misión.

*Figura No.1 Subsistemas del Área de Recursos Humanos*



*Fuente: Propia*

- *Desarrollo de Recursos Humanos (Capacitación)*: esta área tiene como responsabilidad la capacitación y desarrollo del personal, así como la planeación de carrera y evaluación de desempeño.

- *Remuneración (Compensación y Beneficios)*: este subsistema es el que está compuesto por todas las recompensas obtenidas por los empleados al desempeñar las funciones asignadas en sus respectivos puestos. Estas incluyen:
  - Remuneración financiera directa.
  - Remuneración financiera indirecta.
  - Remuneración no financiera.
- *Seguridad y Salud*: este subsistema explica Wayne, R. (2010) es el encargado de la protección de los colaboradores contra lesiones provocadas por accidentes laborales. Asimismo, tiene como función mantener a los empleados sanos. Es decir, promover que el ambiente de trabajo sea seguro y que los clientes estén sanos, pues la integración de estos factores ayuda a que los mismos sean más productivos. Resalta dicho autor.
- *Relaciones Laborales*: esta área se relaciona de forma específica a las negociaciones colectivas y las relaciones internas entre los clientes internos tanto entre sí mismos como con la organización y demás asociados.

### **1.2.1 Subsistema de Dotación del Personal (Reclutamiento y Selección).**

La competitividad de una empresa no sólo depende de que tenga recursos tecnológicos modernos, una buena continuidad en la realización de sus procesos, una estructura organizacional adecuada a sus funciones, y productos y servicios de calidad. Pues puede poseer todo lo anterior, pero si sus recursos humanos no

poseen las actitudes, habilidades y conocimientos que requieren sus puestos, lo anterior no garantizará su éxito. De ahí, la importancia de que los procesos de planeación, reclutamiento y selección de personal sean adecuados. (Chiavenato, 2011).

#### **1.2.1.1 Planeación de Recursos Humanos.**

Tanto Werther y Davis sostienen que la *Planeación de Recursos Humanos*, inciden en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o conformaran parte de la misma. Estos resaltan que para poder lograr una buena planeación del recurso más valioso de la organización es necesario tener en cuenta dos factores:

1. La empresa debe de disponer de planes y objetivos claramente definidos en niveles superiores, esto es lo que se conoce como planeación estratégica, y estos deben ser traducidos en planes de acción concretos tanto a corto, mediano como también a largo plazo para las distintas unidades que las conforman.
2. Por otro lado, la función de personal debe estar debidamente integrada en el conjunto de la empresa, la misma no debe ser considerada una actividad subalterna, pero a su vez debe disponer de información de calidad para la elaboración de las estimaciones.

### **1.2.1.2 Reclutamiento del Personal.**

El término *Reclutamiento*, explica Chiavenato, I. (2002) designa todos los pasos ejecutados por la organización para atraer a los candidatos idóneos. Resaltando que este es un proceso dual, pues por un lado se comunican y difunden las vacantes existentes y por el otro lado se atraen los candidatos al proceso de selección. Es importante resaltar, según explica el autor citado que existen dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo.

El reclutamiento interno se refiere a tener como candidatos personas que ya laboran en la organización, con el fin de promoverlos o transferirlos a funciones más complejas. Mientras que el externo se enfoca hacia candidatos del mercado que no son empleados de la organización.

Cada una de estas formas de reclutamiento presentan tanto ventajas como desventajas, explica Werther, W. & Davis, K. (2014), por lo que este recomienda que siempre se debe analizar cuál es la más conveniente de acuerdo a la situación por la que atraviesa la organización o empresa.

Entre las ventajas del reclutamiento interno, menciona Werther, W. & Davis, K. (2014), la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque el personal que labora en esta percibe la oportunidad de recibir un ascenso dentro de la misma. Asimismo, otra ventaja es que no se necesita realizar un proceso de inducción pues el empleado conoce el ambiente laboral de la organización.

Pero de igual modo, así como tiene ventajas se pueden citar algunas desventajas, pero la principal es que puede provocar frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

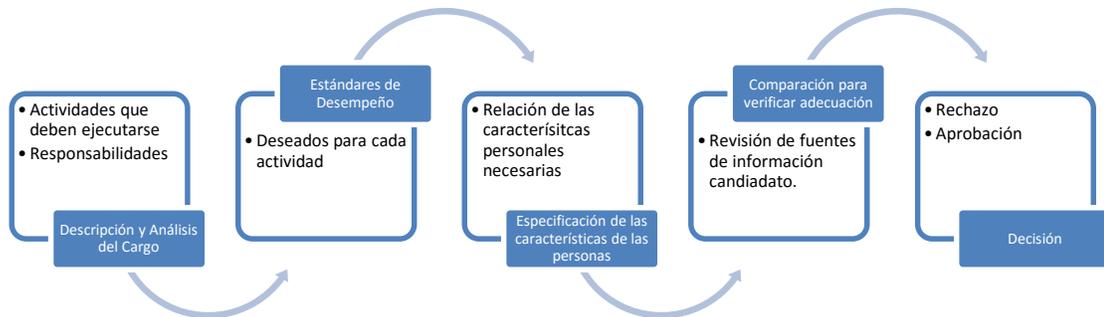
En lo que respecta al método de reclutamiento externo, este presenta la ventaja de que la organización favorece la introducción a la empresa de conocimiento, sangre y perspectivas nuevas. Aunque tiene la desventaja de que, al recurrir a personas externas a la organización, esto provoca que sea más costoso, complejo y la duración del proceso es mayor que en el interno, también es más inseguro, debido a que no existe certeza de que quien lo ocupara permanezca en el puesto mucho tiempo.

#### **1.2.1.3 Selección de Personal.**

El término *Selección* se refiere a los diferentes procesos agotados en la organización para elegir el candidato mejor dentro de una lista de candidatos. Es válido aclarar, que la *selección de las personas* dentro de las organizaciones permite que sólo sean contratadas las personas que posean las características requeridas por la empresa. Los que contribuyan a que la organización sea más eficiente y eficaz.

El proceso de selección es básicamente una comparación entre dos aspectos, entre los requisitos que demanda el puesto y el perfil de las diferentes características (habilidades, actitudes y conocimientos) de los candidatos que se enfrentan para lograr ser elegidos. Este proceso se describe en la figura No.2.

Figura No.2 Proceso de Selección del Personal



Fuente: Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*

En otro sentido, Dessler, G. & Valera, R. (2011) explican que todo proceso de reclutamiento y selección debe completar los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar los empleados que requerirán para definir los puestos que deberán ser cubiertos.
2. Construir una bolsa de trabajo para los puestos de trabajo definidos, es decir, reclutar candidatos ya sea de forma interna o externa.
3. Solicitar el llenado de los formularios de solicitud de empleo y darle participación en una entrevista inicial.
4. Aplicar herramientas como exámenes, verificación de antecedentes y los análisis o estudios médicos a los candidatos que tienen posibilidad de ser elegidos.

5. Enviar a los candidatos considerados viables al supervisor inmediato del puesto que se desea cubrir.
  
6. Realizar una entrevista con el candidato viable para hacerle una oferta real. Dicha actividad la realizan el supervisor inmediato y las autoridades relevantes.

Un proceso muy importante en este subsistema lo constituye el análisis de puestos. Y es que los puestos, expone Werther, W. & Davis, K. (2014), contienen las actividades o funciones que debe desarrollar cada miembro de la organización de acuerdo con la descripción del cargo que este ocupa. Sin obviar, resalta el autor antes citado, que los puestos forman parte integral y medular de la estructura organizacional, por lo que los mismos *condicionan y determinan* la distribución, configuración y grado de especialización que se requiere para cada uno de ellos.

Los especialistas del departamento de capital humano cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización son conocidos como analistas de puestos.

### **1.2.2 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.**

Luego de haber agotado el proceso de reclutamiento y selección, las organizaciones proceden a orientar y capacitar al candidato seleccionado. Dessler, G. & Valera, R. (2011) refieren que a los nuevos candidatos se les debe dar una inducción, donde

se le transmitirán las informaciones para que los mismos desempeñen su labor de forma eficiente y también para que conozcan las normas de la organización.

Asimismo, resaltan los autores antes citados, que a tanto los empleados nuevos como los ya existentes deben recibir capacitación, pues esta es la que le permitirá adquirir las habilidades que necesitan para poder desarrollar de forma óptima sus tareas.

Por su parte, Rodríguez, J. (2007) explica una idea similar, resaltando que la capacitación contribuye al “mejoramiento y el crecimiento” de las habilidades y conocimientos del personal de la organización. Este refiere que esta es primordial porque:

- *Ayuda a la empresa:* con los programas de capacitación las organizaciones promueven actitudes en los empleados que ayudan al logro de los objetivos organizacionales favoreciendo con esto mayores niveles de rentabilidad.
- *Ayuda al empleado:* los procesos de desarrollo permiten que el trabajador lleve a la práctica las variables “motivación, realización, crecimiento y progreso”, explica el autor antes citado.
- *Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo:* la puesta en marcha de todo programa de capacitación y desarrollo provoca la integración de los diversos grupos que reciben la misma, ayudando a establecer mejoras en la comunicación, tanto a nivel individual como grupal.

### **1.2.2.1 Proceso de Capacitación y Desarrollo.**

Muchos empleados nuevos llegan a la empresa dotados de los conocimientos básicos que necesitan para el puesto que desempeñaran. No obstante, otros pueden requerir mucha capacitación antes de estar listos para contribuir lo más posible a la organización, explican Dessler, G. & Valera, R. (2011).

Desde una perspectiva amplia la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Al momento de desarrollar un programa de capacitación es muy importante que los directivos tracen estos conforme a sus planes estratégicos, pues de esa forma aseguran que las competencias de su personal sean las necesarias para favorecer el cumplimiento de los objetivos corporativos.

El proceso de capacitación y desarrollo se realiza en cinco (5) pasos, según explican Dessler, G. & Valera, R. (2011), específicamente son los siguientes:

1. *Diagnóstico de Necesidades*: en donde se determina si es necesaria alguna capacitación en base a las carencias de habilidades identificadas del empleado. Los autores antes citados, sugieren que en este paso es primordial identificar cuales variables tienen una alta influencia en las necesidades de capacitación. Asimismo, explica que, en este análisis, la organización debe evaluar todo el ambiente, estrategias y recursos de la misma, para de esa forma definir el foco de atención de la capacitación. Luego de definido este foco, es necesario llevar a cabo un análisis de tareas, que según el autor citado consiste en definir el contenido de dicho programa,

evaluando las responsabilidades y deberes de cada puesto. Por último, se procede a analizar cuáles de los colaboradores internos necesitan dicho programa y cuáles no.

2. *Diseño Didáctico*: en este paso se recopilan los objetivos, métodos, medios, etc. Que se requerirán para la capacitación. Este paso incluye el planteamiento de los objetivos instruccionales, analizando factores tales como: disposición y motivación del personal que recibirá la capacitación, lugar, horario, así como las características personales que deberá tener el instructor o persona que brinde la capacitación.
3. *Validación*: consiste en demostrar la efectividad del programa de capacitación planificado.
4. *Implementación*: este se refiere a la ejecución del programa de capacitación propuesto.

Por último, es importante señalar que existen varios tipos de programas que pueden utilizarse. Entre los cuales se pueden citar:

- Capacitación de aprendizaje práctico
- Instrucción programada
- Métodos audiovisuales
- Métodos de simulación

5. *Evaluación*: se refiere a la valoración del programa, analizando los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas, que eran las identificadas en el diagnóstico de las necesidades.

#### **1.2.2.2 Tipos de Capacitación.**

Rodríguez, J. (2007) refiere que la capacitación que reciben los empleados puede ser de tres tipos, los cuales se describen a continuación:

- *Capacitación para el trabajo*: está la recibe el colaborador que va a desempeñar una nueva función. Entre estas se encuentran: capacitación de pre-ingreso, inducción y capacitación promocional.
- *Capacitación en el trabajo*: constituida por las diferentes acciones desarrolladas con la finalidad de desarrollar habilidades y destrezas al empleado, así como para promover una mejoría de actitudes del mismo frente a sus funciones. Entre estas se encuentran los adiestramientos y las capacitaciones específicas y humanas.
- *Desarrollo*: este tipo se relaciona con la “formación integral” del colaborador. Esta se compone de: educación formal para adultos, integración de la personalidad y actividades recreativas y culturales.

### 1.2.3 Subsistema de Remuneración.

La remuneración o compensación del empleado designa las diversas formas en las que se le paga al trabajador como resultado de su labor en la organización. (Dessler, 2011).

Las remuneraciones o compensaciones, según resaltan Snell, S. & Bohlander, G. (2013) pueden ser de tres tipos, los cuales son:

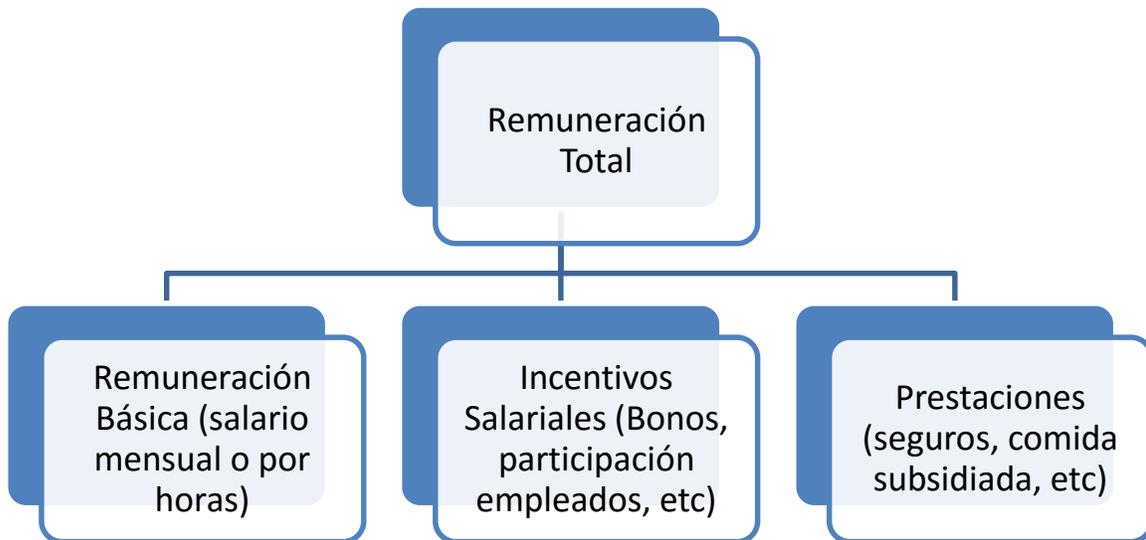
- *Compensación Directa:* compuesta por los sueldos y salarios, así como los bonos, incentivos y comisiones que perciben los empleados, como retribución por su trabajo.
- *Compensación Indirecta:* constituida por los beneficios recibidos por el empleado que el empleador le proporciona.
- *Compensación no Monetaria:* la cual incluye los diversos programas de reconocimiento al personal, horas de trabajo flexibles, un clima organizacional adecuado, entre otros.

Los autores antes citados resaltan que el tipo de compensación seleccionado debe ayudar a que el empleado se motive y crezca. Y es que, a juicio de la autora del estudio, un plan de compensación inadecuado provoca descontento en el personal, pues estos perciben que no son valorados.

Continuando la idea anterior, Chiavenato, I. (2007) explica otro sistema de clasificación, pero con denotaciones similares. El mismo expone que la

remuneración total que recibe el empleado se compone de tres grupos, los cuales son: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones. (Ver figura No.3).

*Figura No.3 Componentes de la Remuneración Total*



*Fuente: Chiavenato, I. (2007), Gestión del Talento Humano*

Por otro lado, las tendencias actuales en la remuneración del empleado según resaltan Dessler, G. & Valera, R. (2011) son:

- *Remuneración basada en competencias y habilidades:* en esta el empleado recibe un pago acorde a las habilidades y conocimientos que posee y es capaz de aplicar. Es decir, en base a sus competencias, que son las características individuales de cada empleado percibida a través de sus conocimientos, habilidades y su comportamiento, entre otros.

- *Broadbanding o bandas anchas*: estos establecen categorías o niveles para remunerar los puestos y asignan un rango de sueldos de acuerdo a dicho nivel. Es decir, asignan un mínimo y un máximo.

Por su parte, Chiavenato, I. (2009) explica que los sistemas de remuneración aunque deben ser preparados para lograr un mayor rendimiento en la organización al motivar o incentivar a los colaboradores, estos también representan un costo para la organización. De ahí, que los directivos de las empresas resaltan el autor citado, deben analizar la relación entre ambos. Pues el fin de toda empresa, es generar riqueza para los diversos grupos de interés de la misma.

#### **1.2.4 Subsistema de Seguridad y Salud.**

Una de las bases para poder lograr tener un personal adecuado es promover salud y seguridad; resalta Chiavenato, I. (2011). Pues la misma garantiza que existan dentro de la organización las condiciones, tanto a nivel personal como material, adecuadas para desempeñar de forma óptima las funciones que demandan los diferentes puestos.

La *Higiene Laboral* (salud) incluyen todas las actividades (normas y procedimientos) que tienen el propósito de promover la integridad física y mental del colaborador. Logrando minimizar los riesgos inherentes a cada cargo y crear un clima organizacional adecuado. El autor antes citado refiere que un plan de higiene laboral incluye regularmente los siguientes puntos:

- *Un plan organizado.*
- *Servicios médicos adecuados.*

- *Prevención de riesgos para la salud.*
- *Servicios adicionales.*

La higiene laboral se relaciona en un alto grado con la *Seguridad Laboral*, este es “es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes”.

A juicio de los autores del estudio, la seguridad y salud laboral son primordiales en la actualidad. Pues un empleado que no goce de buena salud no podrá tener un nivel de desempeño adecuado. Asimismo, si la empresa no se preocupa por garantizar que sus colaboradores laboren en entornos seguros, el número de accidentes sería alto, y esto además de acarrear grandes desembolsos de recursos monetarios, tiene un efecto negativo en los empleados y sus familias.

#### **1.2.5 Subsistema de Relaciones Laborales.**

El desarrollo de los demás subsistemas requiere que los clientes internos (empleados) y demás grupos de interés de la organización se relacionen. Estas relaciones pueden ser tanto internas como externas. Chiavenato, I. (2011) explica que las primeras se refieren al contacto existente entre los miembros de una misma empresa. Mientras, que la segunda se enfoca en las relaciones entre los colaboradores (empleados de la organización) y demás personas con las que la organización tienen contacto, como son: asociaciones, proveedores, estado, sindicatos, entre otros.

Las Relaciones con los empleados, expone el autor antes citado, son las diversas acciones desarrolladas entre los miembros de la organización y los diversos movimientos de estos dentro de la empresa. Asimismo, explica que dentro de las relaciones internas entre colaboradores se incluyen los ascensos, transferencias, jubilaciones y dimisiones. También, las acciones relacionadas con las actividades disciplinarias.

