

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD DE
ESPECIALIZACIÓN: RECURSOS HUMANOS**
**“MODELO DE CONTROL ORIENTADO A FORTALECER LA
EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA ICIVIL INFRAESTRUCTURA, S.A DE C.V UBICADA
EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”.**

PRESENTADO POR:

NERIO RIVAS, ALISSON PAMELA	(L10802-1994)
ROSALES SALINAS, JOCELYN GUADALUPE	(L10802-1994)
SORTO PEÑA, ESTHEFANY GUADALUPE	(L10802-1994)

AGOSTO 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA.

SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA.

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

DECANA: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN.

SECRETARIO: LIC. JUAN PABLO MARÍN.

**COORDINADOR GENERAL DEL
PROCESO DE GRADUACIÓN:** MAF. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

COORDINADOR DE LA ESCUELA: MSC. ABRAHAM VÁZQUEZ SÁNCHEZ

**COORDINADOR PROCESO DE
GRADO DE LA ESCUELA:** LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO.

DOCENTE ASESOR: LICDA. RUTH DEL MILAGRO RODRÍGUEZ DE
TORRES

TRIBUNAL EVALUADOR: LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO.

LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ

LICDA. RUTH DEL MILAGRO RODRÍGUEZ DE
TORRES

AGOSTO 2025

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía y mi fortaleza y por darme sabiduría durante mi camino profesional.

A mis padres, José Nerio y Nora de Nerio por sus esfuerzos, sacrificios y apoyo para culminar esta etapa; a mi abuela Carmen Salguero que, aunque ya no esté con nosotros su deseo era verme como profesional y me animaba siempre a esforzarme y a mi hermana Yeimy López, por cuidarme y brindarme su apoyo desde el inicio.

A mis amigas y compañeras de equipo, por su paciencia y apoyo profesional y emocional, que con su ayuda contribuyeron a este logro.

NERIO RIVAS, ALISSON PAMELA

A Dios, por haberme dado la fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre Fátima Guadalupe Salinas por su eterno apoyo y enseñarme a seguir siempre adelante, a mis hermanos quienes han sido el motivo para dar lo mejor de mí siempre, y por brindarme su gran apoyo incondicional en todo momento.

A mis amigos que siempre estuvieron a mi lado en los momentos más difíciles y con su ayuda desinteresada contribuyeron a este logro.

A mis compañeras de equipo por su paciencia y comprensión.

ROSALES SALINAS, JOCELYN GUADALUPE

A Dios, por darme la fortaleza e inteligencia para poder culminar mi carrera profesional.

A mis padres: Juan Pablo Sorto y Dolores Roxana Peña, gracias a ellos por sus esfuerzos y sacrificios, ya que con su apoyo incondicional he podido llegar hasta esta etapa, también a mi abuela María Hilda Peña, ha sido un pilar muy fundamental.

A mis hermanos, familiares y amigos que con su ayuda han contribuido en este logro.

También a mis compañeras de equipo por su apoyo y dedicación durante este proceso.

SORTO PEÑA, ESTHEFANY GUADALUPE

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
<u>CAPÍTULO I:</u> PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL RELATIVO AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y SUS PROCESOS.	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.3 OBJETIVOS	1
1.4 ANTECEDENTES	2
1.4.1 Antecedentes de las empresas de construcción.	2
1.4.2 Antecedentes de la empresa ICIVIL Infraestructura, S.A. DE C.V	3
1.4.3 Antecedentes de recursos humanos	5
1.4.4 Antecedentes generales de la auditoría de recursos humanos	6
1.5 LEYES Y NORMATIVA APLICABLE	8
1.6 GENERALIDADES DE RECURSOS HUMANOS	12
1.6.1 Objetivo y características de los recursos humanos	12
1.6.2 Subsistemas de administración de recursos humanos	13
1.6.2.1 Cultura y clima organizacional	13
1.6.2.2 Subsistema de provisión de recursos humanos	14
1.6.2.3 Subsistema de organización de recursos humanos	16
1.6.2.4 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos	18
1.6.2.5 Subsistema de desarrollo de recursos humanos	20
1.6.2.6 Subsistema de auditoría de recursos humanos	21
1.7 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	22
1.7.1 Objetivo de la auditoría de recursos humanos	22
1.7.2 Planificación estratégica	22
1.7.3 Alcance e importancia de la auditoría de recursos humanos	24
1.7.4 Control interno	25
1.7.5 Modelo de control de procesos	25
1.7.6 Riesgos de auditoría	26

1.7.7 Técnicas de auditoría	27
1.7.8 Informe de la Auditoría	27
<u>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSO HUMANOS EN LA EMPRESA ICIVIL INFRAESTRUCTURA S.A DE C.V.</u>	
2.1 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.2.1 Generales	29
2.2.2 Específicos	29
2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.3.1 Método de investigación	30
2.3.2 Tipo de investigación	30
2.3.3 Fuentes de información	31
2.3.4 Técnicas e instrumentos de investigación	31
2.3.5 Unidades de análisis	32
2.3.6 Determinación del universo y muestra	32
2.4 RESULTADOS DE DATOS	33
2.4.1 Tabulación e interpretación de datos	33
2.5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	33
2.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
2.6.1 Conclusiones	39
2.6.2 Recomendaciones	39
<u>CAPÍTULO III: MODELO DE CONTROL EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ICIVIL INFRAESTRUCTURA.</u>	
3.1 IMPORTANCIA	41
3.2 OBJETIVOS	41
3.2.1 General	41
3.2.2 Específicos	41
3.3 ALCANCE	42
3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	42
3.4.1 Descripción del modelo	43
3.4.2 Plan de Implementación	45

3.4.3 Programas	50
3.4.4 KPI's	57
3.4.5 Matriz de análisis	58
3.5 MODELO DE INFORME FINAL	60
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXO No. 1 Cuestionario.	
ANEXO No. 2 Tabulación e interpretación de datos.	

RESUMEN EJECUTIVO

La idea de desarrollar un modelo de control dirigido al área de recursos humanos de la empresa ICIVIL Infraestructura, se originó debido a la necesidad de establecer una herramienta que permita evaluar los procesos de dicha área con el fin de maximizar la eficiencia de los mismos; y que no existe dentro de la entidad a la cual se ha orientado esta investigación. Este modelo de control contiene un enfoque en optimizar los procesos de cada uno de los subsistemas del área de recursos humanos a través de procedimientos de evaluación sugeridos por medio de programas que permitan detectar deficiencias y brindar soluciones al área de recursos humanos

Para el presente trabajo de investigación se ha definido como objetivo principal, proporcionar a la empresa un modelo de control orientado a fortalecer la eficiencia en los procesos del área de recursos humanos y así poder brindar resultados positivos y cumplir con las metas establecidas por la empresa.

En relación a la metodología de la investigación, se utilizó el método científico ya que mediante la observación, trabajo de campo, recopilación de datos, análisis de datos y elaboración de un escrito nos permitió dar respuesta a la problemática de la empresa que es el no tener control en los procesos del área de recursos humanos; el tipo de investigación aplicada fue la descriptiva ya que puntualizó las características principales de cada subsistema al que se le debe aplicar la técnica de investigación dirigida a los empleados de la empresa; en cuanto al diseño de investigación fue el no experimental porque ninguna variable fue manipulada.

La técnica utilizada en la investigación fue la encuesta mediante su instrumento correspondiente que es el cuestionario que fue dirigido al personal administrativo mediante

preguntas cerradas y de selección múltiple; para que la recopilación de la información fuera lo más precisa posible se realizó un censo y por una limitante establecida por la empresa solo se toma un porcentaje empleados del área administrativa. Luego de determinar el personal al cual se le paso el cuestionario, se procedió a tabular e interpretar los datos recibidos y en base a ellos se realizó el diagnostico.

El análisis realizado en la empresa ICIVIL Infraestructura, S.A. de C.V. permitió identificar deficiencias clave en la gestión del talento humano. Se evidenció la ausencia de un modelo de control y de una estructura clara en los procesos del área de recursos humanos, lo que limita la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. Además, se detectó la falta de manuales de procedimientos, canales de comunicación formalizados y un programa de capacitación que fortalezca las competencias del personal.

La empresa tampoco cuenta con un sistema sistemático de evaluación del desempeño, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora y limita el desarrollo profesional de los colaboradores. Estas debilidades reflejan la necesidad urgente de implementar herramientas de gestión modernas, formalizar procesos y fomentar una cultura organizacional orientada al crecimiento y la mejora continua.

Para mejorar la eficiencia y efectividad del área de recursos humanos en ICIVIL Infraestructura, S.A. de C.V se recomienda implementar un modelo integral de control de gestión, con objetivos estratégicos, indicadores de desempeño (KPIs), responsables definidos y mecanismos de seguimiento continuo, que facilite una mejor toma de decisiones y eficiencia operativa.

INTRODUCCIÓN

El departamento de recursos humanos es una parte vital de cualquier empresa, ya que es la que se encarga de varias actividades relacionadas con el elemento humano, tales como: reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, entre otras; estas actividades son dirigidas a aquellas personas que aplican a un puesto de trabajo en la empresa o también para el personal que ya forma parte de ella. El auditor al área de recursos humanos busca revisar los procedimientos, documentación y políticas del área. Así también detectar los puntos que se deben trabajar y dar iniciativas de mejora. Esta herramienta puede servir para identificar si algunas prácticas del departamento de recursos humanos son las más adecuadas y efectivas en relación a la legislación laboral.