#### **1.2.5.1 Movimientos del Personal.**

Dentro de las organizaciones existe una corriente constante de los recursos humanos. Entre los movimientos que surgen por dicha corriente refiere el autor antes citado se encuentran:

- *Transferencias:* esta se refiere a un “movimiento lateral” de los colaboradores. La misma puede ser debida a un deseo de la organización o del empleado. Estas responden con regularidad a las siguientes razones:
  - Reestructuración de los departamentos en base a sus necesidades.
  - Satisfacción de las aspiraciones de los empleados.
  - Empleo de los puestos como un medio para ascender de los empleados o colaboradores internos.
  - Entre otras.
  
- *Ascensos:* este término denota el “movimiento vertical” de un colaborador. Es decir, es cuando un empleado sube un escalón dentro de la escala

jerárquica y a la vez el salario del mismo es incrementado. Chiavenato, I. (2011) refiere que este es símbolo de éxito.

- *Separaciones por Jubilación*: las jubilaciones ocurren cuando un empleado o colaborador sale de la organización debido a una edad límite o el tiempo que el mismo tiene laborando es el establecido para poder hacer el proceso enunciado.
- *Separación*: este es un movimiento de salida debido a dos motivos, porque el empleado haya decidido renunciar o porque la empresa separe del puesto al colaborador.

### **1.3 Desempeño Laboral. Conceptualización.**

Los directivos de las organizaciones en la actualidad se preocupan principalmente por la medición, evaluación y control de tres (3) aspectos: *Resultados, Desempeño y Factores Críticos de Éxito*; refiere Chiavenato, I. (2002). Este explica lo siguiente:

- *Resultados*: son los resultados que los directivos esperan obtener dentro de un plazo determinado a raíz de las operaciones de la organización.
- *Desempeño*: denotando los medios que se ponen en práctica o el comportamiento.

- *Factores Críticos de Éxito:* que según resalta el autor antes citado se enfoca en los aspectos que son primordiales para que la organización de hoy en día alcance sus metas, y logre obtener una ventaja frente a sus competidores.

De los aspectos antes descritos, el que es importante ampliar es el referido al desempeño., objeto de este estudio. Pues una organización en donde el desempeño de alguna de sus áreas sea inadecuado, se ve afectada no sólo en esa unidad sino en todas las demás. Y es que las empresas son un sistema, donde si una de sus partes falla, esta tendrá problemas para lograr sus continuidades; como opinión personal de la autora. Es importante resaltar que el desempeño de un área se ve medido a través del comportamiento mostrado por su personal. De ahí la importancia de evaluar como estos últimos ejecutan sus funciones y los resultados obtenidos en el desarrollo de las mismas.

Toda persona necesita que sus resultados sean evaluados, pues con esto recibe retroalimentación, explica Chiavenato, I. (2002). Debido a que, con la retroalimentación, el personal reconoce sus debilidades y fortalezas, y así puede aumentar sus potencialidades.

Resalta el autor antes citado que las razones que justifican la necesidad de que en las organizaciones sea evaluado no sólo el personal, sino sus diversas áreas son básicamente por las siguientes aseveraciones:

- Las evaluaciones de desempeño proveen un juicio sistemático, que sirve de base para el incremento de la escala salarial, para las transferencias,

promociones y en algunos casos para despedir el empleado que muestre un deficiente desempeño.

- Además, contribuyen a que el empleado o área conozca cómo está realizando sus funciones. Es decir, si las mismas están por debajo de lo que se espera, en promedio o por encima de lo que demanda el puesto. Resaltando que, si algo va mal, ayuda a reconocer que actitudes, habilidades o conocimientos deben ser modificados.
- Ayuda a que los directivos puedan orientar a sus subalternos y que estos conozcan la opinión de sus superiores en torno a su comportamiento dentro de la organización.

### **1.3.1 Métodos de Evaluación Básicos.**

Existen diferentes métodos empleados en la actualidad para la evaluación del desempeño, pero los más utilizados según refieren Dessler, G. & Valera, R. (2011) son:

- *Método de escala de puntuación gráfica.*

En este método se señala algunos rasgos y un nivel de desempeño para cada uno de los colaboradores internos de la organización. Los autores antes citados explican que el supervisor calificara a cada subordinado encerrando en un círculo o

marcando la puntuación en la que demuestre mejor su desempeño y luego se suma para todas las características.

- *Método de clasificación alterna.*

Esta es otra técnica de evaluación en la que se clasifican a los trabajadores de mejor a peor, conforme explica el autor antes citado. Junto con este se utiliza otro formato para indicar que empleado está más alto y también quien está más bajo en el rasgo a medir, alternándolos hasta que se clasifican todos los trabajadores participantes.

- *Método de comparación por pares.*

En este método cada subordinado a evaluar es comparado con los demás en cada característica. En este método, resaltan Dessler, G. & Valera, R. (2011), se utiliza una gráfica en la que se marca con un signo de más o de menos quien es el mejor empleado del par evaluado.

- *Método de distribución forzada.*

Con el método de distribución forzada el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño, su efectividad se determina sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

- *Método del incidente crítico.*

Este método implica llevar un registro de casos extraordinarios tanto positivos como negativos sobre el comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con este en momentos predeterminados. En muchas empresas, explican Dessler, G. & Valera,

R. (2011), se utiliza este método como complemento del método de evaluación o de clasificación. Esto permite garantizar que el superior conozca la evaluación del subalterno durante el año completo, puesto que los incidentes deben acumularse, permitiendo que la evaluación del desempeño no sólo sea de las acciones más recientes.

- *Escalas de clasificación basadas en el comportamiento.*

Esta es una técnica de evaluación en la que se combinan las ventajas tanto de la descripción de incidentes críticos, como de las puntuaciones, al complementar la escala cuantificada usando ejemplos descriptivos de desempeños aceptables y a su vez aquellos deficientes.

- *Formas de evaluación en la práctica.*

En este formato también se ilustra un hecho importante en cuanto a las evaluaciones, incluso si la compañía no suele utilizar un enfoque totalmente de escala de clasificación basándose en el comportamiento de los subalternos, el uso de casos ilustrativos es uno de los puntos a favor ya que mejora la confiabilidad y la validez en la escala de evaluación.

- *Método de administración por objetivos (APO).*

Este requiere que las metas que establezca el gerente sean medibles y específicas para cada trabajador y que analice de manera periódica el progreso de este hacia dichas metas. El término APO por lo general se refiere a un programa de

establecimiento de metas y evaluación de la organización el mismo consiste en seis pasos.

1. Establecer las metas de la organización.
2. Fijar metas por departamentos.
3. Analizarlas metas por departamentos.
4. Definir los resultados esperados (establecer metas individuales).
5. Realizar revisiones de desempeño y medir los resultados.
6. Dar retroalimentación.

- *Evaluaciones del desempeño computarizadas y basadas en la Web.*

Actualmente, las evaluaciones con regular frecuencia se basan en la web o en computadoras, exponen Dessler, G. & Valera, R. (2011), dentro de cada dimensión de evaluación hay varios factores de desempeño presentados en forma de menú.

- *Vigilancia electrónica del desempeño.*

Los sistemas de vigilancia electrónica del desempeño (VED) usan tecnología de redes de cómputo para permitir a los administradores el acceso a las computadoras y los teléfonos de sus trabajadores. Por lo tanto, permiten a los gerentes determinar en cualquier momento del día el ritmo al que trabajan sus empleados, su grado de precisión, sus tiempos de acceso y salida, e incluso la cantidad de tiempo que dedican a las pausas como ir al sanitario.

## **Capítulo II. AS AThelics, SRL**

## **Capítulo II. AS. Athelics, SRL.**

En el presente capítulo se exponen los aspectos específicos relacionados con la empresa objeto de este estudio, tales como: su historia o antecedentes, sus lineamientos estratégicos, estructura organizacional, entre otros. Es importante resaltar que en cuanto a la estructura organizacional se enfatiza el área de recursos humanos de AS Athelics, SRL, pues es el fundamento de esta investigación.

Las informaciones expuestas en este capítulo concernientes a la empresa fueron obtenidas a través de una entrevista estructurada al Licdo. Rafael Tapia, Encargado del Área de Recursos Humanos y a la Licdo. Aneudy Garabitos, Encargado de Salud e Higiene. (Ver Anexos No.2 y No.3).

### **2.1 Historia.**

AS Athletics se instaló en San Cristóbal en el año 1976. Ya cuenta con 40 años en el mercado dominicano. Es una fuente para los equipos en lo que se refiere a ropa deportiva. Desde sus inicios se ha dedicado al diseño y fabricación de uniformes deportivos dirigidos a escuelas, colegios, ligas deportivas y todo equipo que lo requiera. Asimismo, ofrecen una línea completa de uniformes para béisbol, baloncesto, fútbol, softbol, atletismo, lacrosse y voleibol.

Distribuyen sus uniformes a través de su red de distribuidores autorizados. Hasta el momento no le oferta estos al usuario final de forma directa. El Licdo Aneudy Garabitos comentó, que, como distribuidor, se especializan en órdenes de envío de la gota directa desde sus almacenes de forma diaria a su ubicación en la tienda o directamente a sus clientes.

## **2.2 Lineamientos Estratégicos.**

En este subtema se abordan los lineamientos estratégicos en los que se fundamentan el accionar de la organización analizada.

### **2.2.1 Misión.**

La *Misión o Propósito*, según explica Chiavenato, I. (2009), permite aclarar y transmitir a todos los relacionados de la empresa los objetivos de la misma, así como sus valores y la estrategia que soporta su accionar. La empresa AS Athelics SRL, tiene como misión según refirió el Licdo. Licdo. Rafael Tapia, es “Somos una empresa de Zona Franca, cuya actividad principal es la confección de Textiles, productos terminados y uniformes deportivos para ser reconstruidos, serigrafiados, sublimados o bordados”.

### **2.2.2 Visión.**

El concepto *Visión* según explica Jack Fleitman, citado por Thompson, I. (2006), es el camino por el cual la organización o empresa desea dirigirse en el largo plazo. Este asesor resalta que la misma contribuye a la orientación de las decisiones estratégicas de crecimiento integradas a la competitividad de dicha empresa.

La empresa analizada no tiene una visión estructurada, pero a entender de los autores se propone la siguiente: “Ser un fabricante líder de encargo y uniformes deportivos con más de 500 estilos diferentes”.

### **2.2.3 Valores.**

Conforme a Chiavenato, I. (2009), el término *Valor* se refiere a las creencias y las diferentes actitudes que sustentan o conforman el comportamiento que exhibe un individuo. En el ámbito empresarial, este concepto se sitúa en el conjunto de normas que contribuyen a orientar el *comportamiento* del personal. Los valores que los autores del estudio proponen para la empresa analizada son:

- Calidad tanto en los productos como en el servicio suministrado.
- Rentabilidad.
- Eficiencia y eficacia.
- Satisfacción plena de los clientes y relacionados.
- Compromiso.
- Servicio personalizado, amable y honesto.

### **2.3 Servicios y Productos.**

En el libro “Diez claves para ser un empresario de éxito” citado por Psicología y Empresa (2010) refieren que un *Producto* es todo lo que la organización o empresa fabrica con el propósito de ponerlo a disposición de sus mercados metas, y de esa manera promover la satisfacción de sus necesidades. Resaltando que puede ser un bien físico, pero también un servicio, o idea, entre otras.

Por su parte Thompson, I. (2006) refieren que este es el punto central de las diferentes ofertas que las empresas promueven en sus mercados. El producto

principal que la empresa analizada oferta a sus clientes es Uniformes Deportivos, dirigidos a escuelas, colegios, ligas deportivas e individuos.

#### **2.4 Proceso de Producción.**

Para la realización de su misión, refirió el Licdo. Alexander Garabitos, la empresa ha contratado 284 empleados, de estos 112 son hombres y 172 son mujeres. De igual forma poseen diferentes maquinarias como son:

- Máquinas Planas.
- Máquinas Merow.
- Máquinas Plotters.
- Máquinas de Corte.
- Máquinas de Botones.
- Máquinas de Ojales.
- Máquinas de Bordado.
- Máquinas de Pintura,
- Entre otros.

El proceso de producción de la misma, refirió el encargado antes citado, está distribuido en tres áreas, especificadas como plantas:

- *Planta I:* en esta área están instaladas las oficinas correspondientes al área administrativa, y el área de costura o ensamble de todas las piezas.
- *Planta II:* en esta refirió el Licdo. Alexander Garabitos, es que se verifica si la tela está cortada de forma correcta, y también se realiza el proceso de pintura

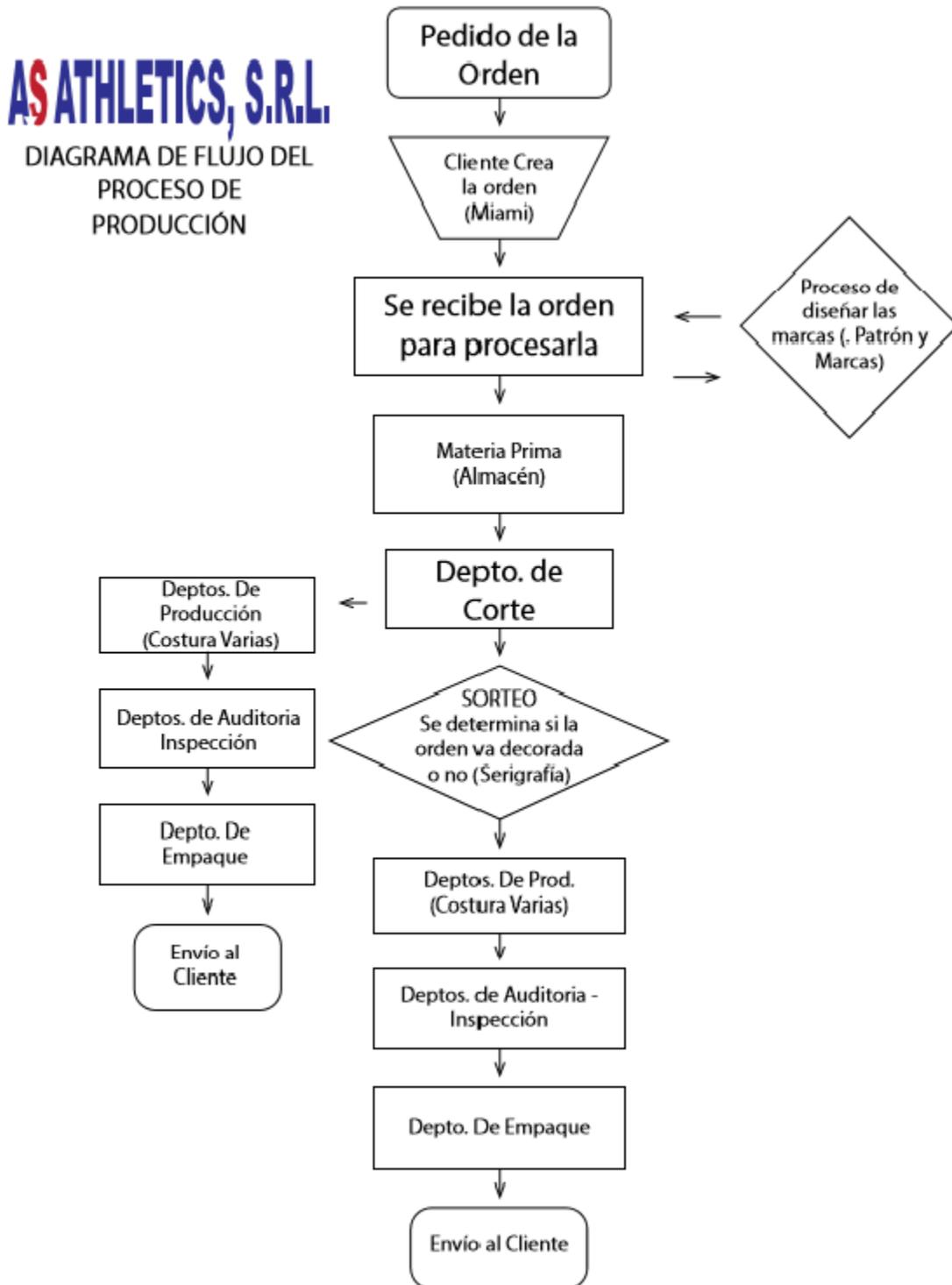
o bordado en la tela, este proceso se lleva a cabo según las disposiciones o requisitos de las órdenes.

- *Planta III:* en esta planta se ejecuta el proceso de corte. Básicamente se abre la marca, se verifica el estilo, size, tela y color; luego se tiende la tela y luego se corta; para finalmente sea enviada la misma al departamento de sorteo.

Unificados todos los procesos antes mencionados, señala el Licdo. Garabitos, se favorece la producción aproximada de 500,000 piezas por año.

Finalmente, el proceso de producción antes señalado se puede verificar en la figura No. 4

Figura No.4 Diagrama de Flujo del Proceso de Producción

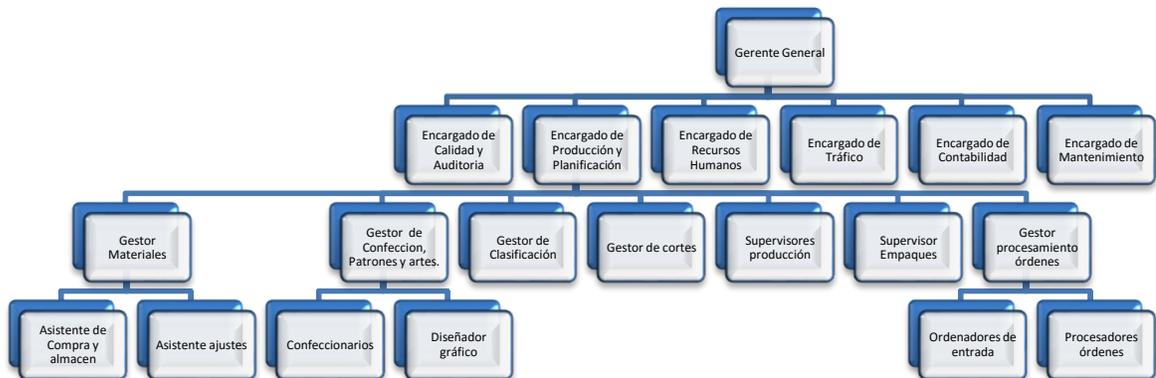


Fuente: AS Athletics

## 2.5 Estructura Organizacional.

La *Estructura Organizacional* según se explica en la Enciclopedia Financiera, es un término jerárquico que permite establecer las responsabilidades de los diferentes puestos o cargos, así como los procesos que deberán desarrollarse por dicha persona en un departamento. Una idea similar la brinda Mintzberg & Brian, (1997), quienes refieren que este término denota al conjunto de medios que las organizaciones utilizan con el propósito de dividir las operaciones en diversas tareas a fin de promover una efectiva coordinación de las mismas. Para visualizar de forma gráfica las mismas se usan los organigramas. El organigrama general de AS Athletics, SRL, Se presenta en la figura No.5.

*Figura No.5 Organigrama General*



*Fuente: AS Athletics SRL*

### **2.5.1 Área de Recursos Humanos.**

En este subtema se aborda el área objeto de investigación en este estudio. Para las informaciones aquí expuestas, como se explicó anteriormente, se llevó a cabo una entrevista<sup>1</sup> estructurada al Licdo. Rafael Tapia, Encargado del Área de Recursos Humanos. (Ver Anexo. No.3 Cuestionario Entrevista Encargado RRHH).

Los objetivos que se formularon para la entrevista referida fueron:

- Investigar las funciones y responsabilidades de dicha área.
- Identificar los procesos llevados a cabo para el reclutamiento y selección del personal, así como identificar si existe un manual de inducción o la forma de orientar al nuevo empleado.
- Conocer como llevan a cabo la capacitación y desarrollo del personal a su cargo.
- Indagar sobre los beneficios monetarios y no monetarios establecidos en la organización.
- Investigar cómo funciona su subsistema de seguridad y salud laboral.
- Identificar el nivel de relación entre los empleados.

---

<sup>1</sup> Técnica que según Bernal, C. (2010) es una técnica que permite el establecimiento directo con las personas que son vistas como fuente de información primaria para el estudio. Pág. 184

### **2.5.1.1 Composición.**

El Licdo. Tapia explico que sólo el labora en dicha área, que no tiene asistentes. Y que está a cargo del manejo de los 284 empleados aproximadamente que laboran en la empresa.

### **2.5.1.2 Funciones y Responsabilidades.**

El Encargado de Recursos Humanos en la empresa objeto de estudio explicó que él tiene la responsabilidad de gestionar todo lo referente al área de gestión humana. Tiene a su cargo de forma específica las tareas concernientes al reclutamiento y selección del personal idóneo para las diferentes vacantes. Asimismo, se encarga de las remuneraciones y capacitaciones del personal. Y se mantiene en constante contacto con el encargado de seguridad e higiene de la empresa. Adicional a lo anterior, este tiene la responsabilidad de administrar las horas extras, también la nómina y los permisos.

En los próximos subtemas se detallan las actividades realizadas por este en los diferentes subsistemas que conforman esta área de estudio.

#### **2.5.1.2.1 Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal**

El Licdo. Tapia refirió que cuando surge una vacante se utilizan dos métodos básicamente de reclutamiento. En primer lugar, se consulta de forma interna, para verificar si existe una persona idónea para dicho puesto o por recomendaciones de empleados de la misma empresa, aunque ese método no es de su preferencia, resalto el mismo. La segunda vía es a través del análisis de los curriculum vitae que

son traídos espontáneamente a la empresa, siendo el método preferido por el Licdo. Entrevistado. Es importante resaltar, que las personas los traen porque se enteran de que surgió una vacante debida a que un amigo o familiar les comunica la misma, pues fue despedido alguien.

Continuando la idea anterior, el Licdo. Tapia, explicó, que una vez recibidos los curriculum de los candidatos, se analizan, y se evalúa si los mismos cumplen con el perfil requerido del puesto, como son: la edad, nivel académico, experiencia laboral, vehículo propio, entre otros. Cumplidos los mismos, se procede a las entrevistas, la primera la realiza el Licdo. Tapia, es decir, el área de recursos humanos; y este selecciona a tres (3) candidatos que entrevistará el superior inmediato de la vacante existente. Este último, es el encargado de seleccionar la persona que mejor cumpla con los requisitos del puesto.

Es válido resaltar, que el Licdo, Tapia no refirió si se les hacen pruebas ni físicas ni psicológicas a dichos candidatos. De igual forma, explicó que no tienen un manual de inducción, sino que se le ofrece una pequeña introducción al nuevo empleado para que conozca la organización, y de forma específica el área donde va a laborar.

#### 2.5.1.2.2 Subsistema de Compensaciones y Beneficios

El personal de AS Athelics, recibe los beneficios exigidos por ley, como son: sueldo base, seguro médico, vacaciones colectivas en diciembre y regalía. Adicional a estos, refirió el Licdo. Tapia, que se le otorga un incentivo por producción. Este consiste en que, si el empleado logró por encima la meta de producción fijada

semanalmente, se les paga las cuatro (4) horas de salario del día sábado, sin dicho empleado tener que presentarse a laborar dicho día.

Es válido resaltar que, aunque no está establecido cubrir becas de estudio, en algunos casos, y dependiendo del puesto, se les paga un 50% del curso o un porcentaje superior en cursos que no son vía el gobierno.

También, tiene el personal a su disposición guarderías para niños en horario de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

#### 2.5.1.2.3 Subsistema de Capacitación y Desarrollo

La empresa no tiene un plan de capacitación y desarrollo establecido, ni tampoco cuenta con un formulario de detección de necesidades de capacitación. No obstante, el encargado refirió en la entrevista realizada que los empleados se les ofrece cursos de capacitación vía INFOTEP, pero que los mismos no asisten, o si lo hacen no se han dedicado, pues los resultados no han sido satisfactorios.

Por otro lado, explicó que se llevan a cabo evaluaciones de desempeño, y que los resultados de la misma son tomados en cuenta de forma indirecta para aumentar o disminuir los salarios de los operarios. Resaltando que existe en la escala salarial algunas diferencias, generadas por estos resultados.

No obstante, es importante aclarar que las evaluaciones de desempeño son ejecutadas de manera informal. Y consiste en que cada superior observa o verifica si su empleado está cumpliendo sus metas. Pero no existe un formulario que explique los resultados de manera general.

#### 2.5.1.2.4 Subsistema de Seguridad e Higiene

El Licdo. Tapia, refirió al Ingeniero Aneudy Garabitos, quien es el Encargado de dicha área en la organización objeto de esta investigación, ya citado anteriormente. Este explicó que en la empresa tienen un comité de seguridad y salud del trabajador. Resalto que este es mixto, pues se integran en el mismo los diferentes departamentos que componen la estructura organizacional de la empresa; y que los operarios tienen la libertad de dirigirse a sus supervisores inmediatos para comentar cualquier inconveniente o riesgo que a su parecer pueda provocar un accidente laboral en su área de trabajo.

Asimismo, especifico que el comité se reúne una vez al mes, y verifican las metas atrasadas. Analizan que lugares están siendo inseguros en la empresa, y se evalúan diferentes alternativas de acción, a fin de corregir o reducir el riesgo inherente a tal situación.

Es importante aclarar que las metas, según señalo el ing. Garabitos, son establecidas por departamentos. Por esa razón, en el comité existen representantes de todas las áreas. Específicamente, está compuesto por:

1. Presidente, Representante de la Empresa.
2. Secretario, Representante de los Trabajadores.
3. Asesor Técnico.
4. Miembros, Representantes de los Empleados.
5. Miembros, Representantes de la Empresa.

Por último, es importante aclarar que en base a lo visualizado, los empleados que trabajan en la planta, en áreas donde se trabaja con olores fuertes o presencia de polvos o residuos de la producción; no tienen guantes, ni mascarillas, entre otros utensilios de seguridad; que permitan evitar posibles incidentes.

#### 2.5.1.2.5 Subsistema de Relaciones Laborales

En la empresa no existe este subsistema. No hay un sindicato de defensa de los empleados. Aunque en la empresa se observa una política autocrática, pues su postura es concederle al empleado lo estipulado legalmente y de acuerdo a sus intereses, salvo algunas excepciones.

#### **2.5.1.3 Formularios o Documentos**

En AS ATHelics, los formularios o documentos empleados en el área de recursos humanos son:

1. Solicitud de Empleo. (Ver Anexo No.4)
2. Requisición del Personal. (Ver Anexo No.5)

El área carece de formularios, tales como:

- Formulario de Detección de necesidades de capacitación.
- Formularios para pruebas físicas y psicológicas.
- Formulario de Evaluación de Desempeño.
- Formulario de registro de incidentes.
- Formulario control de capacitaciones.

- Manual de Inducción.
- Entre otros.

Es importante resaltar, que en la entrevista realizada al Licdo. Tapia se pudo visualizar que los procesos son manejados con un alto grado de informalidad. Ejemplo de esto, es que tienen un comité de seguridad y salud laboral, y no fue proporcionado documento alguno que valide la existencia del mismo.

**Capítulo III. Diagnóstico de la Gestión  
del Área de Talento Humano en la  
empresa del Sector Textil AS Athelics,  
SRL**

## **Capítulo III. Diagnóstico de la Gestión del Área de Talento Humano en la empresa del Sector Textil AS Athelics.**

En el presente capítulo se exponen los aspectos relacionados con el objetivo principal del estudio, que es evaluar la efectividad del área de recursos humanos de la empresa AS Athelics. En primer lugar, se presenta la metodología implementada en la investigación de campo dirigida al personal de la empresa referida. Abordando luego los resultados de la misma y el análisis de estos. Es válido resaltar, que estos se comparan con los resultados de la entrevista al Licdo. Rafael Tapia, encargado de dicha área en la empresa analizada; a fin de contactar las respuestas de este con las de su personal a cargo; e identificar los aspectos positivos y negativos de su gestión, a fin de construir un plan de mejora para dicha área, que es el último subtema de este capítulo.

### **3.1 Metodología de la Investigación.**

A fin de conocer la percepción del personal de AS AThelics con respecto a la efectividad del área de recursos humanos, se llevó a cabo una encuesta a una muestra de los 284 empleados que laboran en la misma en fecha 24 de marzo del año en curso (2016). Los objetivos que se formularon en esta fueron:

- Conocer cómo se ejecutó el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Verificar si el nuevo empleado recibió una orientación adecuada en torno a sus deberes y responsabilidades.
- Identificar la existencia de políticas establecidas en las diferentes áreas.

- Evaluar si los empleados han recibido capacitación, y si la misma, en caso de ser afirmativo, respondió a la identificación de una necesidad de desarrollo de dicho empleado.
- Investigar si el personal de la empresa objeto de estudio recibe evaluaciones de desempeño de forma periódica; y si la misma es tomada en consideración en el momento de promoción o aumento de salarios.
- Identificar los beneficios monetarios y no monetarios que recibe el personal de AS Athelics.
- Comprobar la efectividad del subsistema de seguridad y salud laboral de AS Athelics.
- Investigar si existe un subsistema de relaciones laborales.

### **3.1.1 Población y Muestra**

El término *Población* según refiere Levin, R. y Rubin, D. (2004), es “el conjunto de todos los elementos que se están analizando y del cual se busca extraer conclusiones”. Pág. 10. Mientras que el concepto *Muestra* se refiere a una colección de algunos de los elementos de la población, no del todo, explican los autores antes citados.

En el caso de este estudio, la población es finita, pues contiene menos de 100,000 elementos. Específicamente, está compuesta por los 284 empleados que laboran en la empresa AS Athelics. En lo que concierne a la determinación de la muestra se empleó la fórmula para poblaciones finitas, sugerida por Bernal, C. (2010), tomando como probabilidad de éxito ( $p=0.50$ ), probabilidad de fracaso ( $q=0.50$ ), nivel de

confianza de un 95% ( $z=1.96$ ) y un margen de error equivalente a un 5% ( $e=0.05$ ) y la población ( $N=284$ ).

$$n = (Z^2 * p * q * N) / (e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q)$$

$$n = (1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 284) / (0.05^2 * (284-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50)$$

$$n = 272.7536 / 1.6679$$

$$n = 163.53 \approx 164 \text{ empleados}$$

Para la selección de la muestra se aplicó el muestreo probabilístico, pues, tal como refieren Levin, R. & Rubin, D. (2004), todos los componentes de la población tuvieron la misma oportunidad de ser seleccionados.

### **3.1.2 Instrumento de Recolección.**

El instrumento de recolección utilizado para la recolección de las informaciones referentes a la encuesta aplicada a la muestra del personal de AS AThelics fue un *Cuestionario*, que conforme a Bernal, C. (2010) es un conjunto de preguntas que se formulan con el objetivo o propósito de obtener informaciones sobre el problema estudiado. Pág. 184. En este estudio (Ver Anexo No.6) el cuestionario contó con diecinueve (19) preguntas, de las cuales cuatro (4) fueron de selección múltiple y el resto cerradas.

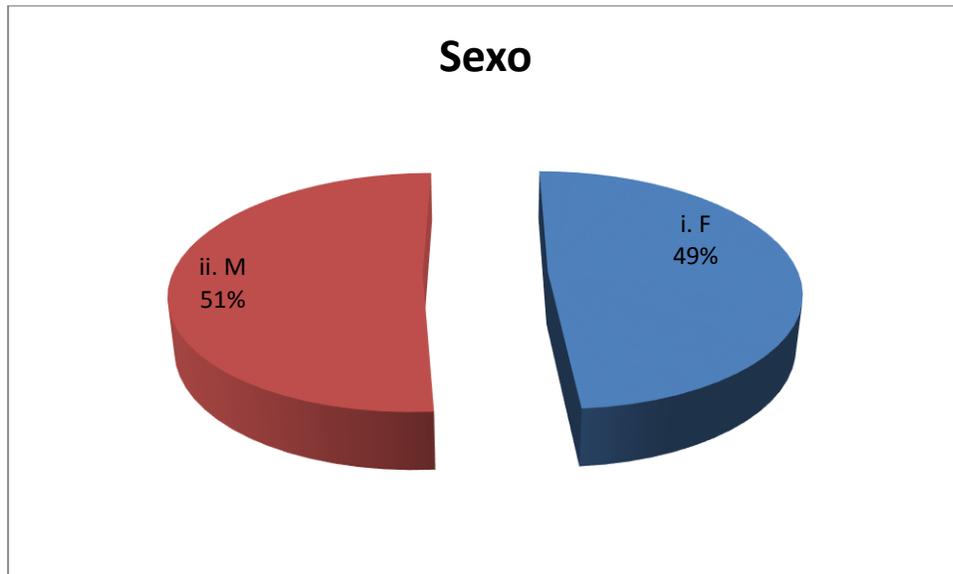
### **3.2 Resultados de la Investigación.**

Los resultados de la encuesta aplicada a los empleados que formaron parte de la muestra de investigación se presentan en los siguientes acápite.

### 3.2.1 Datos Demográficos.

a. Sexo:

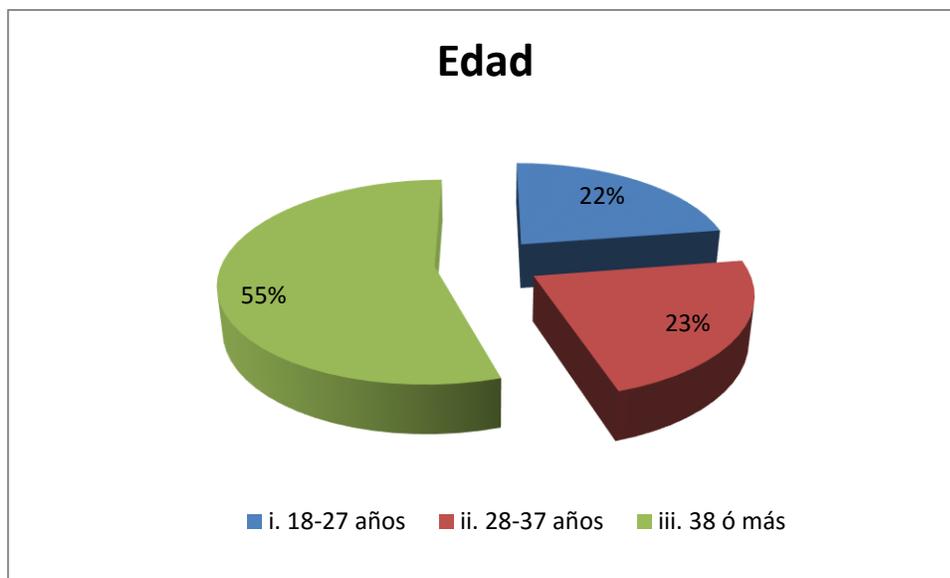
Sexo	Frecuencia	%
i. Femenino	80	48.78
ii. Masculino	84	51.22
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



El 51.22% de los empleados encuestados pertenecen al sexo masculino, el restante femenino. Y es válido resaltar que la proporción de empleados de la empresa es similar al porcentaje seleccionado en la muestra de ambos sexos.

b. Edad:

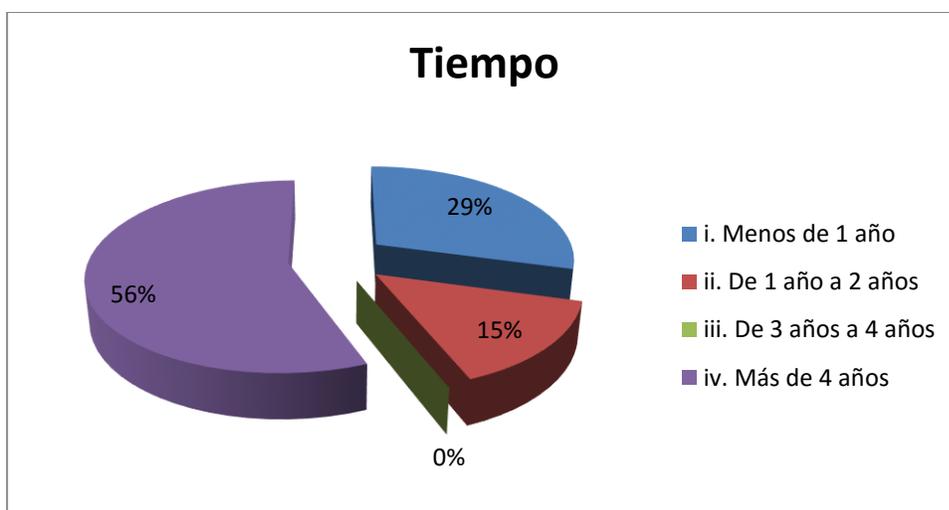
Edad	Frecuencia	%
i. 18-27 años	37	22.56
ii. 28-37 años	37	22.56
iii. 38 ó más	90	54.88
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



La mayoría de los empleados que formaron parte de la muestra de estudio en AS Athelics, SRL, tienen más de 37 años, exactamente un 54.88%. La proporción restante tiene menos de 38 años.

c. *Tiempo laborando en la Organización:*

Tiempo	Frecuencia	%
i. Menos de 1 año	48	29.27
ii. De 1 año a 2 años	24	14.63
iii. De 3 años a 4 años	0	0.00
iv. Más de 4 años	92	56.10
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>

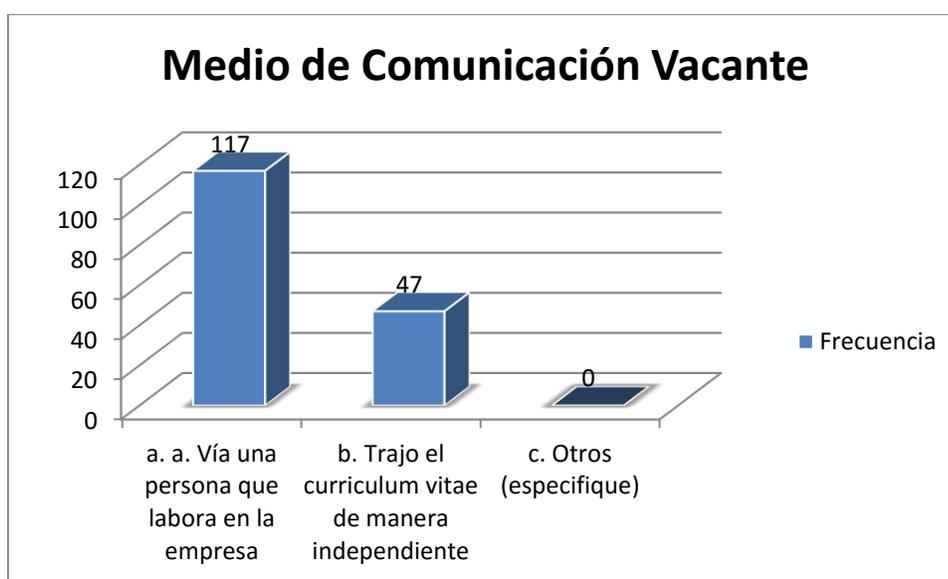


El 56.10% de los empleados encuestados tienen más de cuatro (4) años laborando en la organización analizada. Un 14.63% tienen entre un (1) a dos (2) años, y el porcentaje restante menos de un (1) año.