En este trabajo se busca descubrir las deficiencias y buscar planes de mejora al área de recursos humanos, por lo que cada capítulo está designado para desarrollar ese propósito; en el primer capítulo, se desarrolla todas las generalidades sobre recursos humanos, los procesos administrativos, todo sobre la implementación de una auditoría, entre otros conceptos necesarios de conocer.

En el segundo capítulo, se describe la metodología de la investigación empleada partiendo del tipo de estudio, universo y muestra, por lo que luego procede con el análisis e interpretación de los resultados obtenido de los encuestados realizando un cuestionario con las preguntas necesarias y pertinentes para la obtención de los resultados y conocer la situación en la que se encuentra la empresa, luego de eso se determina el diagnóstico de la investigación por medio de los resultados obtenidos a los empleados que fueron sujetos de estudio.

De acuerdo a todo esto se realizan las respectivas conclusiones y recomendaciones partiendo del diagnóstico y la situación que se encuentra la empresa y así ver cómo se pueden mejorar y optimizar el desempeño.

En el tercer capítulo, se presenta un de modelo de control en los procesos del área de recursos humanos orientada a la eficiencia de los mismos; se describen las etapas para la realización del modelo, se presentan los programas propuestos a desarrollar en base a los resultados obtenidos mediante el diagnóstico realizado. Se elabora una matriz de análisis, la cual ayudará a valorar y clasificar los riesgos de situaciones que puedan ocurrir y sean de impacto a la empresa. Y como resultado, se expone un modelo de informe final por escrito que se puede presentar a la gerencia y personal administrativo de la empresa.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL RELATIVO AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y SUS PROCESOS.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La auditoría de recursos humanos es de vital importancia en cualquier tipo de empresa, ya que funciona como una herramienta de control eficiente para detectar fallas con la finalidad de corregir los errores y obtener mejores resultados dentro de la organización.

En el caso del departamento de recursos humanos de ICIVIL Infraestructura S.A de C.V presenta deficiencias en los procesos de la organización en relación con los recursos humanos, debido a esto es necesario la creación de un modelo de control que permita realizar evaluaciones periódicas, detectar oportunidades de mejora, optimizar la eficiencia y desempeño en cada una de sus funciones.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la aplicación de un modelo de control contribuirá a fortalecer la eficiencia en los procesos en el área de recursos humanos en la empresa ICIVIL Infraestructura?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

Fundamentar teóricamente un modelo de control orientado a fortalecer la eficiencia en los procesos del área de recursos humanos en la empresa ICIVIL Infraestructura, S.A. de C.V.

1.3.2 Objetivo Específicos.

Describir los antecedentes y generalidades de la empresa ICIVIL Infraestructura, S.A. de C.V.

Establecer los subsistemas de administración y los procesos que componen cada uno de ellos necesarios para la optimización del área de recursos humanos

Determinar como la auditoría de recursos humanos contribuye a la mejora de la eficiencia en los procesos del área de recursos humanos

1.4 ANTECEDENTES

1.4.1 Antecedentes de las empresas de construcción.

La industria de la construcción en El Salvador, no es muy antigua, ya que las construcciones se han dado de manera individual; se sabe que el tema de la vivienda fue considerado por el Estado por el año de 1930, cuando su déficit fue sometido a discusión durante la campaña presidencial del General Hernández Martínez. Específicamente en 1934, se dan los primeros pasos para propiciar la construcción y mejoramiento de las viviendas a través de financiamientos, con la creación del Banco Hipotecario y el Fondo de Mejoramiento Social, este último como apoyo a la Junta Nacional de Defensa Social, institución que fue creada para la construcción de viviendas urbanas y la colonización rural. (Docplayer.es, s. f.). Una de las primeras intervenciones que efectúa en materia de vivienda y desarrollo urbano sucede cuando se decreta el derecho de la propiedad privada de la tierra tanto urbana como rural, institucionalizando con esto el carácter mercantil de la tierra y de la vivienda, regulando y controlando a la vez a los propietarios y a los constructores; para ello se emite, en 1951, la Ley de Urbanismo y Construcción. A pesar de todas estas regulaciones, el desarrollo de la infraestructura se ha venido dando de forma desordenada lo que para

nuestros días se ha vuelto complejo y difícil de manejar, incidiendo directamente en el desarrollo sostenible.

En pleno comienzo del siglo XXI, la evolución del sector construcción se va dando dentro de una fase de lento desempeño, lo cual se ve reflejado dentro de la economía salvadoreña. Las empresas constructoras están teniendo un crecimiento después de las variaciones con tendencia baja en años anteriores y las que son grandes están invirtiendo en tecnología y en el área administrativa para poder ser competitivos ante los Tratados de Libre Comercio en la actualidad.

1.4.2 Antecedentes de la empresa ICIVIL Infraestructura, S.A. DE C.V.

ICIVIL Infraestructura, S.A. DE C.V. es una empresa constructora, fundada el 24 de noviembre de 2009 que desarrolla proyectos de obras viales, mantenimientos de vías y obras de edificaciones en el país. Ha desarrollado varios proyectos en el área de obras viales y mantenimientos, así también varias obras de edificaciones; sus inicios fueron como un pequeño negocio realizando obras de mantenimiento en miradores, con una cantidad de 3 empleados, y con el paso de los años fueron construyendo sus cimientos para consolidarse en una sociedad. También desarrolla diversos proyectos para entidades públicas.

Misión: Brindar excelencia a nuestros clientes creando soluciones innovadoras de alta calidad y eficiencia para complejas y dinámicas necesidades de ingeniería en el área de Latinoamérica.

Visión. Ser la mejor empresa constructora de trabajos subterráneos especializados en Latinoamérica.

Valores.

Calidad: Brindar servicios que cumplan con los parámetros establecidos y prometidos.

Eficiencia: Obtener los máximos resultados con la mínima cantidad de recursos.

Excelencia: Calidad llevada al máximo; mostrar a los clientes y empleados que ofrecemos un servicio excelente para que nos sigan prefiriendo.

Respeto: Fomentar el respeto entre el personal y hacia los clientes.

Renovación: Poder ajustarnos a medida que surjan cambios en nuestro entorno para poder estar siempre en concordancia con el mercado.

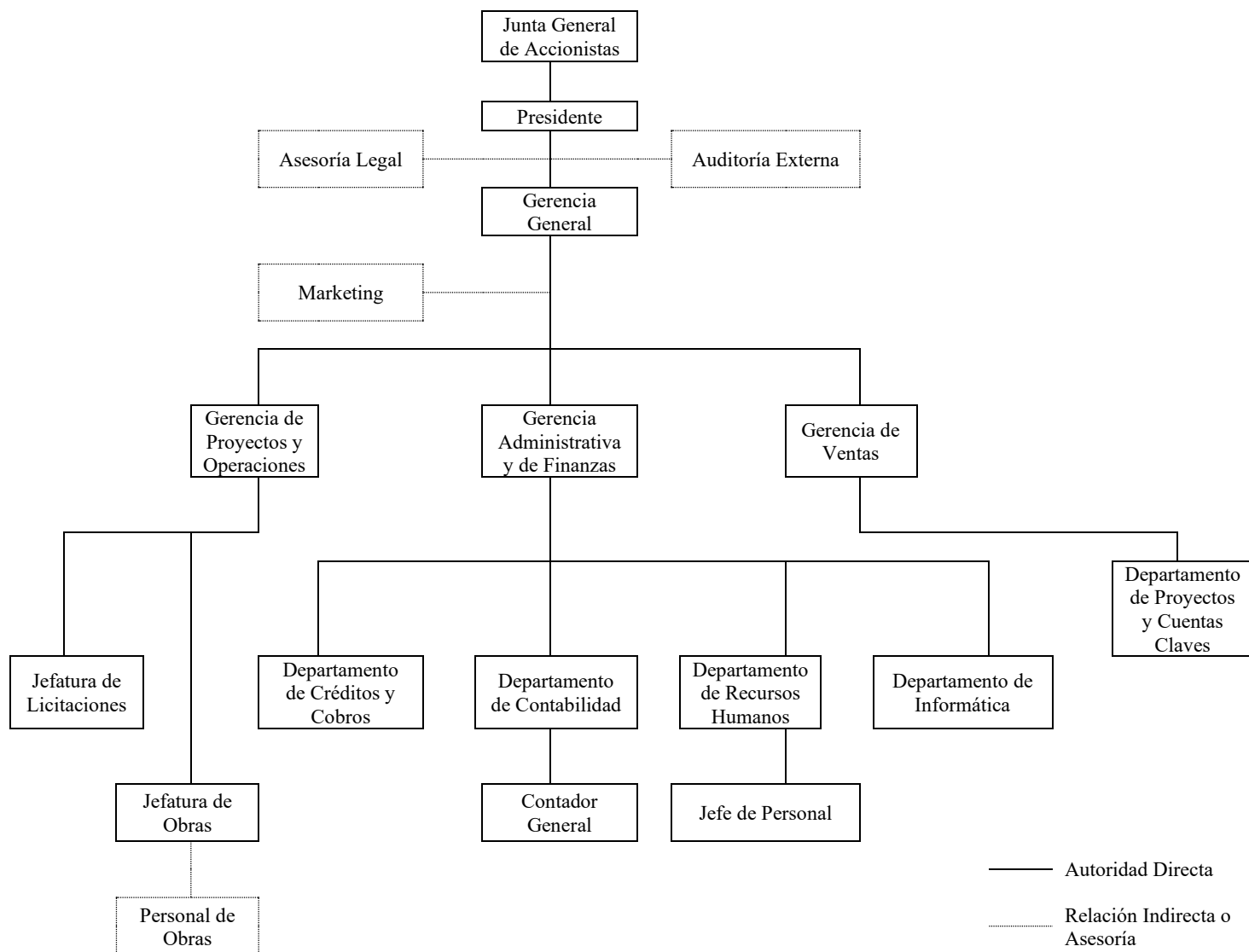
Responsabilidad: Ser responsable con la sociedad y el medio ambiente

Propuesta de organigrama.