### 3.2.2 Preguntas.

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de una vacante en la empresa?

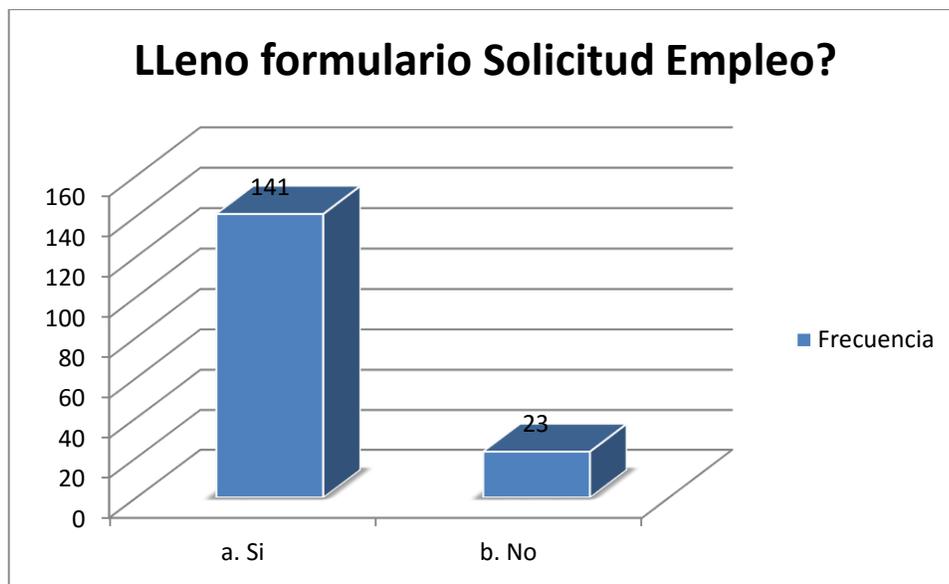
Medio de comunicación vacante	Frecuencia	%
a. a. Vía una persona que labora en la empresa	117	71.34
b. Trajo el curriculum vitae de manera independiente	47	28.66
c. Otros (especifique)	0	0.00
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



El 71.34% tuvo conocimiento de la existencia de una vacante en AS AThelics debido a una persona que labora en la empresa. El porcentaje restante (28.66%) llevo su curriculum a la misma de forma independiente, al enterarse del puesto vacante.

2. ¿Al momento de reclutamiento y selección, usted completó el formulario de solicitud de empleo?

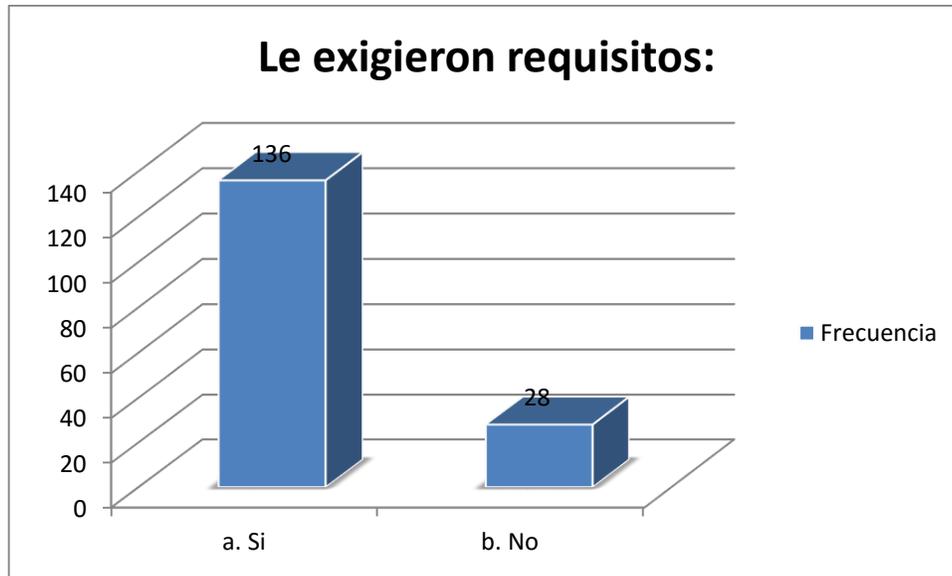
Lleno formulario de solicitud de empleo	Frecuencia	%
a. Si	141	85.98
b. No	23	14.02
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



Un 85.98% de los empleados que formaron parte de la muestra llenó el formulario de solicitud de empleo al momento de ingresar en la empresa objeto de estudio. No obstante, el 14.02% no completó el mismo, lo cual arroja que no existe una política establecida en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos candidatos con respecto al llenado de dicho formulario.

3. Para colocarlo en ese puesto, le exigieron algunos requisitos:

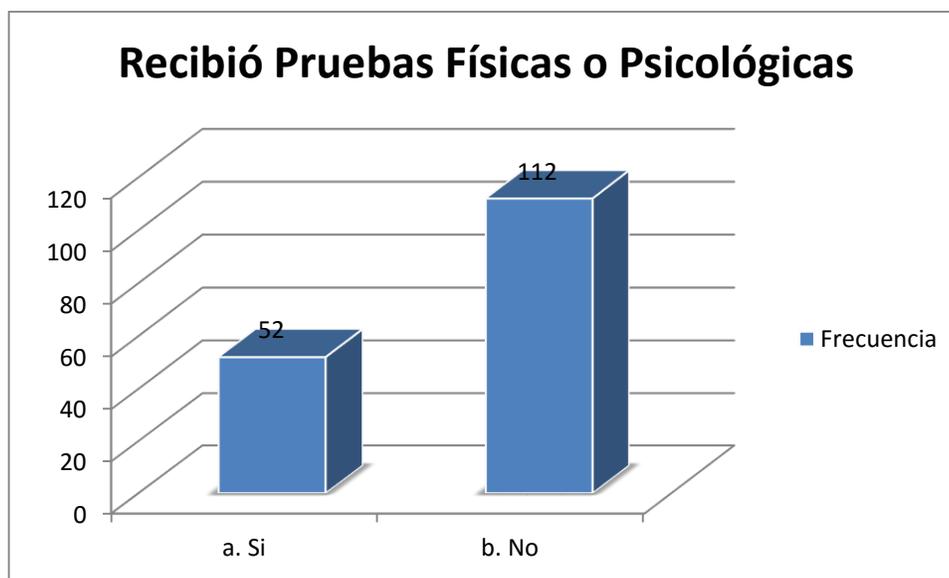
Le exigieron requisitos:	Frecuencia	%
a. Si	136	82.93
b. No	28	17.07
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



La mayoría de los encuestados, específicamente, un 82.93% explicó que le fue exigido cumplir ciertos requisitos para ser aceptado en el puesto que ocupa. Sin embargo, el porcentaje restante afirmó lo contrario.

#### 4. ¿Recibió algunas pruebas físicas o psicológicas?

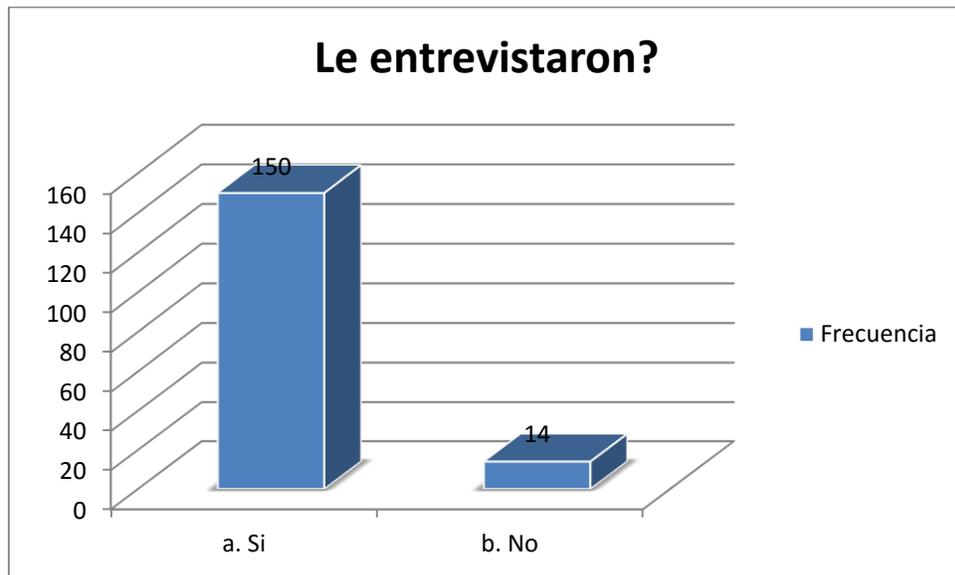
Aplicación Pruebas	Frecuencia	%
a. Si	52	31.71
b. No	112	68.29
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



La mayoría de los empleados que formaron parte de la encuesta aplicada en AS Athelics, el 68.29%, no recibió pruebas físicas o psicológicas en el proceso de reclutamiento y selección en AS Athelics. Sólo un 31.71% fue sometido a dichas evaluaciones, aunque no explicaron cuáles. Y el encargado del área tampoco refirió la aplicación de las mismas.

5. *Le entrevistaron:*

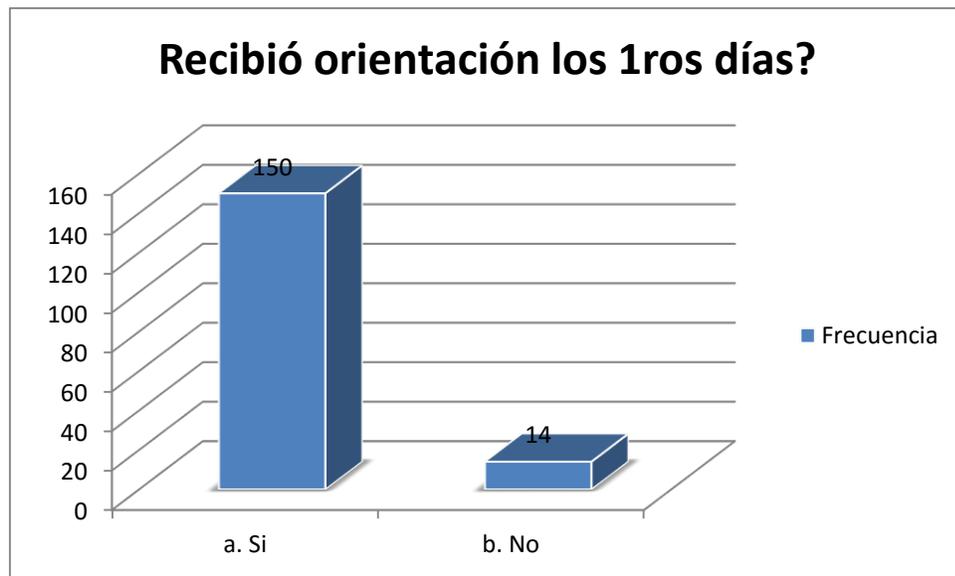
<b>Le entrevistaron?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>a. Si</b>	150	91.46
<b>b. No</b>	14	8.54
<b>Total</b>	<b>164</b>	100.00



Según la muestra analizada el 91.46% fue entrevistado en el proceso de reclutamiento y selección. Aunque, el 8.54% de los empleados fue reclutado sin ser entrevistado por su superior inmediato ni el encargado de recursos humanos.

6. Recibió orientación en sus primeros días en la empresa:

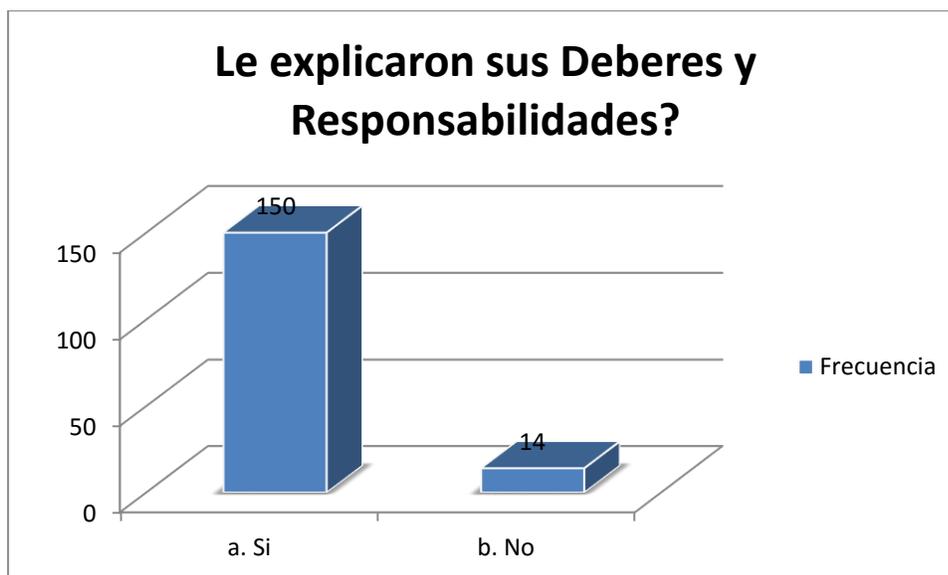
Recibió Orientación los 1ros días?	Frecuencia	%
a. Si	150	91.46
b. No	14	8.54
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



La mayoría de los empleados que formaron parte de la muestra de este estudio (un 91.46%) afirma haber recibido orientación en los primeros días de trabajo, pero el 8.54% restante explica lo contrario.

7. *Le fueron explicados sus funciones y responsabilidades en el puesto que iba a desempeñar en la organización:*

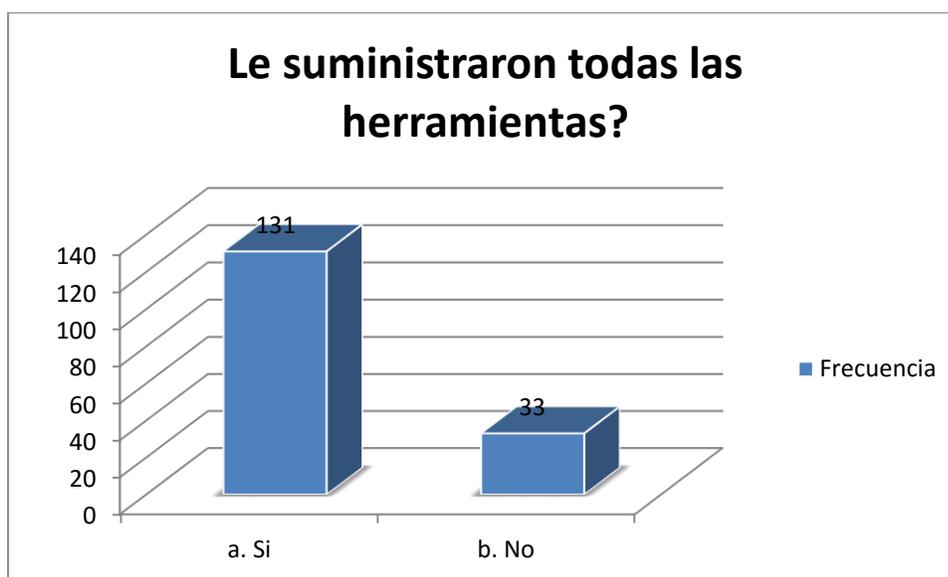
<b>Le explicaron sus Deberes y Responsabilidades?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>a. Si</b>	150	91.46
<b>b. No</b>	14	8.54
<b>Total</b>	<b>164</b>	100.00



El 91.46% de los empleados encuestados aseguran que sus deberes y responsabilidades les fueron explicados en los primeros días de trabajo. Aunque, el 8.54% restante opino lo contrario.

8. *En relación, al desarrollo de sus actividades, considera que la organización le suministra todas las herramientas que usted necesita:*

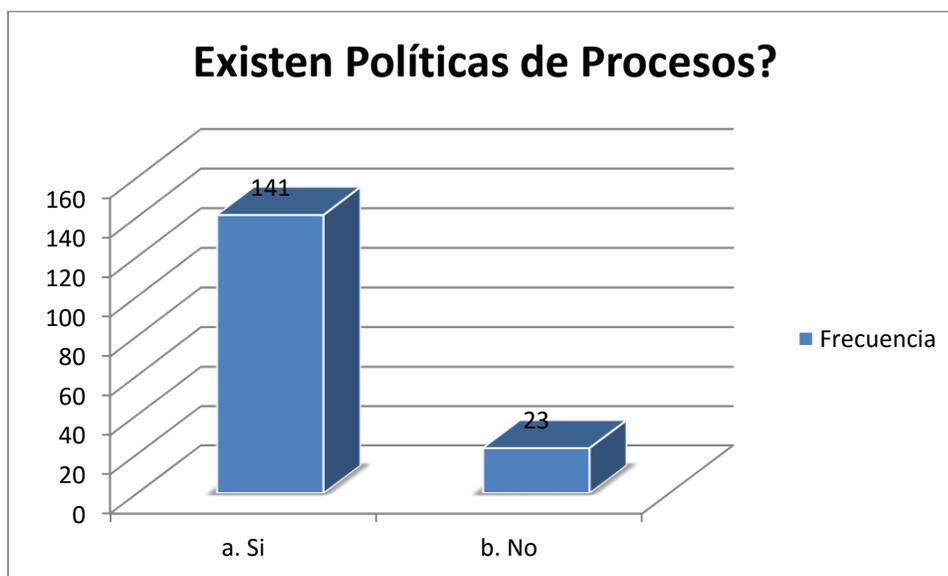
Le suministraron todas las herramientas?	Frecuencia	%
a. Si	131	79.88
b. No	33	20.12
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



Una alta proporción de los encuestados (79.88%) afirma que la empresa objeto de estudio le suministra todas las herramientas necesarias para desempeñar de forma óptima sus tareas. Sin embargo, aunque es una minoría, un 20.12%, considera que no se les ha suministrado en un 100% los recursos que necesitan.

9. ¿En su puesto de trabajo, existen políticas establecidas de cada proceso?

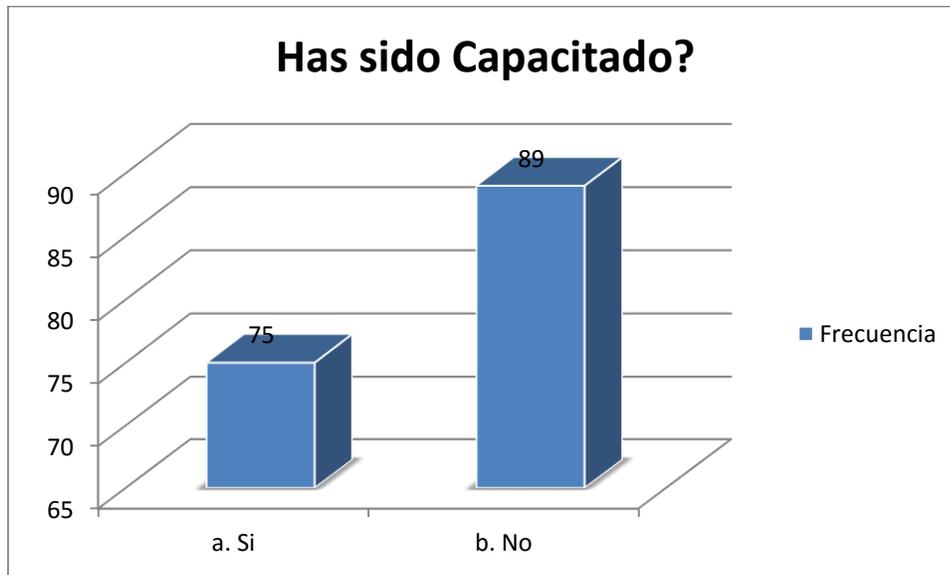
Existencia Políticas de Procesos en Puesto	Frecuencia	%
a. Si	141	85.98
b. No	23	14.02
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



Un 85.98% de los empleados que formaron parte de la muestra de estudio, considera que su puesto de trabajo se rige por políticas, mientras que el 14.02% las desconoce.

10. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de AS Athelics en el último año?

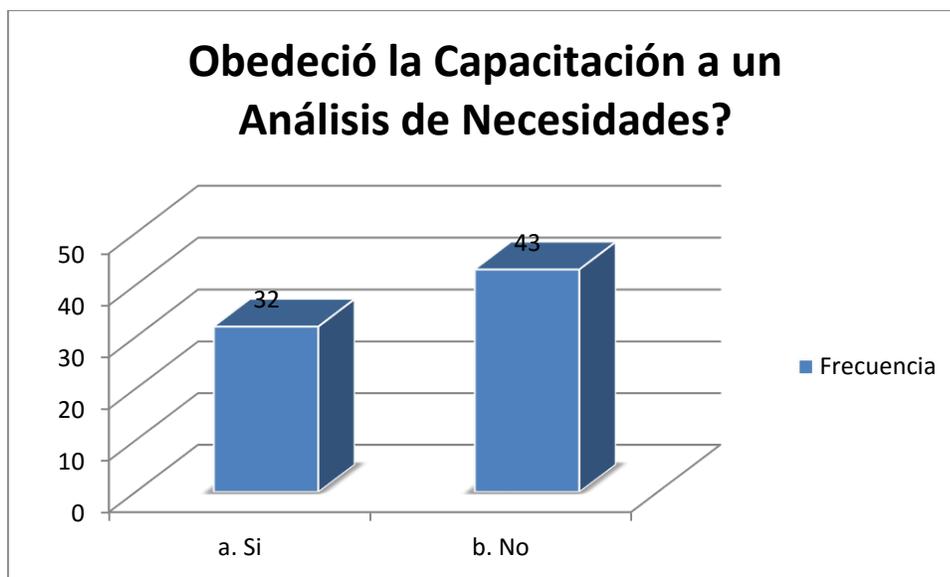
Has sido Capacitado?	Frecuencia	%
a. Si	75	45.73
b. No	89	54.27
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



Una alta proporción de los empleados de la empresa analizada en la presente investigación explicó que no ha sido capacitado, específicamente un 54.27%. No obstante, el 45.73% afirma haber recibido cursos que le han ayudado a desempeñar de una forma adecuada las tareas asignadas en su puesto de trabajo.

11. ¿Si es así, la misma obedeció a un análisis de necesidades de capacitación de su puesto?

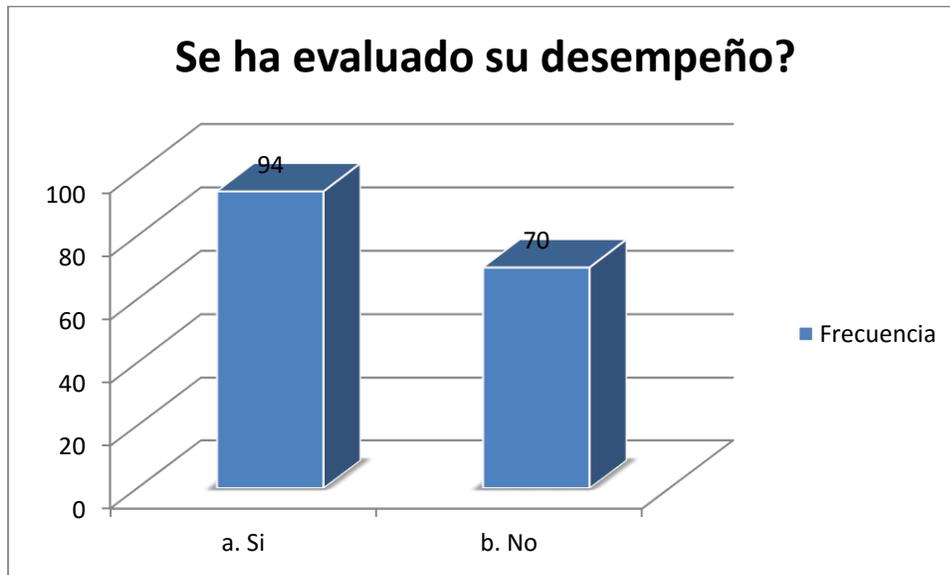
Obedeció dicha Capacitación a un Análisis Necesidades?	Frecuencia	%
a. Si	32	42.67
b. No	43	57.33
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100.00</b>



Del 54.27% que recibió capacitación en la empresa analizada, el 57.33% refirió que la misma no obedeció a las necesidades de capacitación que devengaba dicho puesto. Es decir, no fue tomado en cuenta su desempeño, sino que se les ofertó hacer un curso asociado al puesto que cubren actualmente.

12. ¿Se ha evaluado su desempeño?

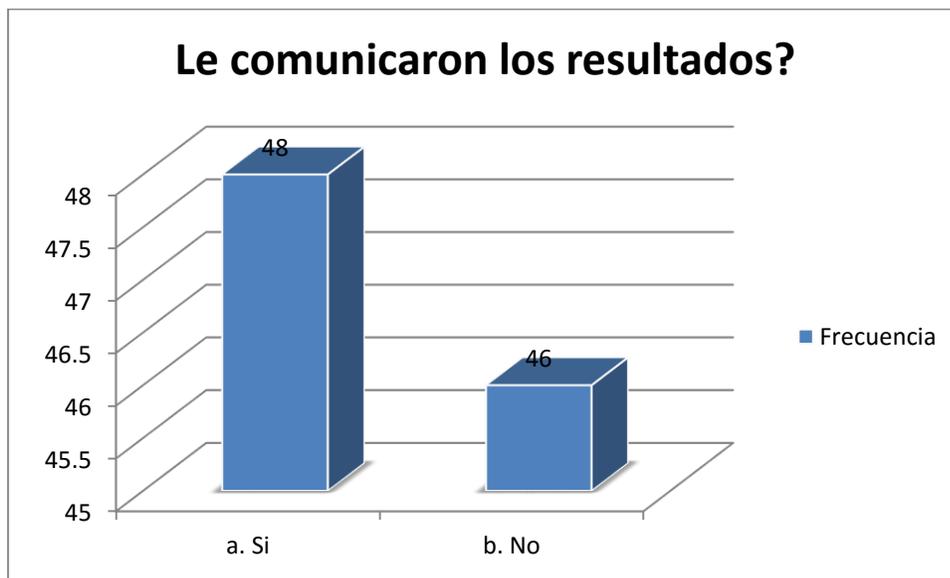
Se ha evaluado su desempeño?	Frecuencia	%
a. Si	94	57.32
b. No	70	42.68
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



El 57.32% de los empleados entrevistados explicó que se ha evaluado su desempeño exhibido. Pero el porcentaje restante considera que no se ha sido objeto de evaluación en ese ámbito.

13. Le comunicaron los resultados obtenidos en la misma:

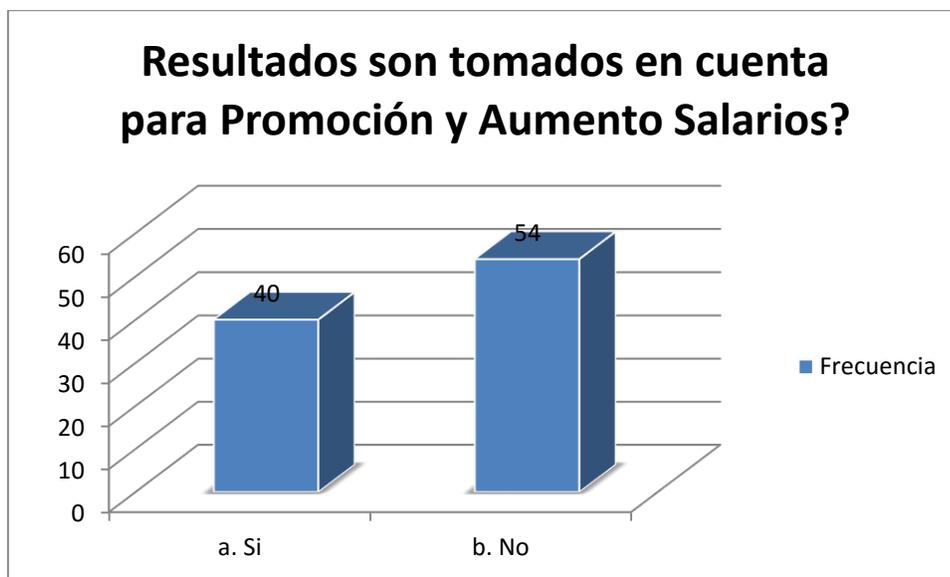
Le comunicaron los resultados de la evaluación de desempeño?	Frecuencia	%
a. Si	48	51.06
b. No	46	48.94
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100.00</b>



Del 57.32% de los empleados que explicaron que habían sido objeto de evaluación en su área de trabajo, sólo el 51.06% tiene conocimientos de los resultados de la misma. Mientras que el 48.94% desconoce dichos resultados.

14. ¿Considera que los resultados de dichas evaluaciones son tomadas en cuenta para promociones e incremento de salarios?

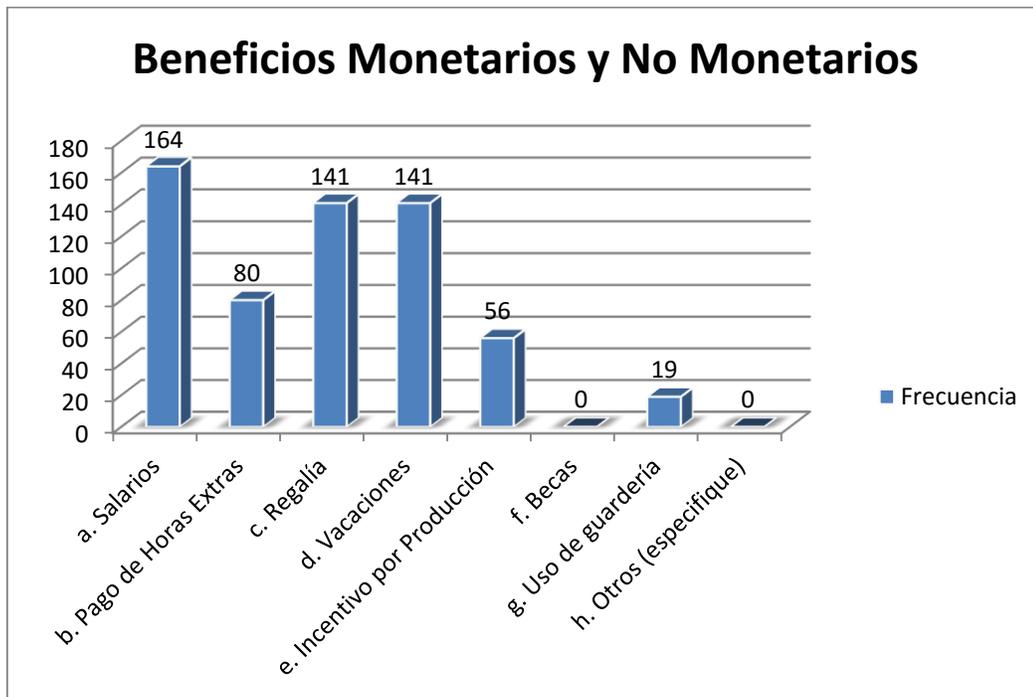
Estos resultados se toman en cuenta para Promoción y Aumento Salarios?	Frecuencia	%
a. Si	40	42.55
b. No	54	57.45
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100.00</b>



Una alta proporción de los empleados que explicaron que se les ha evaluado su desempeño, explico que estos resultados no son tomados en consideración al momento de recibir un aumento de su salario o para una promoción. Contrario a lo explicado por el Licdo. Tapia, encargado del área de recursos humanos.

15. Cuáles de los siguientes beneficios monetarios y no monetarios usted recibe:

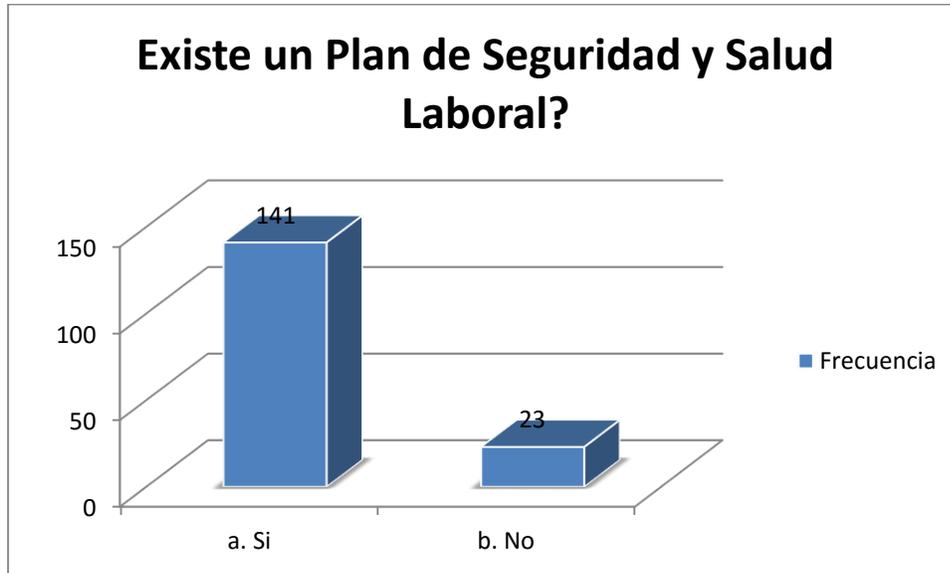
Beneficios Monetarios y No Monetarios	Frecuencia	%
a. Salarios	164	27.29
b. Pago de Horas Extras	80	13.31
c. Regalía	141	23.46
d. Vacaciones	141	23.46
e. Incentivo por Producción	56	9.32
f. Becas	0	0.00
g. Uso de guardería	19	3.16
h. Otros (especifique)	0	0.00
<b>Total</b>	<b>601</b>	<b>100.00</b>



Todos los empleados que formaron parte de la muestra de estudio reciben su salario. Aunque solo 141 de los 164, opinó haber recibido regalía y vacaciones; y 80 pagos de horas extras. Es válido resaltar que el empleado que es nuevo o tienen menos de un año laborando en la empresa, no ha recibido vacaciones y dependiendo el tiempo puede ser que todavía no hayan recibido su 13avo sueldo. Adicional a lo anterior, es importante explicar que una minoría ha recibido el incentivo de producción, han usado la guardería e incluso un 0% ha sido beneficiado con una beca.

16. Existe un plan de seguridad y salud laboral:

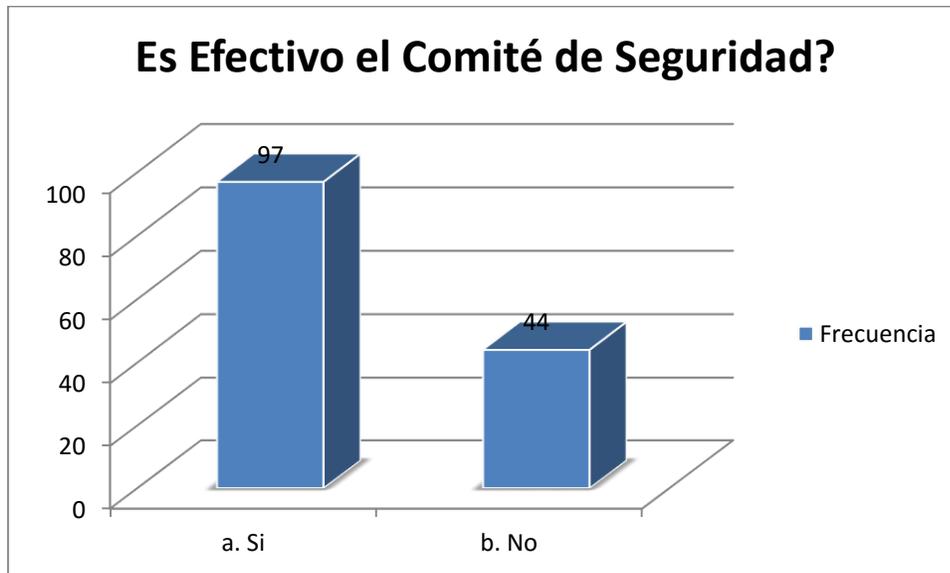
Existe un Plan de Seguridad y Salud Laboral?	Frecuencia	%
a. Si	141	85.98
b. No	23	14.02
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



El 85.98% de los encuestados afirmó que existe un plan de seguridad y salud laboral en la empresa; aunque el 14.02% restante no conoce la existencia del mismo.

17. Considera que es efectivo el comité de seguridad existente:

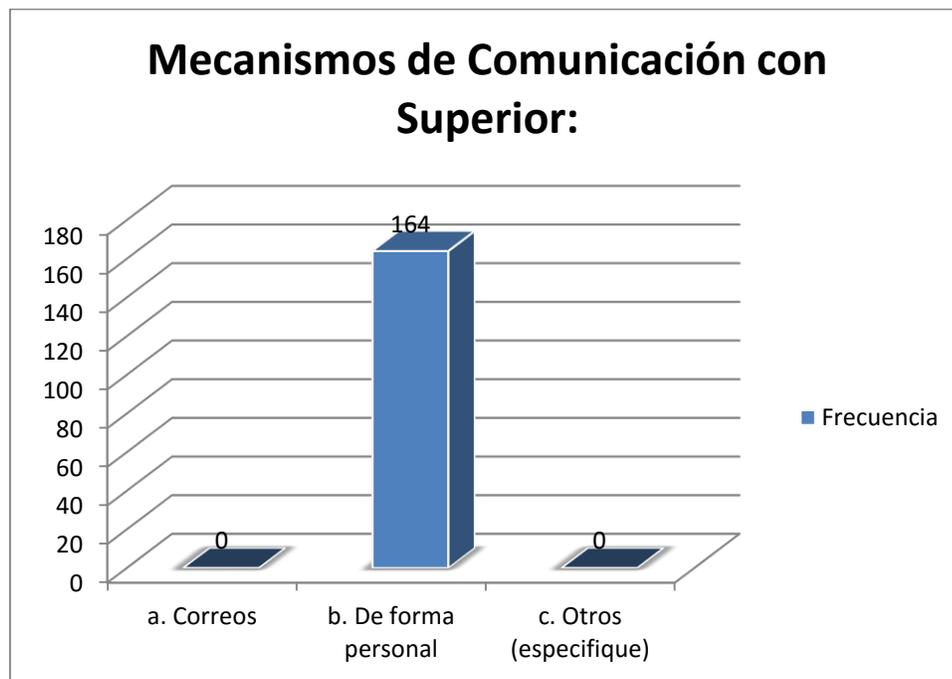
Es Efectivo el Comité de Seguridad?	Frecuencia	%
a. Si	97	68.79
b. No	44	31.21
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100.00</b>



De los 141 empleados que conocen el Comité de Seguridad y Salud Laboral, el 68.79% opinó que el mismo ha sido efectivo y cumple el propósito por el que fue creado.