La empresa ICIVIL Infraestructura, S.A. de C.V. no cuenta con una estructura organizativa predeterminada, en donde se establezcan cada uno de los departamentos que se componen dentro de la empresa, ya que como organización lo tienen de una manera informal, donde solo se hace la identificación de cada departamento y jefaturas, pero no se ha realizado una estructura como tal. Por lo que se presenta la siguiente propuesta (Véase Figura No.1).

El organigrama se ha compuesto por la junta general de accionistas, seguido del presidente y gerente general, luego proceden los diferentes departamentos como el de finanzas el cual sus funciones son relacionadas con los recursos económicos de la empresa y está compuesto por el contador, departamento de créditos y cobros, departamento de informática y el departamento de recursos humanos, en el departamento de recursos humanos se realizan actividades acerca del bienestar de los empleados y los diferentes procesos que se realizan por lo que debe estar a cargo un especialista en el área, en el departamento de proyectos y operaciones todo lo relacionado con la planificación y realización de los proyectos, está compuesto por personal capacitado para proceder a ejecutar las obras.

Figura No.1: Organigrama de ICIVIL Infraestructura, S.A. DE C.V.



Nota: La figura representa el organigrama de ICIVIL Infraestructura, S.A. DE C.V., Elaboración propia.

1.4.3 Antecedentes de recursos humanos

A lo largo de los años se ha estudiado la evolución y desarrollo de los recursos humanos, todo comienza desde lo primitivo que es la enseñanza de actividades manuales que con el paso del tiempo fueron organizadas para tener trabajadores suficientes a lo que son

modelos enfocados en principios organizacionales y en relaciones humanas; en los cuales se estudia el desarrollo del empleado dentro de la organización y no solo al individuo como tal, dentro de estos estudios se demuestra que la administración de personal no apareció de improviso y que ésta es indispensable para la existencia de la civilización. En el siglo XX son identificadas las funciones administrativas de las organizaciones, hechos mundiales como las guerras reflejan su efecto en las áreas de administración por lo que a raíz de esos sucesos se vio la necesidad de incrementar los servicios administrativos. Uno de los enfoques administrativos que contribuyó en gran medida en el desarrollo que nos ocupa hoy fue las relaciones humanas que comprende aproximadamente en 1930 y hasta finales de los 50. En ese lapso nace el término de relaciones industriales sobre todo por la inclinación a la solución de asuntos que involucran al personal y a la organización en la década de los 60 momento en el que se continúa impulsando el desarrollo e incluso aparecen disciplinas especializadas y desde los años 70 se identifica un enfoque de profesionalización plena del área, Comienzan a tenerse en cuenta **factores psicológicos y sociológicos**, además del rendimiento laboral. A través de esos años se clarifican las funciones básicas del área y después se identifican plenamente para abrir carreras profesionales con las denominaciones de Relaciones Industriales y Administración de Empresas y en su caso la de recursos humanos evoluciona de forma congruente con lo que sucede en el entorno. Potencialmente el siglo XXI es el detonador de un cambio trascendental porque está inmersa en la calidad, excelencia y procesos a pesar de que la administración de recursos humanos no es la excepción (Sotomayor, 2016).

1.4.4 Antecedentes generales de la auditoría de recursos humanos

El estudio sobre los temas administrativos ha evolucionado en el transcurso del tiempo, llamando la atención de personas y profesionistas relacionados con el tema. De esta

manera en el siglo XIX existió una corriente en Inglaterra donde se comenzó a enfatizar la revisión de procedimientos, lo que buscaba era unificar el concepto de la eficiencia y la eficacia, de igual manera tomar en cuenta lo relativo a las políticas dentro de las organizaciones y a su vez la aceptación en el área administrativa.

Los estudios administrativos realizados en el siglo XIX y principios del XX, constituyeron la importancia de enfatizar en los procesos administrativos y las principales funciones que fueron sustentadas por Henry Fayol, lo que despertó las expectativas de la evaluación dentro de las funciones de control. Al transcurrir el tiempo a finales de los años cincuenta y la década de los setentas se comenzó a difundir de forma más amplia los aspectos generales de la evaluación en la administración, todos estos conocimientos hoy en día siguen enriqueciéndose por los profesionales de auditoría, contabilidad y administración aplicando una variabilidad de conocimientos y procesos aplicados, en los que muchas personas se interesan del tema.

Durante la década de los años setenta, se comenzó a identificar las diferentes actividades de los negocios, el contador público comenzó a prestar el servicio de exámenes específicamente de tipos administrativos a petición de los clientes, lo que este se identificaba como una auditoría operacional. Posteriormente al introducirse el término de auditoría administrativa se crearon ciertas confusiones lo que ha ocasionado discusiones al respecto de las diferencias, aunque ambas coinciden en sus objetivos, y sus divergencias son más bien de forma, grado, normatividad, identificación del auditor.

La evaluación administrativa es un campo que cuenta con cierta antigüedad en diferentes países, y que sigue evolucionando día con día. Por lo tanto, resulta que es indispensable para los auditores que buscan mantenerse actualizados con respecto a los temas y avances administrativos, ya que ellos redundaran en una actuación más eficiente para

beneficio de su trabajo y de la organización a quien le prestan el servicio, ya sea de forma interna o externa” (Sotomayor, 2008).

1.5 LEYES Y NORMATIVA APLICABLE.

La legislación laboral en El Salvador está regulada por diversas leyes y convenios, que son de suma importancia en su aplicación en los diferentes procesos que se realiza dentro de la empresa para dar cumplimiento a los beneficios y derechos que cada empleado debe de poseer, velar que los empleadores busquen un fin en común, para lo cual se utilizaran las siguientes leyes (Véase Cuadro No. 1) con sus respectivos reglamentos y normativas para su desarrollo. Se tomará en cuenta la constitución de la república lo cual regula los derechos que se tienen como ciudadanos, el código de trabajo es muy importante ya que regula todo acerca de los procesos en lo laboral, como las vacaciones, aguinaldo, días festivos, salarios, indemnizaciones, etc.

También la ley del seguro social y la ley del sistema de ahorro para pensiones, el cual este es un beneficio para el empleado y determina el porcentaje de aportes por parte del patrono y del trabajador, conforme se establece en dichas leyes, se hará uso del código tributario y su reglamento que establecen las obligaciones que tiene la empresa con el fisco que se le dé cumplimiento, como la ley del impuesto sobre la renta, las retenciones en base a la tabla que indica la ley acorde de los salarios recibidos por empleados. Sobre todo, la legislación laboral en el que se tomarán en cuenta las leyes y convenios de la OIT que están relacionada con el rubro de la empresa en la que se realizará la investigación, ya que cada uno de los procedimientos realizados al área de recursos humanos serán aplicados en base a toda esta normativa.

Cuadro No.1: Leyes y normativa aplicable

Nombre.	Publicación y vigencia.	Marco Institucional.
Constitución de la república de El Salvador.	Publicación: Diario Oficial N°234, tomo N°281, del 16 de diciembre de 1983. Última reforma: Decreto de Ratificación N.º 707, 12 junio de 2014, Diario Oficial N.º 112, T. 403, 19 de junio de 2014.	Corte Suprema de Justicia.
OIT No.159 Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo (Personas Invalidas) y la recomendación No.168.	Publicación: Primera edición 2008.	Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
OIT No.155 Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores.	Publicación: Primera edición 1981.	Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
OIT No.111 Convenio sobre la discriminación (Empleo y Ocupación).	Publicación: Primera edición 1958.	Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.	Publicación: Decreto Legislativo N° 927, del 23 de diciembre de 1996, Publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo 333, del 23 de diciembre de 1996. Última reforma: Decreto Legislativo N°787, del 28 de septiembre de 2017, publicado en el Diario Oficial N°180, Tomo 416, del 28 de septiembre de 2017. <i>Nota: En el presente año (2022) se está trabajando una nueva reforma, pero aún no ha sido publicada.</i>	Superintendencia del Sistema Financiero.
Ley del Seguro Social.	Publicación: Decreto Legislativo N° 1263, del 3 de diciembre de 1953, Publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953. Última reforma: Decreto Legislativo N°45, del 30 de junio de 1994, publicado en el Diario Oficial N°148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Ley de formación profesional.	Publicación: Decreto Legislativo N.º 554, del 2 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial N.º 143, Tomo 320, del 29 de julio de 1993. Última reforma: Decreto Legislativo N.º 455, del 21 de septiembre de 1995, publicado en el Diario Oficial N.º 189, Tomo 329, del 13 de octubre de 1995.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
Ley de Equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad.	Publicación: Decreto Legislativo N.º 888, del 27 de abril del 2000, publicado en el Diario Oficial N.º 95, Tomo 347, del 24 de mayo de 2000.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Consejo Nacional para la inclusión de las personas con discapacidad (CONAIPD).
Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.	Publicación: Decreto Legislativo N.º 254, del 21 de enero del 2010, publicado en el Diario Oficial N.º82, Tomo 387, del 05 de mayo de 2010.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley de Impuesto sobre la Renta.	Publicación: Diario Oficial N.º242, Tomo N.º313, del 21 de diciembre de 1991. Última reforma: Decreto Legislativo N.º762, del 31 de julio de 2014; Diario Oficial N.º142, tomo N.º404, de la misma fecha.	Ministerio de Hacienda.
Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social.	Publicación: Decreto Legislativo N.º682, del 19 de abril de 1996; publicado en Diario Oficial N.º81, tomo N.º331, del 03 de mayo del 1996.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley de Medio Ambiente.	Publicación: Decreto Legislativo No. 233 del 02 de marzo del 1998; publicado en el Diario Oficial N.º79, Tomo N.º339, del 04 de mayo de 1998. Última reforma: Decreto Legislativo N.º1045, del 12 de abril de 2012; publicado en Diario Oficial N.º83, tomo N.º395, del 16 de mayo del 2012.	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres.	Publicación: Decreto Legislativo No. 645 del 17 de marzo del 2011; publicado en el Diario Oficial N.º70, Tomo N.º391, del 08 de abril de 2011. Última reforma: Decreto Legislativo N.º553, del 23 de enero de 2020; publicado en Diario Oficial N.º33, tomo N.º426, del 18 de febrero del 2020.	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU).

Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna.	Publicación: Decreto Legislativo No. 145; publicado en el Diario Oficial N°70, Tomo N°400, del 12 de agosto de 2013.	Ministerio de Salud.
Código de Trabajo.	Publicación: Decreto Legislativo No.15, del 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial No.142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972. Última reforma: Decreto Legislativo No.450, del 19 de julio de 2022, publicado en el Diario Oficial No.146, Tomo 436, del 10 de agosto de 2022.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Código Tributario.	Publicación: Decreto Legislativo No.230, del 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial No.241, Tomo 349, del 22 de diciembre de 2000. Última reforma: Decreto Legislativo No.958, del 14 de diciembre de 2011, publicado en el Diario Oficial No.235, Tomo 393, del 15 de diciembre de 2011.	Ministerio de Hacienda.
Código de Salud	Publicación: Decreto Legislativo N° 955 del 28 de abril del 1988, publicado en Diario Oficial N°86, Tomo N°299, del 11 de mayo de 1988. Última reforma: Decreto Legislativo N°89, del 06 de julio de 2021; Diario Oficial N°138, tomo N°432, del 20 de julio 2021.	Ministerio de Salud.
Reglamento para la aplicación del régimen del Seguro Social.	Publicación: Decreto Legislativo N° 1263, del 3 de diciembre de 1953, Publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953. Última reforma: Decreto Legislativo N°45, del 30 de junio de 1994, publicado en el Diario Oficial N°148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
Reglamento de Prestaciones y Beneficios del Sistema de Ahorro para pensiones.	Publicación: Decreto Legislativo N° 15, del 02 de febrero de 1999, Publicado en el Diario Oficial N° 48, Tomo 342, del 10 de marzo de 1999. Última reforma: Decreto Legislativo N°64, del 14 de mayo de 2010, publicado en el Diario Oficial N°121, Tomo 387, del 29 de junio de 2010.	Superintendencia del Sistema Financiero.
Reglamento general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.	Publicación: Decreto Legislativo N° 89, del 27 de abril de 2012, publicado en el Diario Oficial N°78, Tomo 395, del 30 de abril de 2012.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Nota: Recopilación de las leyes y normativa aplicable en materia laboral.

1.6 GENERALIDADES DE RECURSOS HUMANOS

1.6.1 Objetivo y características de los recursos humanos

1.6.1.1 Objetivo de recursos humanos

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos deben de plantearse metas que sean claras y a la vez cuantificables. Por lo que estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las diferentes acciones que se llevan a cabo; los objetivos de la administración de recursos humanos, no reflejan solo los propósitos e intenciones de los que pertenecen en el área, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que van surgiendo en la organización, del departamento de personal mismo y de las personas que forman parte en el proceso.

La administración de los recursos humanos propone como objetivo básico a la contribución del éxito en la empresa, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y obtener resultados financieros, los valores organizaciones y la cultura dentro de la empresa (Werther & Davis, s. f.).

1.6.1.2 Características.

Los recursos humanos son de suma importancia para las empresas, ya que son las que realizan diferentes funciones para el proceso de producción, y demás recursos de la empresa.

De manera resumida se presentan las características de recursos humanos:

Departamento de recursos humanos: Es importante dentro de la administración para la gestión de todo lo relacionado con los empleados, su bienestar y el funcionamiento de la empresa.

No pertenecen a la empresa: Sus cualidades y habilidades son intangibles, al igual sus conocimientos y la experiencia que solo le pertenece a la persona y no a la empresa.

Comportamiento: Las personas son únicas y diferentes, de igual forma los conocimientos y experiencia son propias de cada individuo que son de beneficio para la empresa y lo hacen valioso al momento de ser reclutados por la misma.

Acumulación de recursos humanos: Los recursos humanos son acumulables de forma indirecta, a pesar de que un empleado deje de laborar, los beneficios y cambios desarrollados permanecerán siempre en la empresa.

Mejoramiento de los recursos humanos: La capacitación del personal puede hacer que mejoren su desempeño, para el beneficio de la empresa, de igual manera el entrenamiento es de suma importancia ya que permite ordenar los procesos y facilitar la comprensión de la metodología de la empresa, esto debe verse como una inversión que traerá beneficios.

1.6.2 Subsistemas de administración de recursos humanos.

1.6.2.1 Cultura y clima organizacional.

En la administración de recursos humanos cada una de las funciones tiene su peso y contribución para la efectividad de las actividades involucradas pues al lado de ellas se encuentra un concepto de igual importancia como lo es la calidad de vida laboral que representa el ambiente interno que prevalece en la organización, así como el entorno que lo rodea y sus múltiples relaciones humanas que coadyuvan a propiciar un ambiente adecuado (Sotomayor, 2016, pp. 357–375).

Chiavenato destaca que tanto la cultura como el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia de los subsistemas de recursos humanos, el clima organizacional influye directamente en la motivación, la productividad y el comportamiento de los colaboradores (Chiavenato, 2011).

El ambiente interno en su significado general representa las circunstancias que rodean a la persona en la organización y que la influyen estando dentro de ellas la atención que recibe

y constantemente se interactúa, siendo ello positivo y sobre todo utilizando conductos apropiados, claros y precisos ya que ambiente adecuado representa el estado de cosas que permiten que la persona se sienta satisfecho de las diferentes circunstancias que lo rodean.

1.6.2.2 Subsistema de provisión de recursos humanos.

Los procesos de provisión están orientados con el personal dentro de la organización, el cual se relaciona y comprende las relaciones de reclutamiento y selección del personal, y las tareas organizacionales. Estos procesos son la entrada de las personas en el sistema organizacional, lo que está relacionado con el abastecimiento del talento humano necesario para la operación y funcionamiento (Chiavenato, 2011).

A continuación, se detallan los subprocesos:

Planeación de personal.

Es un proceso sobre el cual se debe de tomar decisiones sobre los recursos humanos para alcanzar los objetivos propuestos en un determinado tiempo, anticipando la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios.

Reclutamiento de personal.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Véase Figura No.2). Este proceso es donde la organización divulga y ofrece las oportunidades laborales al mercado, para que el reclutamiento sea eficaz se debe atraer variedad de candidatos para poder desarrollar un adecuado proceso de selección.

Medios de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos presenta fuentes que diagnostican y localizan los medios y técnicas de reclutamiento para atraer candidatos y atender sus necesidades. Hay dos medios de reclutamiento y son los siguientes:

Reclutamiento interno: Ocurre cuando dentro de la empresa hay una determinada vacante mediante el reacomodo de los empleados, con ascenso o transferencia, programas de desarrollo de personal y planes de carrera.

Reclutamiento externo: Su funcionamiento es atraer candidatos que provienen de fuera, al momento de ver una vacante la organización trata de cubrirla con candidatos externos, atraídos con técnicas de reclutamiento como: archivos de candidatos de procesos anteriores, recomendación por parte de empleados, etc.

Selección de personal.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, lo que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso, el ingreso de recursos humanos a la organización (Chiavenato, 2011). El reclutamiento es el proceso de llamar la atención, incrementar la entrada de los candidatos, la selección es la actividad de elección, escoger y decidir al candidato ideal para el puesto, pero para esto se deben de realizar una serie de técnicas de comunicación con requerimientos mínimos a cumplir en las necesidades de la empresa.

Elección de las técnicas de selección.