18. Que mecanismos emplean para comunicarse con su superior inmediato:

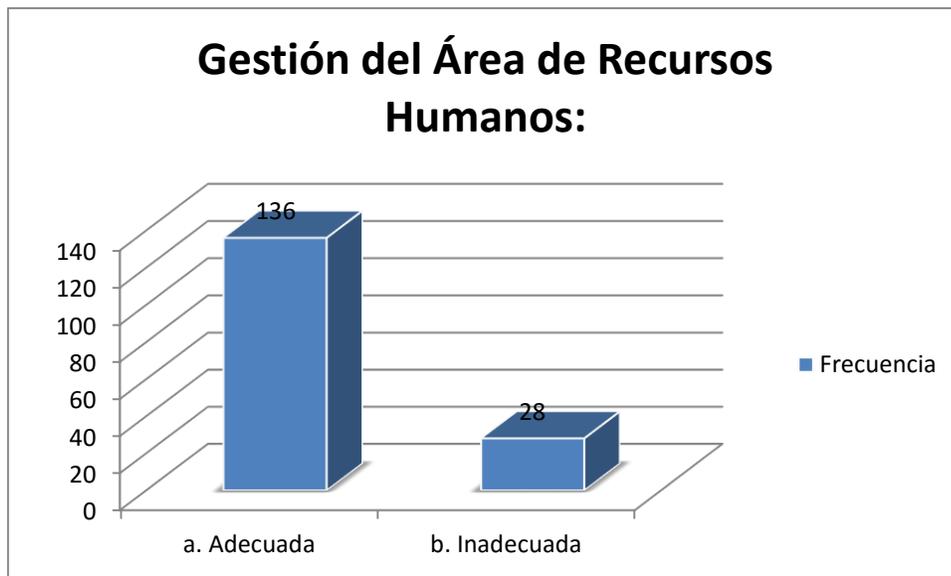
Mecanismos de Comunicación con Superior	Frecuencia	%
a. Correos	0	0.00
b. De forma personal	164	100.00
c. Otros (especifique)	0	0.00
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



El 100% de los encuestados se comunica con su superior de forma personal, es decir, no son utilizados o empleados medios electrónicos de ningún tipo.

19. A su entender, como evaluaría la gestión del área de recursos humanos:

Gestión del Área de Recursos Humanos?	Frecuencia	%
a. Adecuada	136	82.93
b. Inadecuada	28	17.07
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100.00</b>



Un alto porcentaje (82.93%) considera adecuada la gestión actual del área de recursos humanos. Sin embargo, el porcentaje restante (17.07) no está conforme con dicha gestión.

### 3.3 Análisis de los Resultados de la Investigación. (Diagnóstico)

Tomando como base los resultados obtenidos tanto en la entrevista realizada al Licdo. Tapia, encargado del área de recursos humanos de la empresa AS Athelics y los resultados de la encuesta aplicada a una muestra del personal de la misma, se pudo llevar a cabo un diagnóstico de la gestión de dicha área, determinando que la misma adolece de algunos problemas en sus diferentes subsistemas, tanto en lo que respecta a procesos, políticas, así como en formularios, entre otros aspectos.

En primer lugar, la composición de los empleados es mixta, pues en la empresa se dan oportunidad de trabajo a ambos sexos. Asimismo, sus edades oscilan desde 18 años en adelante, con una proporción uniforme, aunque existe una mayor proporción en empleados con edades superiores a 38 años. Un dato importante es que en la empresa el tiempo que tienen los mismos laborando se bifurca en dos extremos o tienen menos de 2 años (con un 30% en menos de 1 año) o tienen más de 4 años. De lo cual se puede inferir que *la rotación es alta* (especialmente en el área de planta, que es donde se encuentra la mayoría de los empleados por el tipo de industria a la que pertenece la organización) e incluso en el momento de aplicación de la encuesta, refirió el encargado que se habían despedido quince (15) empleados en menos de una semana. Aunque resaltar que un factor predominante en dichos despedidos es el nivel académico que provoca que cuando se les reclama por un desempeño insatisfactorio no lo aceptan. Continuando la idea anterior, si el empleado sobrepasa los 2 años la tendencia es a permanecer más de cuatro (4) años en la empresa analizada.

En segundo lugar, el área de recursos humanos es manejada por una sola persona. La cual es responsable del manejo de todos los subsistemas, excepto el de seguridad y salud laboral; pero pertenece a su comité. Es decir, que tiene bajo su techo una diversidad de tareas que es difícil de controlar de manera simultánea. De ahí el problema evidenciado en cada subsistema, que se describen a continuación.

En el *Subsistema de Reclutamiento y Selección*, no existe un proceso formal, pues aunque el encargado refirió que los empleados deben llenar un formulario de solicitud de empleo, un 14.02% de los encuestados no llenó el mismo. Asimismo, algunos empleados contratados no le fueron exigidos ningún requisito, cuando debe ocuparse la vacante existente de acuerdo a un perfil de puesto. Además, aunque una alta proporción explicó que recibió orientación y le fueron transmitidos sus deberes y responsabilidades; una pequeña proporción opinó lo contrario. También, sólo un 31.71% de los empleados que formaron parte de la muestra expuso que le fueron aplicada algún tipo de prueba, pero el encargado no suministró ningún tipo de aval de esa prueba. Pues sólo este subsistema tiene el formulario de solicitud de empleo y la requisición de personal. Es decir, que no hay una política definida en los parámetros para reclutar y seleccionar el candidato más idóneo. Y es que no se observa un control que asegure que no se obvie un subproceso importante en el reclutamiento y selección de todo personal, como es entrevistar a dicho candidato.

Por otro lado, en lo que respecta al *Subsistema de Compensaciones y Beneficios*, no tienen un plan de compensaciones estructurado, pero si el empleado recibe los beneficios estipulados en la Ley 16-92 del Código de Trabajo del país. Asimismo, reciben un incentivo por producción; y pueden utilizar la guardería que oferta AS

Athelics, permitiendo que los empleados que son padres puedan efectuar sus tareas sin estar preocupados por el bienestar de sus hijos. Aunque otorgan becas a los empleados, muchos desconocen esta alternativa, pues no es promovida y depende del puesto que el empleado desempeña. Además, si el empleado desea estudiar, le ofrecen facilidades, sólo debe cumplir las horas en otro horario.

Un dato importante, es que se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente, aunque no con la formalidad necesaria, debido a que no existe un formulario que la persona que realiza la evaluación deba suministrar a la alta gerencia. Y han ocurrido casos en los que algunos empleados no son evaluados, pues un 42% de los empleados encuestados afirmó que su desempeño no ha sido evaluado; y esta cifra supera el 30% de los empleados que tienen menos de 1 año en la empresa. La supervisión consiste en evaluar si el empleado está cumpliendo sus metas con los parámetros establecidos, y los resultados de estas en ocasiones se les comunica a los empleados, pero en otras ocasiones no. Es válido aclarar, que el encargado del área refirió que estos resultados son tomados en cuenta para aumento de salarios, pero un 57.45% de los empleados que han sido evaluados no concuerdan con esta afirmación.

En otro sentido, en el *Subsistema de Capacitación y Desarrollo* no existe tampoco un programa de capacitación. Los cursos ofrecidos por el área no obedecen a un estudio anterior donde se hayan detectado las necesidades de capacitación, aseveración confirmada por el 57.33% de los encuestados. De igual forma, el encargado del área explico que no se le obliga al empleado a tomar el curso, es decir, que no hay un control ni de la asistencia, ni de los resultados de estos. Y es

que como se determinó en la encuesta, sólo 75 de los 164 entrevistados, es decir, un 45.75%, participó en algún curso ofrecido por la empresa.

El *Subsistema de Seguridad y Salud Laboral*, aunque está más formalizado o estructurado que los demás, tampoco posee documentos que permitan recabar información sobre los incidentes ocurridos, ni factores de riesgo, ni formularios que permitan el monitoreo y control de estos últimos. Tampoco se visualizó que los empleados empleen utensilios de protección, como mascarillas, guantes, entre otros; en áreas que por el volumen de desperdicios visualizados deberían ser exigidos para poder trabajar en la misma. Un ejemplo de esto es que hay empleados de licencia médica por problemas respiratorios en la empresa en la actualidad.

Por último, en AS Athelics no tienen subsistema de relaciones laborales establecido. Pero se pudo observar que en la empresa no hay sindicatos, ni ningún de defensa de los empleados.

### **3.4 Propuesta de mejora para la empresa AS Athelics.**

En base al diagnóstico realizado se sugiere llevar a cabo las siguientes mejoras:

1. Contratar como mínimo una persona que funja como asistente del encargado del área de recursos humanos, a fin de que se distribuyan las responsabilidades, pues el volumen de las mismas es muy alto para mantener un control efectivo de todos los procesos que conlleva cada subsistema.
2. Establecer políticas adecuadas que faciliten el buen desenvolvimiento de cada uno de los subsistemas que conforman el área analizada. Tales como:

a. Subsistema de Reclutamiento y Selección:

- i. Utilizar además de los medios actuales de comunicación de la vacante, anuncios impresos en los periódicos que circulan en esa provincia; así se garantiza una mayor cobertura de candidatos.
- ii. Todos los candidatos deberán llenar el formulario de solicitud de empleo.
- iii. Validar si los candidatos cumplen los requisitos del perfil del puesto (en caso contrario descartar dicho candidato).
- iv. Realizar las pruebas físicas y psicológicas de lugar a los candidatos.
- v. Todo candidato que cumpla con los acápites anteriores, deberá ser entrevistado, en una primera fase, por el encargado de recursos humanos, y la segunda por el superior inmediato.
- vi. Una vez seleccionado, todo candidato deberá ser orientado en cuanto a su área de trabajo, funciones y responsabilidades.
- vii. Todo empleado una vez contratado, la empresa le suministrará los recursos necesarios para que el mismo pueda desempeñar su cargo de forma óptima.

b. Subsistema de Compensaciones y Beneficios.

- i. Todo empleado debe comunicársele por escrito sus beneficios tanto monetarios como no monetarios.
- ii. Todo empleado tiene el derecho de recibir su salario oportunamente, en el plazo fijado por la empresa. Este

consistirá dependiendo de la escala jerárquica en un monto fijo y en un monto variable. Este último monto dependerá del cumplimiento de sus metas.

- iii. El empleado que cumpla sus metas semanales, podrá ser beneficiado de un incentivo de producción compuesto por pago de las cuatro (4) horas de trabajo sabatinas, sin necesidad de asistir dicho día a la empresa.
- iv. Todo empleado podrá solicitar becas. Las cuáles serán otorgadas a criterio de la empresa.
- v. Todo empleado sin distinción puede solicitar el uso de la guardería de la empresa.
- vi. Todo empleado que labore un número de horas superior a las establecidas en su contrato se le pagará como horas extras; con el porcentaje dispuesto en la Ley 16-92 del Código de Trabajo de la República Dominicana.
- vii. Los aumentos dependerán de los resultados de las evaluaciones de desempeño y de acuerdo a la escala salarial.

c. Subsistema de Capacitación y Desarrollo

- i. Se realizará de forma periódica (en periodos no mayores a semestres) evaluaciones de desempeño, cuyos resultados serán comunicados a todo el personal, para promover una efectiva retroalimentación a los subordinados.

- ii. El programa de capacitación deberá ser formulado de acuerdo a los resultados obtenidos en el documento de detección de necesidades de capacitación.
      - iii. Los cursos, conferencias o charlas de capacitación o programas, son de carácter obligatorio. La inasistencia será penalizada.
    - d. Subsistema de Seguridad e Higiene.
      - i. El Comité de Seguridad deberá reunirse mensualmente, los últimos martes de cada mes.
      - ii. Cada miembro del Comité deberá conocer sus deberes y responsabilidades.
      - iii. Todo empleado deberá utilizar los utensilios de seguridad (guantes, mascarillas, gorras, lentes, entre otros) conforme a su área de trabajo.
      - iv. Todo empleado podrá requerir comunicarse con cualquiera de los miembros para externarle cualquier inquietud concerniente a su seguridad en el área de trabajo.
- 3. A fin de que los procesos se ejecuten de manera adecuada, se recomienda construir los formularios o documentos siguientes:
  - a. Formulario Planeación Estratégica de Recursos Humanos. (Anexo No. 7)
  - b. Formulario de Evaluación de Desempeño para colaboradores. (Anexo No.8)

c. Formulario Programa de Entrenamiento (Anexo No.9).

4. Contribuir a la creación del Subsistema de Relaciones Laborales, para que los empleados puedan percibir que la organización se preocupa por su bienestar.
5. Establecer mecanismos de control que permitan asegurar que los procesos se están realizando según lo establecido en las políticas de cada subsistema.

# **Conclusión**

## Conclusión

La *Gestión del Talento Humano* es un conjunto de políticas y acciones enfocadas a contribuir con la dirección de las personas dentro de las empresas, e incluye actividades como reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño, entre otras. Asimismo “*es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones*”. (Chiavenato, 2002, 9).

El autor antes citado, explica que la gestión del talento humano, comúnmente conocida como administración de recursos humanos, dentro de la organización debe contribuir a promover eficacia. Y esto se logra si los miembros a cargo de dicha área en la organización exhiben una adecuada gestión.

Tomando como base los resultados obtenidos tanto en la entrevista realizada al Licdo. Tapia, encargado del área de recursos humanos de la empresa AS Athelics y los resultados de la encuesta aplicada a una muestra del personal de la misma, se pudo llevar a cabo un diagnóstico de la gestión de dicha área, determinando que la misma adolece de algunos problemas en sus diferentes subsistemas, tanto en lo que respecta a procesos, políticas, así como en formularios, entre otros aspectos.

En primer lugar, el área de recursos humanos es manejada por una sola persona. La cual es responsable del manejo de todos los subsistemas, excepto el de seguridad y salud laboral; pero pertenece a su comité. Es decir, que tiene bajo su techo una diversidad de tareas que es difícil de controlar de manera simultánea, y menos una sola persona, considerando que la plantilla de empleados es de

doscientos ochenta y cuatro (284). De ahí el problema evidenciado en cada subsistema, los cuales se describen a continuación.

En el *Subsistema de Reclutamiento y Selección*, no existe un proceso formal, pues, aunque el encargado refirió que los empleados deben llenar un formulario de solicitud de empleo, un 14.02% de los encuestados no llenó el mismo. Asimismo, algunos empleados contratados no le fueron exigidos ningún requisito, cuando debe ocuparse la vacante existente de acuerdo a un perfil de puesto. Además, aunque una alta proporción explicó que recibió orientación y le fueron transmitidos sus deberes y responsabilidades; una pequeña proporción opino lo contrario. También, sólo un 31.71% de los empleados que formaron parte de la muestra expuso que le fueron aplicada algún tipo de prueba, pero el encargado no suministró ningún tipo de aval de esa prueba. Pues sólo este subsistema tiene el formulario de solicitud de empleo y la requisición de personal. Es decir, que no hay una política definida en los parámetros para reclutar y seleccionar el candidato más idóneo. Y es que no se observa un control que asegure que no se obvие un subproceso importante en el reclutamiento y selección de todo personal, como es entrevistar a dicho candidato.

Por otro lado, en lo que respecta al *Subsistema de Compensaciones y Beneficios*, no tienen un plan de compensaciones estructurado, pero si el empleado recibe los beneficios estipulados en la Ley 16-92 del Código de Trabajo del país. Asimismo, reciben un incentivo por producción; y pueden utilizar la guardería que oferta AS Athletics, permitiendo que los empleados que son padres puedan efectuar sus tareas sin estar preocupados por el bienestar de sus hijos. Aunque otorgan becas a los empleados, muchos desconocen esta alternativa, pues no es promovida y depende

del puesto que el empleado desempeña. Además, si el empleado desea estudiar, le ofrecen facilidades, sólo debe cumplir las horas en otro horario.

Un dato importante, es que se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente, aunque no con la formalidad necesaria, debido a que no existe un formulario que la persona que realiza la evaluación deba suministrar a la alta gerencia. Y han ocurrido casos en los que algunos empleados no son evaluados, pues un 42% de los empleados encuestados afirmó que su desempeño no ha sido evaluado; y esta cifra supera el 30% de los empleados que tienen menos de 1 año en la empresa. La supervisión consiste en evaluar si el empleado está cumpliendo sus metas con los parámetros establecidos, y los resultados de estas en ocasiones se les comunica a los empleados, pero en otras ocasiones no. Es válido aclarar, que el encargado del área refirió que estos resultados son tomados en cuenta para aumento de salarios, pero un 57.45% de los empleados que han sido evaluados no concuerdan con esta afirmación.

En otro sentido, en el *Subsistema de Capacitación y Desarrollo* no existe tampoco un programa de capacitación. Los cursos ofrecidos por el área no obedecen a un estudio anterior donde se hayan detectado las necesidades de capacitación, aseveración confirmada por el 57.33% de los encuestados. De igual forma, el encargado del área explico que no se le obliga al empleado a tomar el curso, es decir, que no hay un control ni de la asistencia, ni de los resultados de estos. Y es que como se determinó en la encuesta, sólo 75 de los 164 entrevistados, es decir, un 45.75%, participó en algún curso ofrecido por la empresa.

El *Subsistema de Seguridad y Salud Laboral*, aunque está más formalizado o estructurado que los demás, tampoco posee documentos que permitan recabar información sobre los incidentes ocurridos, ni factores de riesgo, ni formularios que permitan el monitoreo y control de estos últimos. Tampoco se visualizó que los empleados empleen utensilios de protección, como mascarillas, guantes, entre otros; en áreas que por el volumen de desperdicios visualizados deberían ser exigidos para poder trabajar en la misma. Un ejemplo de esto es que hay empleados de licencia médica por problemas respiratorios en la empresa en la actualidad.

Por último, en AS AThelics no tienen subsistema de relaciones laborales establecido. Pero se pudo observar que en la empresa no hay sindicatos, ni ningún de defensa de los empleados.

# **Recomendaciones**

## Recomendaciones

En base a la conclusión expuesta, se recomienda a los directivos de la empresa AS AThelics lo siguiente, a fin de mejorar la gestión del área de recursos humanos:

- Contratar como mínimo una persona que funja como asistente del encargado del área de recursos humanos, a fin de que se distribuyan las responsabilidades, pues el volumen de las mismas es muy alto para mantener un control efectivo de todos los procesos que conlleva cada subsistema.
- Establecer políticas adecuadas que faciliten el buen desenvolvimiento de cada uno de los subsistemas que conforman el área analizada.
- Definir mecanismos de control que permitan asegurar que los procesos se están realizando según lo establecido en las políticas de cada subsistema.
- Contribuir a la creación del Subsistema de Relaciones Laborales, para que los empleados puedan percibir que la organización se preocupa por su bienestar.
- Formular y ejecutar el plan de mejora propuesto en el estudio, a fin de contribuir a que el área de gestión de recursos humanos en la empresa promueva eficacia y eficiencia, al lograr la entrada de candidatos idóneos, capaces y motivados; que contribuyan al logro de los objetivos corporativos.

# **Bibliografía**

## Bibliografía

Aguilar Idañez, María José & Ander-egg, Ezequiel. (2010). Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico. México. Editora Lumen. Segunda Edición.

Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Prentice Hall.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editora Pearson Educación.

Chase, R. (2009). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministro*. México. Duodécima edición.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill. Primera Edición.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. & Valera, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Editora Pearson.

D'Oleo, F. (2004). *Manual de Investigación Científica*. Santo Domingo, República Dominicana.

Enciclopedia Financiera. (s.f.). *enciclopediafinanciera.com*. Obtenido de [www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.html](http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.html) . Consultado 15 febrero 2016.

Esan (23 de Agosto de 2015). Esan.edu.pe. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/importancia-cultura-organizacional/>. Consultado el 20 de enero de 2016.

Gómez Mejía, L., & Balkin, D. &. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Editora Pearson Prentice Hall.

Hernández, R., & Fernández, C. &. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Levin, R., & Rubin, D. S. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. México: Editora Pearson Educación.

López Cubino, R., & López Sobrino, B. (2009). *La Entrevista y la Crónica*. España: Publicaciones Mediascopio.

Muñoz, L., & Pujols, O. &. (2011). Evaluación de la Efectividad de la Función de Gestión Humana en una Compañía de Seguros. Período: 2010-2011. Santo Domingo, D.N., Santo Domingo, República Dominicana: Universidad APEC.

Psicología y Empresa. (25 de Agosto de 2010). *psicologiayempresa.com*. Obtenido de [psicologiayempresa.com/¿que-es-un-producto.html](http://psicologiayempresa.com/¿que-es-un-producto.html). Consultado 20 de febrero del 2016.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.  
Décima Edición.
- Rodriguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México:  
Universidad Juarez Autónoma de Tabasco.
- Rodriguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Australia:  
Editora Cengage Learning.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México:  
Editora Cengage Learning.
- Thompson, I. (22 de febrero de 2016). *Promonegocios.net*. Obtenido de  
<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>.  
Consultado el 15 de marzo de 2016.
- Váldez, E. (2013). Análisis de los Resultados de Capacitación de Personal en la  
Mejora Continua de la Productividad en la Empresa Agrord. Santo Domingo  
Oeste. . Santo Domingo, Santo Domingo, D.N., República Dominicana:  
Universidad APEC.
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editora Prentice  
Hall. Decimoprimer Edición.
- Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*.  
México: Editora Mc Graw Hill. Quinta edición..
- Zorob, Y. (2008). *Guía Elaboración de la Monografía*. Distrito Nacional: Universidad  
APEC.

# **Anexos**

# Anexo No.1 Anteproyecto

UNIVERSIDAD APEC  
UNAPEC

CURSO DE MONOGRAFICO DE EVALUACION FINAL  
EVALUACION DE LAS PROPUUESTAS  
ENERO ABRIL 2016

TITULO : "DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
TEXTIL. CASO: AS ATHELICS. REPÚBLICA DOMINICANA. PERÍODO: 2015-2016

MODULO : GESTIÓN HUMANA Y COACHING CORPORATIVO

PROFESOR (A) : LIC. VÍCTOR HERRERA / ING. FRUCTO ALMONTE

AUTOR : FUERTES RODRIGUEZ CARLOS | MENDEZ SANTOS ELIANA CLARISSA  
DE LOS SANTOS RODRIGUEZ NOEMI ESTER

MATRICULA : 20020531 | 20081554 | 20090645 | AREA ADMINISTRACIÓN

APROBADO : \_\_\_\_\_ APROBADO CON MODIFICACION :

RECHAZADO : \_\_\_\_\_ FIRMA :  

FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO AL PROFESOR : \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES :

PROFESOR, EXPLIQUE LAS RAZONES POR LAS QUE USTED APROBO CON MODIFICACIONES O RECHAZO

1. Ver corrección en "objetivos específicos"

# UNIVERSIDAD APEC



## ANTEPROYECTO DE MONOGRAFÍA DE GRADO

*“Diagnóstico de la Gestión del Área de Talento Humano en una empresa del Sector Textil.”*

### **Sustentante:**

Carlos Fuertes Rodríguez	Mat. 2002-0531
Eliana Méndez Santos	Mat. 2008-1554
Noemí de los Santos Rodríguez	Mat. 2009-0645

### **Asesores:**

Lic. Víctor Herrera

Lic. Fructo J. Almonte

**Distrito Nacional**

**2016**

**Índice de Contenido**

- 1. Selección y Definición del Tema.**
  - 1.1. Selección del Título.**
  - 1.2. Definición del Tema.**
- 2. Planteamiento del Problema.**
- 3. Objetivos de la Investigación.**
  - 3.1. Objetivo General.**
  - 3.2. Objetivo Específico.**
- 4. Justificación de la Investigación.**
  - 4.1. Justificación Teórica.**
  - 4.2. Justificación Metodológica.**
  - 4.3. Justificación Práctica.**
- 5. Marco de Referencia (Teórico-Conceptual)**
  - 5.1. Marco Teórico.**
  - 5.2. Marco Conceptual.**
- 6. Aspectos Metodológicos.**
  - 6.1. Tipos de Investigación.**
  - 6.2. Métodos de la Investigación Científica.**
- 7. Tabla de Contenido del Informe Final.**
- 8. Bibliografía Preliminar.**

## **1. Selección y Definición del Tema.**

### **1.1. Selección del Título.**

El título seleccionado para el presente estudio es “Diagnóstico de la Gestión del Área de Recursos Humanos en una empresa del Sector Textil.

### **1.2. Definición del Tema.**

Con este tema se pretende analizar la gestión del área de talento humano de la empresa AS Athelics, a fin de definir si están operando los diferentes subsistemas, las debilidades de los mismos, si faltan algunos documentos, entre otros datos importantes. Para de esa forma sugerir acciones que contribuyan a la optimización del desempeño de su personal (al estar estos motivados) y a la vez a la consecución de las metas organizacionales.

## **2. Planteamiento del Problema.**

Las personas dependen de las instituciones donde laboran para la consecución de sus metas. No obstante, resalta Chiavenato, I. (2002) las empresas también dependen de forma directa de sus recursos humanos para producir bienes, brindar servicios a sus clientes, es decir, ser competitiva. En síntesis, requieren a las personas para alcanzar sus objetivos estratégicos que son el soporte para la consecución de los corporativos o generales. De ahí, la necesidad de que en una organización exista una efectiva gestión del recurso más valioso dentro de la misma, “El Humano”.

No obstante, a lo anterior expuesto, en la empresa AS Athelics, organización perteneciente al área textil, ubicada en la zona franca de San Cristóbal, no tiene un departamento de Recursos Humanos estructurado, a pesar de contar con una plantilla de más de trescientos (300) empleados. Incluso en la misma sólo hay una persona encargada de la gestión de los diferentes subsistemas (reclutamiento,

seguridad-higiene, compensación, capacitación y desarrollo) que integran dicha área.

Tal realidad, explicó el Sr. Ignacio Suarez, Encargado de Diseño, ha provocado que no exista un programa de capacitación y desarrollo que ayude al personal a crecer tanto a nivel laboral como personal. Asimismo, se ha detenido el programa de incentivos, sólo los colaboradores reciben las remuneraciones exigidas por ley; y es que aunque se hizo una evaluación de desempeño hace más de un (1) año, no se le ha suministrado al empleado sus resultados ni tampoco ha variado su paquete de compensación.

Además, resaltó el Sr. Suarez, que la situación antes descrita ha repercutido en la motivación del personal, pues los mismos se encuentran desmotivados, por lo que su desempeño se ha deteriorado, e incluso el índice de deserción ha aumentado.

Es por la situación descrita, que se requiere llevar a cabo un diagnóstico de la gestión del área de talento humano de la empresa objeto de este estudio. Ya que de esa forma podrían ser manejado de forma eficiente los diversos subsistemas que lo conforman. Y tal nivel de eficiencia repercutiría notablemente en el nivel de desempeño de sus colaboradores internos, y esto a su vez contribuiría a la consecución de los objetivos corporativos de dicha organización.

### **3. Objetivos.**

#### **3.1. General.**

Diagnosticar la gestión del Área de Talento Humano en AS Athelics durante el período 2015-2016.

### **3.2. Específicos.**

- 4 Investigar que es la administración de recursos humanos o gestión del talento humano, sus funciones y subsistemas, así como la importancia de esta dentro de una organización.
- 5 Indagar la empresa AS Athelics, verificando sus lineamientos estratégicos (misión, visión y valores) que inciden en su accionar; así como describir la composición del área de talento humano de AS AThelics, definiendo los deberes y responsabilidades de dicha área.
- 6 Identificar las debilidades en la gestión del área de talento humano de la empresa AS Athelics, tales como procesos erróneos, documentos faltantes, entre otros; a fin de sugerir acciones que permitan la mejora de dicha área.

## **4. Justificación de la Investigación.**

### **4.1 Teórica.**

La *Gestión del Talento Humano* es un conjunto de políticas y acciones enfocadas a contribuir con la dirección de las personas dentro de las empresas, e incluye actividades como reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño, entre otras. Asimismo “*es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones*”. (Chiavenato, 2002, 9).

El autor antes citado, explica que la gestión del talento humano, comúnmente conocida como administración de recursos humanos, dentro de la organización debe contribuir a promover eficacia, y esto lo logra con la consecución de los siguientes objetivos:

- Ayudar a la empresa al logro de sus objetivos y a llevar a cabo su misión.

- Mejorar los niveles de competitividad de la organización al reclutar, seleccionar y capacitar personas idóneas para desempeñar los diferentes puestos.
- Proveer a la organización de empleados capacitados y motivados.
- Contribuir a que los empleados se autorrealicen y estén satisfechos.
- Desarrollar y asegurar el mantenimiento de la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar los procesos de cambio.
- Definir políticas éticas y contribuir a que dentro de la organización el personal muestre comportamientos socialmente responsables.

Es por lo anterior descrito, que es importante conocer si el área de recursos humanos de AS Athelics está cumpliendo con los objetivos antes detallados, pues esto aseguraría no sólo la consecución de las metas organizacionales sino también las de cada empleado.

## **4.2 Metodológica.**

La *Planificación* permite vislumbrar el camino más viable para la consecución de objetivos y metas. El *diagnóstico* es el instrumento utilizado en la planificación. Pues este según refieren Aguilar, M. & Ander-egg, E. (2010), es el que ayuda a conocer una realidad específica. Mientras más veraz sean las informaciones utilizadas en este, más fácil será solucionar el problema existente.

En los negocios, el diagnóstico se refiere al proceso analítico que ayuda a que se conozca la realidad por la que atraviesa una organización. Con el objetivo de *detectar* los problemas existentes, a fin de trazar las acciones que permitirán su corrección y a la vez lograr definir oportunidades de mejora. (Esan, 2015). Esta entidad afirma que el diagnóstico es el primer paso para contribuir a mejorar el funcionamiento en toda empresa y así favorecer la existencia de un clima idóneo que contribuya a que la misma alcance sus metas u objetivos organizacionales.

Es por todo lo anterior descrito, que el diagnóstico propuesto en AS Athelics, es primordial. Ya que si se detecta la problemática existente en el área de recursos

humanos en la misma, se pueden sugerir acciones que permitan la optimización del desempeño de su personal y a su vez la consecución de los objetivos de dicha empresa.

### **4.3 Práctica.**

Los ambientes actuales se caracterizan por ser muy competitivos. De ahí, que las organizaciones deben contar con un personal que se convierta en su colaborador, que les ayuden a ser más productivas y eficientes. Pues las organizaciones que cuentan con una fuerza laboral que este motivada y que exhiba un desempeño eficiente, asegura su sobrevivencia.

Sin embargo, son muchas las empresas que son incapaces de reclutar y mantener recursos humanos idóneos. Por tal razón, su nivel productivo cae a niveles insatisfactorios y no logran ofrecer a sus mercados productos y servicios con la calidad que ellos esperan. Provocando tal realidad un estancamiento de su crecimiento y un panorama futuro desalentador.

En lo antes expuesto es que radica la importancia de contar con una Área de Recursos Humanos que contribuya a la buena gestión del recurso más valioso de toda organización. Pues cuando, esta área exhibe un desempeño óptimo contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a crear un clima organizacional óptimo. También, permite la realización de la misión y alcance de la visión de la empresa. Además, ayuda a mejorar la competitividad de la organización. Igualmente, provee a la organización de empleados capacitados y a la vez motivados. Permite el incremento de la autorrealización y la satisfacción de los clientes internos en el ambiente laboral. Asimismo, sirve de soporte a la gerencia en situaciones de cambio y a la vez asegura que el personal comparta la misión y visión de la organización, entre otras.

Con la realización de esta investigación la empresa AS Athelics podrá identificar sus debilidades en lo que respecta a la gestión de sus recursos humanos, y así evaluar qué acciones serian favorables para que estos sean más productivos y estén

motivados. Logrando con lo anterior incrementar sus ingresos y a su vez obtener un nivel de rentabilidad óptima.

## **5. Marco de Referencia (Teórico-Conceptual)**

### **5.1 Marco Teórico.**

#### 5.1.1 Administración de Recursos Humanos (ARH). Conceptualización.

La *Administración de Recursos Humanos (ARH)* es el área encargada de coordinar las funciones, deberes y responsabilidades del personal de una organización con el objetivo de favorecer el logro de los objetivos corporativos. Por esa razón, resalta Wayne, R. (2010) que todos los niveles deben estar integrados a esta área, pues una gestión eficaz de los recursos humanos contribuye al logro de los diversos planes.

Una idea similar la expone Snell, S. & Bohlander, G. (2013) quienes explican que la administración de recursos humanos o gestión del talento humano, se compone de una serie de acciones que permiten o contribuyen a que la organización sea competitiva. Estos afirman que esta área se encarga de identificar, reclutar y seleccionar al personal idóneo para los diversos puestos vacantes, así como de capacitar, motivar y evaluar a los mismos; para luego diseñar políticas adecuadas de compensación que impida la deserción de estos.

Por su parte, Chiavenato, I. (2002), expone que la ARH es un conjunto de políticas y prácticas, las cuales deben ser ejecutadas para gestionar los diferentes puestos o cargos gerenciales que se relacionan de forma directa con las personas (recursos humanos). Dichas políticas y prácticas incluyen actividades como: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Asimismo, señala que es una función del área administrativa que se encarga de la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de las personas. Es válido resaltar que este autor afirma que la ARH en la actualidad se ha transformado en

Gestión del Talento Humano, pues desde ese punto de vista, se le da un superior valor a las personas, en el mismo estas son visualizadas como socias de las organizaciones.

El autor antes referido, afirma que las personas son las que proveen los conocimientos, habilidades y capacidades, pero principalmente traen a la empresa inteligencia, lo cual contribuye en una alta medida a tomar decisiones racionales y oportunas que permitan la consecución de los objetivos organizacionales. Es decir, las personas son el capital intelectual de la organización.

A juicio de la autora del estudio, las personas son la vida de toda organización. Estas son las que permiten que exista eficiencia y eficacia en el manejo de los demás recursos. Además, cuando las empresas poseen un recurso humano capaz y motivado, pueden sobrevivir en los mercados actuales. Pero no sólo se trata de la sobrevivencia, sino que también con estas como aliados la organización crece, maneja niveles de rentabilidad óptimo. De ahí, la importancia de la ARH o Gestión del Talento Humano.

#### *5.1.1.1 Aspectos Fundamentales de la Gestión de Personas.*

La gestión del talento humano o ARH se basa en tres aspectos fundamentales, según refiere Chiavenato, I. (2002), los cuales se describen a continuación:

- Que el personal está compuesto por seres humanos, son personas no recursos.
- El personal es un activador inteligente de los demás recursos de la organización. Es decir, elementos de impulso que ayudan a promover dinamismo a la empresa, pues son agentes de cambio.
- Son socios de la organización, porque la conducen al éxito. Y que como grupos de interés invierten en la organización con miras de recibir un retorno que se traduce en una remuneración tanto monetaria como no monetaria.

#### 5.1.1.2 *Objetivos de la Administración de Recursos Humanos (ARH)*

Como se explicó en el anterior subtema, las personas son el activo más importante de toda organización. Por tal razón, las empresas actuales necesitan estar orientadas hacia estos, pues con las personas es que se maximiza el retorno sobre las inversiones de todos los demás grupos de interés de la misma. De ahí, que el objetivo de la ARH, refiere Chiavenato, I. (2002) es la gestión que promueve la cooperación eficaz de las personas, para que las empresas alcancen sus metas y a la vez que los mismos logren sus objetivos particulares.

Por su parte, Werther, W. & Davis, K. (2000) explican que para que las empresas logren sus metas requieren que sus directivos formulen objetivos claros y cuantificables. Los mismos resaltan que los objetivos de la ARH deben ser un reflejo del propósito de la gerencia administrativa. Estos afirman que la ARH o Gestión del Talento Humano debe perseguir la consecución de los siguientes objetivos:

- *Objetivos Corporativos:* este se refiere a que la ARH tiene como finalidad *contribuir al éxito de la corporación*. Aclaran los autores antes citados que la ARH no posee un fin en sí misma, sino que existe con la finalidad de brindar apoyo a las demás unidades operativas de la organización.
- *Objetivos Funcionales:* la ARH debe funcionar acorde a las necesidades de las demás áreas de la empresa, pues tiene que promover la optimización del uso de los demás recursos dentro de las corporaciones o empresas.
- *Objetivos Sociales:* los autores antes citados resaltan que, el departamento o área de recursos humanos debe *responder ética y socialmente a los desafíos* de la sociedad a nivel global. Es decir, no puede actuar contrario a lo que dicta la ética y valores morales.
- *Objetivos Personales:* todo departamento de recursos humanos requiere para promover la integración del personal, velar porque estos reciban las

herramientas que facilitarán que los mismos logren sus metas o propósitos individuales.

#### 5.1.1.3 *Funciones de la Administración de Recursos Humanos*

El área de Recursos Humanos funciona como un sistema integrado. Este sistema se compone de cinco (5) áreas funcionales, las cuales son: dotación del personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, relaciones laborales y con los empleados. (Snell S. & Bohlander, G. ,2013).

Por su parte, Werther, W. & Davis, K. (2000) exponen que las funciones de la ARH se relacionan con las diversas acciones que se deben llevar a cabo para proveer y mantener una fuerza laboral adecuada. Entre estas citan:

- Planeación de los recursos humanos.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Orientación y capacitación.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Compensación.
- Relación laboral
- Entre otras.