Al obtener la información de los puestos vacantes se procede a elegir la técnica de selección que sea más conveniente para escoger al candidato ideal, de manera resumida se detallarán las técnicas:

Entrevista de selección: Es la técnica más utilizada en las empresas, ya que es imprecisa y subjetiva, es la que influye en la decisión final con respecto al candidato,

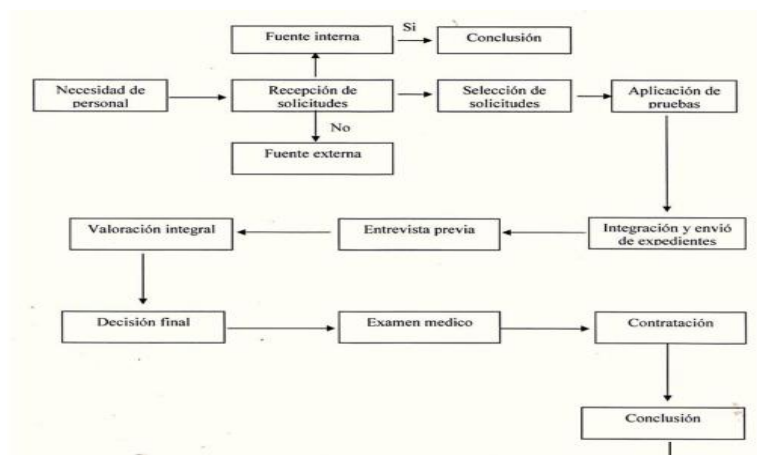
esta también se puede considerar como el filtro inicial del reclutamiento, en la selección de personal

Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades: Son instrumentos cuyo objetivo es medir el grado de conocimiento profesional y habilidades que exige el puesto.

Test psicológico: Se basan en las diferencias individuales, tanto físicas o de personalidad, analizando las aptitudes del individuo.

Test de personalidad: Estos analizan los rasgos de la personalidad, determinado por el carácter o temperamento.

Figura No.2: Fases del proceso de Reclutamiento y Selección.



Nota: La figura representa las fases del proceso de reclutamiento y selección de personal. Tomado de Administración de recursos humanos (p.121) por Alfonso Amador, 2016, Serna Impresos, S.A. de C.V.

1.6.2.3 Subsistema de organización de recursos humanos.

En los procesos dentro de la organización de recursos humanos se encuentra el diseño de puesto y la evaluación del desempeño en el cargo, lo que se pretende es organizar el trabajo dentro de la empresa, integrarlas y colocarlas en sus puestos y medir su desempeño.

Diseño de puestos.

El diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, con el objetivo de satisfacer los requerimientos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales, el diseño de puesto es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales, para formar las diferentes áreas o departamento de la empresa.

Descripción y análisis de puestos.

Análisis de puestos: se debe de realizar un análisis de puesto en relación con los requisitos que se imponen a su ocupante, este tiene una relación con la descripción de puesto, pero son dos técnicas muy distintas, el análisis de puesto estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones exigidas por el puesto para el adecuado desempeño.

Descripción de puesto: es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman y distingue del resto de los puestos de la empresa, este representa la descripción de manera detallada todas las atribuciones o tareas del puesto, el tiempo en que deben ser realizadas para su cumplimiento, de manera enumerada y por escrito los principales aspectos a ser considerados.

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona (Chiavenato, 2011).

1.6.2.4 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.

Planes de prestaciones sociales.

Para que una organización fluya y se mantenga viable se requiere que el recurso humano pueda mantenerse motivado en el ambiente donde se desarrolla; por lo cual demanda una serie de cuidados tales como planes de remuneración económica, prestaciones sociales, beneficios e incentivos. Se define como remuneración a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar tareas organizacionales, es decir, el pago por un trabajo o servicio ofrecido. La remuneración puede ser directa o indirecta (Chiavenato, 2011):

Remuneración económica directa: Es la paga que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.

Remuneración económica indirecta: Se refiere al salario indirecto el cual se encuentra en las cláusulas del respectivo contrato de trabajo y el plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización; esto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, alimentación, transporte, seguro de vida, entre otros.

También está el salario mínimo, la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica. En este subsistema se encuentran las prestaciones sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados: directores, gerentes, jefes, empleados por mes y por hora, etcétera.

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores.

Calidad de vida en el trabajo.**Salud y seguridad ocupacional.**

La salud y seguridad como una función dentro de la administración de recursos humanos, indicándose el resguardo de las personas en las instalaciones de la organización, así como el manejo del equipo y las prácticas en el trabajo se refieren a la destreza que se adquiere al realizar una actividad y naturalmente ello se manifiesta en la organización pues en tal forma que son consideradas para que se realicen en forma efectiva.

Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización; es decir, al ambiente físico del empleado mientras desempeña su función. Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son la iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

Relaciones con las personas.

Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones.

En El Salvador, según el código de trabajo vigente, se reconoce como contrato individual de trabajo a aquel en el cual una o varias personas se obligan a realizar una obra o prestar un servicio a uno o varios patronos, instituciones, entidades o comunidad, bajo la dependencia de estos y mediante un salario; un contrato es establecido por el hecho de que una persona preste sus servicios al patrono por más de dos días consecutivos.

1.6.2.5 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que solo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. Una de las funciones principales que tiene el desarrollo del personal es ser un proceso educativo integral hacia el recurso humano a largo plazo es decir que le permita prepararlo en las mejores condiciones ante los retos cambiantes que se presenten en las actividades laborales en la organización a medida pasa el tiempo.

La creación o establecer un programa de desarrollo humano no es el único mecanismo, otras alternativas para generar influencia en el desarrollo son los siguientes:

- Programas de nueva inducción.
- Rotación de puestos.
- Puestos de Encargado de despacho, asistentes.
- Brindar becas internas o en el extranjero.
- Creación de simulaciones, exposiciones.
- Desarrollar diplomados, conferencias y seminarios, entre otros.

Capacitación.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de

la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos.

1.6.2.6 Subsistema de auditoría de recursos humanos.

Bases de datos.

En el área de recursos humanos, las diversas bases de datos permiten obtener y almacenar datos respecto de diferentes rubros o niveles de complejidad, cómo (Chiavenato, 2011):

- Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
- Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
- Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.
- Datos sobre los sueldos e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
- Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
- Datos sobre candidatos (registro de candidatos), cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación), entre otros.

Auditoría de recursos humanos.

La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o las practicas o condiciones que deben incrementarse.

1.7 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

1.7.1 Objetivo de la auditoría de recursos humanos.

El objetivo general de la auditoría de recursos humanos es el de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización para evitar las deficiencias e irregularidades que existan, o en el caso de apoyar las prácticas de trabajo. Los resultados de una evaluación sean satisfactorios y le brinden a la administración la confianza para continuar con las actividades (Chiavenato, 2011).

1.7.2 Planificación estratégica.

La planificación estratégica es la definición de metas y objetivos concretos para un período de tiempo determinado, así como la adopción de estrategias y acciones y la asignación de los recursos necesarios para su consecución. El objetivo central de la planificación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos, y la estrategia de despliegue de los recursos.

Círculo de Deming:

El ciclo Deming está compuesto por cuatro etapas de manera que al finalizar la última de ellas, comienza la primera de nuevo. Esto permite que la actividad sea evaluada una y otra vez de forma periódica incorporando mejoras nuevas.

Indicadores: Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progreso que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

Características de un indicador.

Confiable: Las mediciones aplicadas deben mostrar resultados que coincidan con quienes observan.

Medible: Deben ser cuantificables utilizando las herramientas necesarias y métodos disponibles.

Válido: Tiene que ser exacta la medición de una actividad, proceso, tarea, que constituye el producto esperado en la métrica y seguimiento.

Preciso: Deben ser definidos en términos certeros o válidos.

Oportuno: Proporciona una medida o intervalos y adecuados en términos de las metas y actividades del programa.

Importancia programática: Se asocia al programa de la consecución de los objetivos del programa.

Funciones de un indicador.

Estos constituyen la base de evaluación y el seguimiento de un proyecto, por lo que debe ser lo suficientemente preciso y relevantes para poder ser utilizado en las diferentes etapas que lo requieran y no solo al final del proyecto, lo que se debe de especificar de manera certera cada objetivo.

A continuación de manera resumida se presentan los indicadores:

Indicador de calidad: Estos instrumentos la organización los utiliza para evaluar la calidad de los productos y servicios, lo cual son herramientas de suma importancia para mantener los estándares de calidad en los procesos empresariales. Este indicador debe ser implementado dentro de los procesos empresariales más críticos, con operaciones con alto nivel de exigencia.

Indicador de tiempo: Este indicador toma el tiempo como magnitud de referencia que permiten conocer el desempeño en cada proceso, esto permite conocer diferentes

aspectos de los procesos y así poder tomar las decisiones que sean más oportunas para mejorar la eficiencia.

Indicador de eficiencia: Se debe de tomar en cuenta que eficiencia tiene que ver con las actitudes y capacidad que se tiene para llevar a cabo un trabajo con el mínimo recurso, los indicadores de eficiencia está relacionado con las razones que indican los recursos invertidos en la realización del trabajo.

Indicador de eficacia: Ser eficaz está relacionado con hacer efectivo un intento o propósito, lo que este indicador se basa con las razones que indican capacidad o seguridad en la realización del trabajo.

Indicador de productividad: Es una métrica que mide la eficiencia de una máquina, persona o proyecto, lo que tiene por objetivo es brindar un valor numérico que facilite el análisis de problemas y oportunidades en la organización y la toma de decisiones estratégicas.

Indicador de desempeño: Es un instrumento que se utiliza para medir el éxito en la ejecución de actividades dentro de una organización, lo que este indicador está diseñado para ofrecer datos cuantificables del desempeño de las áreas de trabajo en relación con ejercicios anteriores u objetivos previamente establecidos.

1.7.3 Alcance e importancia de la auditoría de recursos humanos.

El alcance de una auditoría de recursos humanos o administrativa es indicado de acuerdo a la extensión y profundidad que el criterio del auditor considere a un tema en específico (Sotomayor, 2008). La importancia de la auditoría de recursos humanos según Dolan recae en que todas las organizaciones deben de realizar un análisis periódico de su situación a fin de determinar con exactitud cuáles son sus virtudes y sus defectos.