## **5.2 Marco Conceptual.**

En este subtema se exponen algunos términos que se consideran importantes para el mejor entendimiento del tema:

- *Administración de Recursos Humanos:* es la que coordina la participación de las personas para el logro de los objetivos organizacionales. Los individuos que participan, trabajan desarrollando un sistema integrado de Recursos humanos. (Chiavenato, 2007,9).

- *Eficiencia*: es la proporción de la producción real de un proceso con relación algún parámetro. (Chase, 2009)
- *Ambiente Externo*: son aquellos factores que están más allá de la fronteras de la organización e influye en la composición de los recursos humanos de la organización. (Wayne, 2010).
- *Reclutamiento*: son actividades diseñadas para atraer a la organización un grupo de candidatos calificados. (Snell, S. & Bohlander, G., 2013).
- *Higiene en el trabajo*: conjunto de reglas y procedimientos, con el objetivo de proteger la integridad física y mental del empleado, cuidándole de los riesgos de salud inherentes a las tareas del lugar donde ejecuta sus labores cotidianas. (Chiavenato, 2002).
- *Higiene Laboral*: es aquella que esta relaciona con las condiciones ambientales del trabajo que brinde salud física, mental y las condiciones de bienestar de los individuos. (Robbins, 2004)

## **6. Aspectos Metodológicos.**

### **6.1 Tipo de investigación.**

El presente estudio tiene un *enfoque mixto*, pues requiere indagar el nivel de desempeño mostrado en el área de Recursos Humanos de AS, Athelics. Lo cual, obliga a investigar sobre las funciones y responsabilidades de cada subsistema y la percepción del personal acerca de la gestión del mismo, lo cual conlleva datos también numéricos.

Además, es una investigación de tipo *descriptivo*, debido a que se investigarán las características y propiedades que permitirán definir el nivel de desempeño del área de Recursos Humanos de AS Athelics en la actualidad. Igualmente, es de tipo *explicativa*, pues en el mismo se expondrá o se dará a conocer las causas que han provocado la problemática que existe en el área de recursos humanos en AS

ATheletics, donde los empleados se encuentran descontentos y desanimados, por el manejo inadecuado en esta área.

Asimismo, es un estudio *documental*, porque se requirió indagar los fundamentos teóricos que sustentan el tema de estudio en fuentes secundarias.

## **6.2 Métodos.**

Los métodos que se emplearán para la recolección y presentación de las informaciones son: *Deductivo, Analítico y Estadístico*.

El deductivo se empleará porque se partirá de premisas generales (Marco Teórico) hasta arribar a premisas particulares (medición del desempeño del área de recursos humanos).

Mientras que se utilizará el analítico porque se requerirá descomponer en todas sus partes el área de recursos humanos, a fin de evaluar la gestión de la misma.

Por último, se aplicará el estadístico en la presentación de las tablas y gráficos que servirán para mostrar los resultados de la investigación de campo en el área de recursos humanos de la empresa objeto de estudio.

## **6.3 Técnicas**

Las técnicas que permitirán obtener las informaciones necesarias para dar respuesta a los objetivos planteados en este estudio serán: *Entrevista y Encuesta*.

Se pretende llevar a cabo una entrevista a la persona encargada de la gestión de recursos humanos en SA Athelics, a fin de conocer cuales funciones tiene a cargo y los diversos procesos relacionados con los subsistemas que la misma desarrolla.

Igualmente, se aplicará una encuesta dirigida a una muestra de los empleados de la empresa que se pretende analizar, con el propósito de conocer la percepción de los mismos en torno al desempeño del área de recursos humanos de AS Athelics.

## **7. Esquema de Contenido**

Dedicatorias

Agradecimientos

Resumen Ejecutivo

Introducción

*Capítulo I. Generalidades sobre Administración de Recursos Humanos.*

1.1. Administración de Recursos Humanos. Conceptualización.

1.1.1. Aspectos Fundamentales de la Gestión de Personas.

1.1.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos (ARH).

1.1.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

1.2. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

1.2.1. Subsistema de Dotación de Personal.

1.2.2. Subsistema Desarrollo de Recursos Humanos.

1.2.3. Subsistema de Remuneración.

1.2.4. Subsistema de Seguridad y Salud.

1.2.5. Subsistema de Relaciones Laborales.

1.3. Importancia del Área de Talento Humano en las organizaciones actuales.

*Capítulo II. AS. Athletics.*

2.1 Historia.

2.2 Lineamientos Estratégicos.

2.2.1 Misión.

2.2.2 Visión.

2.2.3 Objetivos.

2.3 Estructura Organizacional.

2.3.1 Organigrama.

2.3.2 Área de Recursos Humanos.

2.3.2.1 Composición.

2.3.2.2 Funciones y Responsabilidades.

*Capítulo III. Diagnóstico de la Gestión del Área de Talento Humano en la empresa del Sector Textil AS Athelics.*

6.1 Metodología de la Investigación.

6.1.1 Población y Muestra

6.1.2 Instrumento de Recolección.

6.2 Resultados de la Investigación.

6.3 Análisis de los Resultados de la Investigación.

Conclusión

Recomendaciones

Bibliografías

Anexos o apéndices

## **8. Bibliografía**

### Libros

Aguilar Idañez, María José & Ander-egg, Ezequiel. (2010). Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico. México. Editora Lumen. Segunda Edición.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia. Mc Graw Hill. Primera edición.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Organizaciones*. México. Mc Graw Hill. Octava edición.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Organizaciones*. México. Mc Graw Hill. Octava edición.

Chase, R. (2009). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros*. México. Duodécima edición.

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México. Editora Pearson. Quinta Edición.

Esan.(23 de Agosto de 2015). Esan.edu.pe. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/importancia-cultura-organizacional/>. Consultado el 20 de enero de 2016.

Hernández, R., Fernández, C. & Batipsta, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw Hill. Quinta edición.

Gómez Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Editora Pearson Prentice Hall. Madrid. Quinta edición.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Editora Pearson Educación. Décima edición.

Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Editora Cengage Learning. Australia. Séptima edición.

Snell, Scott & Bohlander, George (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editora Cengage Learning. Primera Edición.

Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editora Prentice Hall. Decimoprimer edición.

Werther, William & Davis, Keith. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editora Mc Graw Hill. Quinta edición.

## **Anexo No. 2 Entrevista Encargados de la Empresa.**

1. Quienes fueron los fundadores de esta empresa? ¿Cuál fue la idea inicial que dio origen a la misma?
2. Cuáles son misión, visión, valores y objetivos?
3. Que servicios y productos ofrecen?
4. ¿Cuál es su estructura organizacional? (departamentos, número de empleados)

### **Anexo No. 3 Entrevista Encargado Recursos Humanos de AS Athelics.**

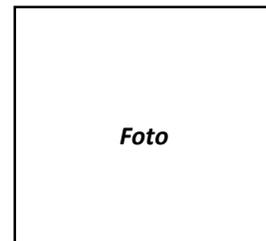
1. Cuántas personas laboran en esta área?
2. Que funciones desempeñan?
3. Cuáles mecanismos utilizan para reclutar y seleccionar a los empleados?
4. Tienen un manual de Inducción? Cómo orientan al empleado nuevo?
5. Existe un programa de capacitación y desarrollo?
6. Cómo incentivan a sus empleados? Tienen estructurado un plan de compensaciones?
7. Hacen evaluaciones de desempeño periódicas? Si las realizan, estas son utilizadas como soporte para los ascensos?
8. Tienen un programa de seguridad e Higiene?
9. Cómo supervisan las relaciones entre los empleados? Y entre estos y los demás asociados a la empresa?
10. Tienen formularios o documentos que los ayuden al manejo de las actividades realizadas en dicha área?
11. Que políticas tienen establecidas?

## Anexo No.4 Formulario Solicitud de Empleo.

# AS ATHLETICS, S.R.L.

Zona Franca Industrial, La Armería, San Cristóbal, Rep. Dom.

Tel. (809) 528-1239 Fax. (809) 288-4636 RNC. # 1-14-01509-8



### SOLICITUD DE EMPLEO

#### DATOS PERSONALES

<i>Nombre (s)</i>	<i>Apellido (s)</i>	<i>Número de Cédula</i>
<i>Apodo</i>	<i>Ciudad de Nacimiento</i>	<i>Teléfono</i>
<i>Fecha de Nacimiento</i>	<i>En caso de Emergencia Llamar a :</i>	<i>Teléfono</i>
<i>Dirección Actual:</i>		
<i>Alérgico a:</i>	<i>Estado Civil / Sexo / Edad</i>	<i>¿Posee Medio de Transporte?</i>
	<i>/ /</i>	

#### ESTUDIOS REALIZADOS

<i>Nivel de Educación:</i>	<i>Fecha de Estudios Realizados</i>	<i>Nombre de Institución Educativa</i>	<i>Título Obtenido</i>
<i>Primario</i>	-		
<i>Secundario</i>	-		
<i>Técnico</i>	-		

<b>Universitario</b>	-		
<b>Otros</b>	-		

**MARQUE CON UNA X LA(S) OPERACION (ES) O FUNCION (ES) QUE DOMINA**

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Máquina Plana       | <input type="checkbox"/> Máquina Ojal      | <input type="checkbox"/> Inspector (a) | <input type="checkbox"/> Control de Calidad  |
| <input type="checkbox"/> Máquina Merrow      | <input type="checkbox"/> Máquina Botones   | <input type="checkbox"/> Corte de Hilo | <input type="checkbox"/> Ayudante Supervisor |
| <input type="checkbox"/> Máquina Doble Aguja | <input type="checkbox"/> Máquina Taqueo    | <input type="checkbox"/> Planchador    | <input type="checkbox"/> Mantenimiento       |
| <input type="checkbox"/> Máquina Cover       | <input type="checkbox"/> Máquina Multihilo | <input type="checkbox"/> Producción    | <input type="checkbox"/> Mecánico            |
| Confecciones para Damas                      | Confecciones para Caballeros               | Confecciones para Niños                |  |

¿Sabe usted algo relacionado con la costura? \_\_\_\_\_

Otros especifique: \_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA LABORAL** (Mencione los 3 últimos trabajos en orden de salida)

<b>1- Nombre de la Compañía</b>	<b>Funciones Desempeñadas</b>	<b>Teléfono</b>
<b>Fecha de Entrada y de Salida</b>	<b>Nombre del Supervisor Inmediato</b>	<b>Salario</b>
<b>Motivo de Salida</b>		
<b>2- Nombre de la Compañía</b>	<b>Funciones Desempeñadas</b>	<b>Teléfono</b>
<b>Fecha de Entrada y de Salida</b>	<b>Nombre del Supervisor Inmediato</b>	<b>Salario</b>
<b>Motivo de Salida</b>		
<b>3- Nombre de la Compañía</b>	<b>Funciones Desempeñadas</b>	<b>Teléfono</b>

<i>Fecha de Entrada y de Salida</i>	<i>Nombre del Supervisor Inmediato</i>	<i>Salario</i>
<i>Motivo de Salida</i>		

**PERSONAS DEPENDIENTES DE USTED**

<i>Nombres y Apellidos</i>	<i>Parentesco</i>	<i>Ocupación</i>	<i>Edad</i>	<i>Sexo</i>

**REFERENCIAS PERSONALES** (Mencione 3 personas que no sean familia suyas)

<i>Nombre y Apellido (s)</i>	<i>Ocupación</i>	<i>Teléfono Personal</i>	<i>Otro Teléfono</i>

¿Tiene usted algún familiar o amigo laborando en esta compañía actualmente? Si o No

De ser **Si** Especifique quien: \_\_\_\_\_

**LEER CUIDADOSAMENTE ANTES DE FIRMAR**

*Declaro que las informaciones y los datos suministrados en esta solicitud son verdaderos y exactos y autorizo las investigaciones de estas declaraciones. Queda entendido que para comenzar a trabajar en cualquier puesto que se ofrezca y ante de la celebración del contrato de trabajo tendré que aprobar satisfactoriamente la prueba de calificación que me sean suministradas conformemente a un examen medico, practicado por un medico designado por la compañía. El tiempo que invierta en tales exámenes correrá por mí cuanta y el hecho que resulten favorables no constituirá obligación alguna por parte de la compañía para la contratación de servicios.*

Fecha de la Solicitud \_\_\_\_\_ Firma del Solicitante \_\_\_\_\_

**NO LLENAR ESTA PARTE, EXCLUSIVO PARA USO DE RECURSOS HUMANOS**

Entrevistado por: \_\_\_\_\_ Verificado por: \_\_\_\_\_

Destinado a: \_\_\_\_\_ Fecha de Entrada: \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Su Horario de Trabajo Será: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_ Salario Mensual: \$ \_\_\_\_\_ Forma de Pago: \_\_\_\_ Fecha de Sal. \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Anexo No.5 Formulario Requisición de Personal.



Zona Franca Industrial  
La Armería, San Cristóbal  
Tel. (809) 528-1239 Fax. (809) 288-4636  
RNC. # 1-14-01509-8

Requisición de personal

Nombre del Supervisor Solicitante:

\_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Función a desempeñar el nuevo empleado

- 1- \_\_\_\_\_
- 2- \_\_\_\_\_
- 3- \_\_\_\_\_
- 4- \_\_\_\_\_
- 5- \_\_\_\_\_

Requisitos a tomar en cuenta

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

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_

Firma del Gerente de Planta

Código del Empleado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha de Revisión

Fecha de Entrega al Depto.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo No.6 Encuesta a Empleados de AS ATHelics.

*Buenos Días. Con fines de conocer la efectividad de la gestión del área de recursos humanos, y mejora la misma se solicita contesten las preguntas siguientes:*

### Datos Demográficos:

- a. Sexo:
  - i. F. \_\_\_\_\_
  - ii. M. \_\_\_\_\_
- b. Edad:
  - i. 18-27 años. \_\_\_\_\_
  - ii. 28-37 años. \_\_\_\_\_
  - iii. 38 o más. \_\_\_\_\_
- c. Tiempo laborando en la organización:
  - i. Menos de un 1 año. \_\_\_\_\_
  - ii. De 1 año a 2 años. \_\_\_\_\_
  - iii. De 3 años a 4 años. \_\_\_\_\_
  - iv. Más de 4 años. \_\_\_\_\_

### Preguntas:

- 20. ¿Cómo se enteró de la existencia de una vacante en la empresa?
  - a. Vía una persona que labora en la empresa. \_\_\_\_\_
  - b. Traje el curriculum vitae de manera independiente. \_\_\_\_\_
  - c. Otros (especifique). \_\_\_\_\_
- 21. Al momento de reclutamiento y selección, usted completó el formulario de solicitud de empleo?
  - a. Sí. \_\_\_\_\_
  - b. No. \_\_\_\_\_
- 22. Para colocarlo en ese puesto, le exigieron algunos requisitos:
  - a. Sí. \_\_\_\_\_
  - b. No. \_\_\_\_\_
- 23. Recibió algunas pruebas físicas o psicológicas?
  - a. Sí. \_\_\_\_\_
  - b. No. \_\_\_\_\_
- 24. Le entrevistaron:
  - a. Sí. \_\_\_\_\_
  - b. No. \_\_\_\_\_
- 25. Recibió orientación en sus primeros días en la empresa:
  - a. Sí. \_\_\_\_\_
  - b. No. \_\_\_\_\_
- 26. Le fueron explicados sus funciones y responsabilidades en el puesto que iba a desempeñar en la organización:
  - a. Sí. \_\_\_\_\_
  - b. No. \_\_\_\_\_
- 27. En relación, al desarrollo de sus actividades, considera que la organización le suministra todas las herramientas que usted necesita:
  - a. Sí. \_\_\_\_\_
  - b. No. \_\_\_\_\_

28. En su puesto de trabajo, existen políticas establecidas de cada proceso?
- Sí.\_\_\_\_
  - No.\_\_\_\_
29. Ha recibido alguna capacitación por parte de AS AThelics en el último año?
- Sí.\_\_\_\_
  - No.\_\_\_\_(Pasar a pregunta No.11)
30. Si es así, la misma obedeció a un análisis de necesidades de capacitación de su puesto?
- Sí.\_\_\_\_
  - No.\_\_\_\_
31. Se ha evaluado su desempeño?
- Sí.\_\_\_\_
  - No.\_\_\_\_(Pasar a la pregunta No.15)
32. Le explicaron los resultados obtenidos en la misma:
- Sí.\_\_\_\_
  - No.\_\_\_\_
33. Considera que los resultados de dichas evaluaciones son tomadas en cuenta para promociones e incremento de salarios?
- Sí.\_\_\_\_
  - No.\_\_\_\_
34. Cuáles de los siguientes beneficios monetarios y no monetarios usted recibe:
- Salarios.\_\_\_\_
  - Pago de Horas Extras.\_\_\_\_
  - Regalía.\_\_\_\_
  - Vacaciones.\_\_\_\_
  - Incentivo por Producción.\_\_\_\_
  - Becas.\_\_\_\_
  - Uso de guardería.\_\_\_\_
  - Otros (especifique).\_\_\_\_
35. Existe un plan de seguridad y salud laboral:
- Sí.\_\_\_\_
  - No.\_\_\_\_
36. Considera que es efectivo el comité de seguridad existente:
- Sí.\_\_\_\_
  - No.\_\_\_\_
37. Que mecanismos emplean para comunicarse con su superior inmediato:
- Correos.\_\_\_\_
  - De forma personal.\_\_\_\_
  - Otros (especifique).\_\_\_\_
38. A su entender, como evaluaría la gestión del área de recursos humanos:
- Adecuada.\_\_\_\_
  - Inadecuada.\_\_\_\_



## Anexo No.8 Formulario de Evaluación de Desempeño para Colaboradores.



### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA COLABORADORES

360 grados

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Puesto o cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Período evaluado: del \_\_\_\_ al \_\_\_\_ :

**Instrucciones:**

Realice una valoración del desempeño del evaluado asignando un número del 100 (máximo puntaje) y 1 (mínimo puntaje)

		Superiores	Compañeros	Clientes	Autoevaluación
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>					
1	Comprensión de las tareas y de los procedimientos y técnicas del trabajo				
	Posesión de habilidades específicas que se requieren para la realización de todas las fases del trabajo.				
	Se muestra flexible y adaptable a los cambios.				
2	Sigue las normas, procedimientos e instructivos de trabajo y de la empresa				
<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
3	Volumen de trabajo útil y rapidez en la ejecución del mismo.				
	Puntualidad en la entrega de los resultados.				
	Observa buena producción durante situaciones de presión				
	Tiene capacidad para producir sin supervisión				
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
4	Se observa precisión, acierto y esmero en los resultados de los trabajos que presenta				
5	Hace una distribución efectiva del tiempo y selecciona las tareas estableciendo prioridades acordes a las mismas.				
6	Es capaz de proveer información expedita.				
<b>RESPONSABILIDAD, CONFIDENCIALIDAD Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO Y LA EMPRESA</b>					
9	Tiene voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades				
10	Se muestra confiable en el trabajo que efectúa.				

## Anexo No.9 Formulario Programa de Entrenamiento



### PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO INTERNO

<b>Curso:</b>	<b>Objetivo:</b>
<b>Población:</b>	
<b>Instructores:</b>	
<b>Carga Horaria:</b>	
<b>Período de realización:</b>	

Horario	Duración	Contenido	Técnicas / Recursos