1.7.4 Control interno.

Es el entorno interno en el cual la organización busca conseguir sus objetivos. El proceso de gestión del riesgo debería estar diseñado de acuerdo con la cultura, los procesos, la estructura y la estrategia de la organización. El contexto interno está constituido por todos aquellos elementos que se encuentran al interior de la entidad y que pueden influir en la manera en la que una organización gestionará el riesgo.

1.7.5 Modelo de control de procesos.

El control de procesos en una empresa se refiere a la supervisión y evaluación sistemática de las actividades y flujos de trabajo para asegurar que se ejecuten de manera eficiente, eficaz y conforme a los objetivos establecidos. Implica monitorear el progreso de cada proceso, identificar desviaciones o ineficiencias y tomar medidas correctivas para optimizar resultados y mejorar el rendimiento general de la empresa (Sydle, 2023).

Implicaciones de un modelo de control:

Definición de objetivos y estándares: Establecer metas claras y criterios de desempeño para cada proceso (Admin, 2023).

Monitoreo y medición: Recopilar datos sobre el progreso y los resultados de los procesos, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Análisis de desviaciones: Identificar las diferencias entre el desempeño real y los estándares establecidos.

Acción correctiva: Implementar medidas para corregir desviaciones, optimizar procesos y prevenir errores futuros.

Mejora continua: Buscar constantemente formas de mejorar la eficiencia, la calidad y la productividad de los procesos.

Beneficios del control de procesos:

Mejora de la eficiencia: Permite identificar y eliminar cuellos de botella y procesos ineficientes (Mecalux, s. f.).

Mayor calidad: Ayuda a garantizar que los productos y servicios cumplan con los estándares de calidad deseados.

Reducción de costos: Al optimizar los procesos, se pueden reducir los costos operativos.

Toma de decisiones informadas: Proporciona datos y análisis que facilitan la toma de decisiones estratégicas.

Mayor satisfacción del cliente: Al mejorar la calidad y la eficiencia, se puede aumentar la satisfacción del cliente.

Cumplimiento normativo: Ayuda a garantizar que la empresa cumpla con las regulaciones y estándares legales.

1.7.6 Riesgos de auditoría.

Es muy importante contar con una correcta evaluación de riesgos dentro de la organización en los cuales están sometidos los procesos actividades que se desarrollan ya sea por procedimientos de control se pueda evaluar su desempeño.

Tipos de riesgos en la auditoría:

Riesgo de control: Aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y genera deficiencia en el control interno.

Riesgo de detección: Es el que asume por parte de los auditores que en su revisión no detectan deficiencia en el control interno.

Riesgo inherente: Aquellos riesgos que se presentan inherentemente a las características del control interno (Hernández Meléndez, 2006).

1.7.7 Técnicas de auditoría.

Para la obtención de información es necesario tener en cuenta la investigación, en este caso de la auditoría, definir una metodología como la planeación, que requerirá la utilización de técnicas. De manera resumida las técnicas más comunes aplicadas en la auditoría.

Entrevista: Consiste en entablar una conversación para la obtención de información acerca de una actividad.

Observación: Es una técnica relacionada con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos de forma directa en la empresa.

Cuestionario: Representa un formulario diseñado para recabar información del tema a evaluar como de generalidades de la empresa.

Investigación documental: Consiste en examinar, indagar, descubrir detalles de un tema determinado por medio de documentación de la empresa.

1.7.8 Informe de la Auditoría.

El proceso de auditoría concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, mediante el cual se dan a conocer los resultados obtenidos con motivo de la evaluación practicada junto con las recomendaciones correspondientes a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia (Sotomayor, 2008, pp. 138–154).

Algunas características generales que debe presentar el informe son las siguientes:

Redacción: Las ideas deben ser Claras y sencillas; la claridad es importante en el informe ya que lo que se pretende es que el texto se entienda perfectamente no solamente por parte de la alta gerencia, sino que cualquier persona ajena a conocimientos administrativos, y sencilla porque lo expresado debe ser de forma natural.

Tema general: El tema a abordar durante todo el informe debe ser conciso es decir ser lo más breve posible sin omitir detalles esenciales y debe abordarse lo solicitado por la alta gerencia.

Puntos significativos: Los puntos a tratar en el informe final deben ser comprensibles e identificables.

Indicaciones: Las indicaciones enumeradas en el cuerpo del informe deben ser las más adecuadas en base a lo investigado y omitir usar frases agresivas.

Recomendaciones: A parte del propósito principal del escrito que es informar, se deben brindar recomendaciones si son necesarias las cuales deben ser precisas y válidas, es decir deben tener su respectiva justificación.

En cuanto a la estructura del informe de auditoría, en términos generales, contiene lo siguiente: naturaleza y objeto de la actividad examinada, periodo y alcance, documentación base proporcionada por la organización, integración de los puntos centrales que se examinaron, desarrollo de los puntos centrales, recomendaciones, opinión general y anexos.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSO HUMANOS EN LA EMPRESA ICIVIL INFRAESTRUCTURA S.A DE C.V.

2.1 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para fortalecer la eficiencia en los procesos en el área de recursos humanos y poder proporcionar una herramienta que les permita detectar fallos en estos, y así mejorar el desarrollo laboral de la empresa ICIVIL Infraestructura, S.A. de C.V.

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2.1 Generales.

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la eficiencia en los procesos del área de recursos humanos en la empresa ICIVIL Infraestructura S.A DE C.V.

2.2.2 Específicos.

Demostrar la metodología de la investigación utilizada para el estudio de la eficiencia en los procesos del área de recursos humanos de la empresa.

Interpretar los resultados obtenidos mediante el instrumento de investigación utilizado sobre la eficiencia en los procesos del área de recursos humanos.

Establecer conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer el área de recursos humanos de la empresa ICIVIL Infraestructura S.A DE C.V.

2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.3.1 Método de investigación.

El método de investigación es un conjunto de técnicas coherentes con la orientación de la investigación y el uso de las diferentes herramientas, que permiten la obtención de un resultado. La metodología utilizada fue el método científico por sus diversas fases, es decir mediante la observación y formulación del problema, las hipótesis, el diseño del estudio, el trabajo de campo, la recopilación de datos mediante la técnica de la encuesta, el procesamiento de los mismos, la forma de exposición de los resultados y la elaboración del respectivo informe, permite obtener el resultado final.

Los métodos auxiliares utilizados para la realización de la presente investigación se describen a continuación:

Método análisis-síntesis: En la presente investigación se procedió al análisis de cada una de las partes de manera individual siendo estos los subprocesos del área de recursos humanos, permitiendo esta división de información un análisis más exhaustivo de cada situación o problema observado en el área de estudio.

2.3.2 Tipo de investigación.

El tipo de investigación desarrollada fue descriptiva, ya que se centra en puntualizar las características principales de cada variable con el fin de comprender la situación del tema de estudio. Esto se logró debido a que se pudo conocer información al implementar la técnica de la encuesta, la cual fue dirigida a los colaboradores del área administrativa de ICIVIL Infraestructura.

Tipo de diseño de investigación:

El tipo de diseño de la investigación fue no experimental, porque los eventos o acontecimientos fueron observados en su contexto natural para posteriormente describirse y analizarse; es decir que las variables a estudiar no fueron manipuladas.

2.3.3 Fuentes de información.

Las fuentes de información utilizadas son:

Fuentes primarias: Para la realización del estudio, la información primaria se obtuvo a través de datos proporcionados por el jefe de recursos humanos de ICIVIL. Además, usando las técnicas de recolección de datos como observación directa y la encuesta dirigida al personal de las diferentes unidades administrativas de la institución con el fin de conocer y tomar en cuenta las opiniones, comentarios y recomendaciones que sirvieron de base para la realización del Modelo de Control.

Fuentes secundarias: La información bibliográfica proviene de textos metodológicos que indican el mecanismo de la investigación, libros administrativos, documentos de internet y otros materiales documentales, como trabajos de grado, enciclopedias, diccionarios y manuales de procedimientos referentes a empresas privadas entre otros.

2.3.4 Técnicas e instrumentos de investigación.

Técnica utilizada en la investigación:

Encuesta: Esta técnica es favorable para recopilar información para definir la eficiencia en el área de recursos humanos.

Instrumento utilizado en la investigación:

Cuestionario: Este instrumento fue dirigido al personal y al administrador, con preguntas cerradas y de selección múltiple, para determinar la opinión individual con respecto a la gestión administrativa.

2.3.5 Unidades de análisis.

La unidad de análisis denomina el tipo de objeto social al que se refieren ciertas propiedades; esta unidad se localiza en el tiempo y en el espacio, definiendo la población de referencia de la investigación. En esta investigación el objeto de estudio es la empresa ICIVIL Infraestructura, S.A de C.V., y su respectiva unidad de análisis fue:

Unidad de análisis: Personal administrativo.

2.3.6 Determinación del universo y muestra.

Una población o el universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones; la muestra es en esencia un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población.

Para que la recopilación de la información fuera lo más precisa posible se realizó un censo, esto es debido a que el personal que labora en la empresa es finito y por una limitante presentada por la empresa respecto al acceso del personal se tomara en total al área administrativa siendo 18 empleados y se aplicó como instrumento el cuestionario, lo que implica que no se calculará muestra.

2.4 RESULTADOS DE DATOS.

2.4.1 Tabulación e interpretación de datos.

La información recolectada, analizada y procesada muestra los resultados de dieciocho encuestados pertenecientes a diferentes áreas en la institución, establecidos en el universo de la investigación.

Cada cuadro de interrogantes formulado se delimitó a preguntas con afirmaciones positivas, de modo que la sumatoria de todos los puntajes positivos se divida entre el total de las respuestas con el fin de ser presentados gráficamente y ser analizados en forma porcentual para emitir un comentario basado en el análisis cuantitativo y cualitativo de la información recopilada.

2.5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Como producto del análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las preguntas formuladas a los empleados de cada departamento que se compone la empresa, se llega a establecer el diagnóstico correspondiente a los siguientes subsistemas:

Cultura y Clima Organizacional.

La cultura y clima organizacional en una empresa permite que se desarrolle de forma apropiada, facilita y genera un compromiso en los trabajadores de desarrollar sus labores de la mejor manera y con la mejor productividad posible; de acuerdo al análisis de se determinó que la mayor parte de los trabajadores no considera que la empresa fomente valores adecuados para que se genere un buen ambiente laboral esto debido a que la gerencia no ha proporcionado las generalidades por las cuales se rige la empresa. **(Ver anexo No. 2, pregunta 3)**

Subsistema de Provisión de recursos humanos.

Planeación de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos se entiende como el proceso de tomar decisiones para alcanzar los objetivos determinados de la empresa con el personal y las herramientas adecuadas; en relación a los resultados de la encuesta se determinó que, la mitad del personal considera que en cada departamento se cuenta con el personal suficiente para la realización de actividades, mientras tanto la otra parte opina lo contrario. Se identifica de igual manera que la mayoría del personal no conoce los procedimientos a seguir ante una determinada actividad según el puesto que desempeña. **(Ver anexo No. 2, preguntas 4 y 5)**

Reclutamiento y selección de personal.

Existen métodos por los cuales la empresa divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de recursos humanos ; es importante que los trabajadores tengan conocimiento de cuál fue su proceso de reclutamiento al momento de ser contratado por la empresa para el puesto que desempeña, con base a los resultados se puede establecer que la mayoría del personal no conoce el método de reclutamiento, conforme a lo anterior también se identifica que el personal ya contratado por la empresa no realizó algún tipo de prueba o evaluación de actitudes y aptitudes al momento de su contratación; por lo que se puede determinar que la entidad solamente realiza la entrevista que es la técnica más utilizada en las empresas, ya que es imprecisa y subjetiva; por lo que es la que influye en la decisión final con respecto al candidato. **(Ver anexo No. 2, preguntas 6 y 7)**

Inducción del personal.

En relación a los análisis obtenidos, una parte de los trabajadores tiene conocimiento sobre la normativa y reglamentos internos con lo que cuenta la empresa al presentarse cualquier tipo de situación ante un tercero o entre la conducta de los mismos empleados; por

otra parte, el resto del personal que no tiene conocimiento es debido a que no recibió la inducción correspondiente al momento de su contratación. **(Ver anexo No. 2, pregunta 8)**

De igual manera más de la mitad del personal si recibió la orientación adecuada y correspondiente para realizar las tareas adecuadas al puesto a desempeñar; el restante no fue orientado en relación a sus actividades. **(Ver anexo No. 2, pregunta 9)**

Subsistema de Organización de recursos humanos.

Análisis y diseños de puestos.

En la encuesta realizada al personal y en base a los resultados obtenidos se determina que una parte no conoce el perfil de acuerdo a su contratación. Si bien una parte no conoce su perfil correspondiente solamente una pequeña porción de los empleados no realiza actividades de acuerdo a su puesto. **(Ver anexo No. 2, preguntas 10 y 11)**

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una herramienta muy importante, con esta se evalúa cómo se desempeña una persona en su puesto y de su potencial de desarrollo; los resultados obtenidos afirman que no se realizan evaluaciones al personal con respecto al rendimiento en sus funciones. Dado a que no se realizan evaluaciones, los empleados tampoco reciben incentivos por obtener una buena calificación por lo que se analiza que no se tiene establecido o determinado una política acerca de estos incentivos en relación a la realización de evaluaciones.

La empresa debe tomar en consideración que la mayor parte de los empleados encuestados consideran positivamente y de beneficio para ellos la realización de evaluaciones de desempeño dentro de la empresa, ya que esto puede considerarse como aporte al desarrollo en cada uno de los departamentos, lo que el resto no lo toma como parte positivo al

crecimiento laboral; es de tomar en cuenta que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. **(Ver anexo No. 2, preguntas 12, 13 y 14)**

Subsistema de Mantenimiento de recursos humanos.

Remuneraciones y prestaciones.

Dentro de este proceso se detecta con base a los resultado obtenidos que una parte de los colaboradores afirman que no hay un cumplimiento de la normativa laboral, esto debido a que no tienen un conocimiento amplio acerca de si se cumplen las disposiciones que se establecen dentro del código de trabajo con respecto a su salario y otras remuneraciones correspondientes, lo cual es por la falta de información a los demás departamentos acerca de estos procedimientos administrativo y también por desconocimiento de la ley. Por otra parte, el departamento de recursos humanos es el encargado de todas estas disposiciones que se lleven a cabo según sea lo adecuado y pertinente, sobre todo de beneficio al empleado que su remuneración sea de forma justa de acuerdo al desempeño que este rinde, tomando en consideración los resultados, la mayor parte afirma que si se cumple la aplicación del código de trabajo dentro de la empresa. También es de mencionar que no todos tienen la oportunidad de otras prestaciones adicionales por lo que el resto determina no tener ese beneficio, no cuentan con este incentivo. **(Ver anexo No. 2, preguntas 15, 16 y 17)**

Salud y seguridad ocupacional.

En Salud y seguridad ocupacional el diagnóstico de los resultados determina que la mayoría afirma que, si cuentan con las condiciones preventivas dentro de la empresa y están acorde al cumplimiento de la ley, que establece contar con todas las medidas por algún

accidente laboral, principalmente para el departamento de obra, pero una pequeña parte del personal no tiene el conocimiento acerca de estas medidas. **(Ver anexo No. 2, pregunta 18)**

Relaciones con las personas.

Los resultados obtenidos en este proceso son variados ya que la mayoría de los empleados no han firmado un contrato laboral, en el que se establezca todas las condiciones que se deben cumplir, como el periodo de duración del mismo, cuál será su remuneración y otros derechos laborales que establece la ley, al momento de ser contratado es de importancia contar con un contrato laboral ya que la normativa laboral lo estipula y con el mismo se determina los derechos de cada empleado y esto forma parte de los cuidados especiales que exige el subsistema de mantenimiento. En cambio, solo una pequeña parte de los encuestados afirman haber firmado un contrato laboral, en este caso según mencionan solo al gerente y los jefes de departamentos específicos se les otorga. **(Ver anexo No. 2, pregunta 19)**

Subsistema de Desarrollo de recursos humanos.

Capacitar y desarrollar al empleado.

Con respecto a los resultados obtenidos se puede determinar, que dentro de la empresa no todos los colaboradores tienen capacitaciones que les proporcionen habilidades y conocimientos que le permitan el desarrollo en su trabajo, por lo que la mayoría, afirman que nunca han recibido una capacitación de ninguna índole, en cambio el resto si han recibido más de alguna vez pero no es tan frecuentemente y aseguran que no han sido de contribución al desarrollo de su trabajo, lo que mencionan que solo el departamento de contabilidad es quien normalmente recibe este beneficio ya que lo visualizan por aspecto legal y aplicabilidad de normativa. **(Ver anexo No. 2, preguntas 20 y 21)**

Planes de sucesión y desarrollo.

Con los planes de sucesión y desarrollo se establece que una pequeña parte ha sido beneficiada con respecto al desarrollo profesional dentro de la empresa, por lo que existe deficiencia en esta área y no se toman en consideración a todos los colaboradores, en cambio el resto aseguran no tener beneficios con proyectos internos que ayuden a desarrollarse profesionalmente. **(Ver anexo No. 2, preguntas 22 y 23)**

Subsistema de Auditoría de recursos humanos.**Base de datos.**

De acuerdo a los resultados se establece que se maneja información correspondiente al personal y las diferentes actividades que se realizan la mitad de los encuestados afirma que la empresa cuenta con la base de datos en donde se detalla el personal, los puestos de trabajo e incentivos, ya que es de importancia tener los registros de todas la actividades y procedimientos de cada empleado. **(Ver anexo No. 2, preguntas 24)**

Auditoría de recursos humanos.

Se puede determinar que los empleados no tienen conocimiento sobre la realización de evaluaciones al departamento de recursos humanos, aseguraban que es necesario hacer dichas evaluaciones debido a que muchos procesos no se realizan y no hay controles específicos de los mismos dentro de la empresa. Se detecta que no se presta el debido cuidado y control a las actividades que se deben de realizar y que los empleados no tienen el conocimiento de cuáles son las funciones que desempeña el departamento de recursos humanos. **(Ver anexo No. 2, preguntas 25)**

2.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

2.6.1 Conclusiones.

1. En la empresa ICIVIL Infraestructura, S.A. de C.V., se identificó la ausencia de un modelo de control que permita fortalecer el desempeño de las áreas y subsistemas que integran el departamento de recursos humanos, lo que limita la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas.

2. Se constató que no existe un canal de comunicación interno adecuado y formalizado, lo que dificulta la transmisión efectiva de información entre la gerencia y los colaboradores, generando posibles malentendidos y baja integración organizacional.

3. La empresa carece de manuales de procedimientos que definan de manera clara y por escrito las funciones administrativas de los empleados, lo que ocasiona ambigüedad en las responsabilidades y debilita la estandarización de procesos.

4. Se evidenció la falta de un programa estructurado de capacitación y desarrollo profesional, lo cual limita el crecimiento de las competencias del personal y la mejora continua del talento humano.

5. No se realizan evaluaciones sistemáticas del desempeño del personal, impidiendo identificar áreas de mejora individual y grupal, así como establecer estrategias de reconocimiento y desarrollo.

2.6.2 Recomendaciones.

1. Diseñar e implementar un modelo integral de control de gestión para el área de recursos humanos, que contemple objetivos estratégicos, indicadores de desempeño (KPIs), responsabilidades definidas y mecanismos de seguimiento periódico para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

2. Establecer un sistema de comunicación interna eficiente, que incluya canales formales como plataformas digitales, reuniones regulares, correos informativos y buzones de sugerencias, con el fin de promover la transparencia, la retroalimentación y el sentido de pertenencia organizacional.

3. Elaborar e implementar manuales de organización y procedimientos específicos para cada área del departamento, detallando funciones, procesos y responsables, con el objetivo de estandarizar las operaciones y brindar mayor claridad al personal sobre sus tareas.

4. Diseñar un plan de capacitación continúa basado en un diagnóstico de necesidades, que contemple actividades formativas internas y externas, dirigidas a fortalecer las habilidades técnicas y blandas del personal, fomentando su crecimiento profesional y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5. Implementar un sistema formal de evaluación del desempeño que permita medir objetivamente el rendimiento individual y grupal, establecer metas, detectar necesidades de mejora y reconocer logros, como base para futuras decisiones de promoción, incentivos y formación.

CAPÍTULO III: MODELO DE CONTROL EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ICIVIL INFRAESTRUCTURA.

3.1 IMPORTANCIA.

La realización de un modelo de control de recursos humanos servirá para elaborar un informe de auditoría que presentará una serie de observaciones que tomará las medidas necesarias por medio de programas, y a su vez contribuirá a generar condiciones favorables para mejorar la eficiencia en los procesos en el área.

3.2 OBJETIVOS.

3.2.1 General.

1. Presentar un modelo de control para el área de recursos humanos que proporcione criterios a la gerencia para tomar decisiones y sugerir por medio de programas, alternativas para hacer más eficiente y eficaz los procesos en el área de recursos humanos.

3.2.2 Específicos.

1. Diagnosticar el estado actual de los procesos en el área de recursos humanos, identificando debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora que puedan ser abordadas mediante un modelo de control eficiente.

2. Elaborar soluciones a través de los programas para los subsistemas del área de recursos humanos en base al diagnóstico de la situación actual para tomar las medidas necesarias que generen condiciones favorables a ICIVIL.

3. Proporcionar un modelo de matriz de análisis para poder evaluar cada uno de los procesos de los subsistemas del área de recursos humanos.

3.3 ALCANCE.

El alcance de este modelo será el área de recursos humanos dentro de la cual se proporcionará un esquema sistemático de cómo realizar una evaluación a los procesos de los subsistemas que componen esta área.

3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica para la organización de ICIVIL debe ser aplicada al área de recursos humanos en los procesos que brinda a la organización. Así mismo esta constará de una etapa de inicio, una etapa de implementación, hasta una etapa de control y mejoras iterativas. Está estructurado a través de una serie de acciones humanas que se integran en la evaluación, transferencia, evitar, minimizar las consecuencias negativas, mitigar utilizando recursos de la empresa y aceptar algunos efectos específicos. El método propuesto para el desarrollo de este modelo de control está basado en el círculo de Deming, este es una metodología de gestión que tiene como objetivo la mejora constante de los procesos, este ciclo consta de cuatro pasos (Véase Figura No.3), los cuales son:

Figura No.3: Etapas del Círculo de Deming

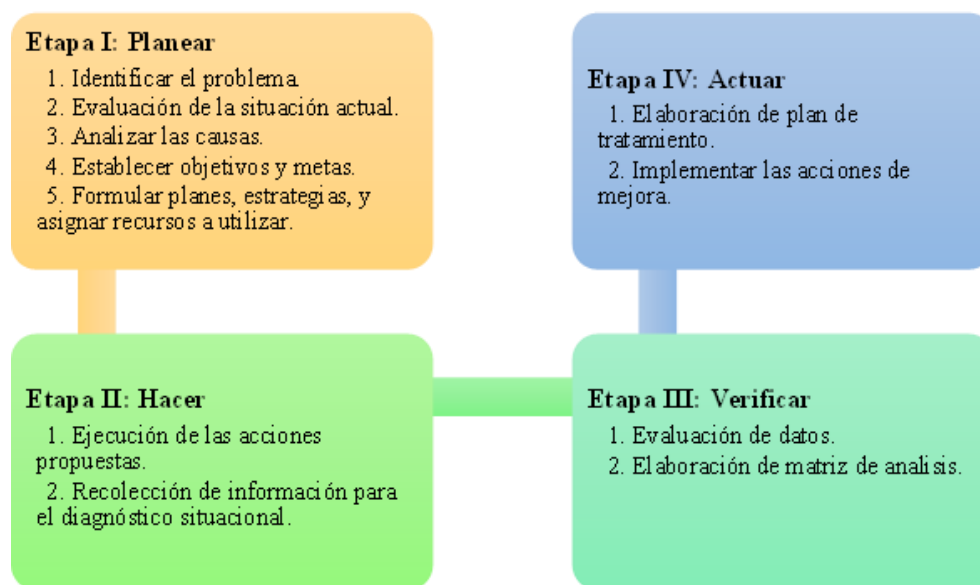
Planear	Se analiza la necesidad, se recolecta información y se formulan los lineamientos de control y se implementan directrices desarrolladas empleando el método que mejor se ajuste de acuerdo a las necesidades.
Hacer	Se ejecutan las actividades de acuerdo con las directrices establecidas. La responsabilidad por desarrollar cada una de las tareas planeadas se describe en los documentos desarrollados por la organización.
Verificar	Implementar indicadores al proceso establecido internamente, dar seguimiento y medición de indicadores de gestión.
Actuar	Mediante los resultados de la verificación se establecen actividades para la mejora de los procesos.

Nota: La figura representa las etapas del Círculo de Deming, Elaboración propia.

3.4.1 Descripción del modelo.

El presente modelo busca proporcionar una herramienta que permita gestionar y supervisar eficazmente los recursos humanos en la organización, está estructurada por una serie de etapas para su aplicación (Véase Figura No.4), estas etapas se componen de la siguiente manera:

Figura No.4: Círculo de Deming



Nota: La figura representa el Círculo de Deming, Elaboración propia.

El círculo de Deming consta de cuatro etapas que se aplicará a cada uno de los procesos de los subsistemas de recursos humanos.

Etapa I: Planear

Dentro de esta etapa se debe de identificar el problema o la oportunidad de mejora, definir cuál es el área que necesita ser optimizada, evaluar la situación en que se encuentran los procesos dentro del área de recursos humanos y analizar cuáles son las causas que producen esas deficiencias.

También establecer objetivos, definir que se quiere lograr con la mejora, usando criterios que sean específicos, medibles, alcanzables y relevantes. Seguidamente formular un

plan de acción para cada uno de los subsistemas y procesos que lo componen detallando las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, asignando responsabilidades y recursos a utilizar.

Etapa II: Hacer

En esta etapa se debe de ejecutar el plan de acción realizado, poner en marcha las acciones definidas de forma controlada y siguiendo los procedimientos establecidos en cada uno de los subsistemas que se van a evaluar.

Luego se hace la recolección de información para determinar si el plan ha sido efectivo y si se alcanzan los objetivos propuestos en cada proceso y tener un diagnóstico situacional.

Etapa III: Verificar

Se debe de analizar la información obtenida, comparando los resultados identificados en el plan de acción que ayudará a determinar el riesgo que se logró identificar en las evaluaciones.

Cuando ya se tenga identificado el riesgo en cada uno de los subsistemas y procesos se debe establecer la probabilidad, el impacto y tipo de riesgo que este produce, para posteriormente valorarlo en una matriz de análisis que contendrá los subsistemas y procesos evaluados, las deficiencias encontradas, las causas y consecuencias que este puede producir, a los procesos de recursos humanos en el funcionamiento del mismo.

Etapa IV: Actuar

Al tener ya identificado los riesgos en la matriz de análisis para cada subsistema se debe de realizar un plan de tratamiento para cada proceso, colocando la acción de mejora, los posibles beneficios, las personas responsables para su ejecución, así mismo aplicar cambios

significativos en un tiempo alcanzables, ajustando lo que puede tener relevancia en algunos procesos que se puedan dar.

Luego se implementan las acciones de mejoras a los procesos y asegurar que se mantengan dentro del área de recursos humanos.

Cada una de estas etapas es de vital importancia para el fortalecimiento en los procesos de los subsistemas de recursos humanos.

3.4.2 Plan de Implementación.

Actividades a realizar:

Planeación inicial:

Reunión con el encargado de la empresa y definir detalles de la evaluación.

Determinar plazos para la evaluación.

Definir los objetivos, metas a alcanzar, método a aplicar y los recursos necesarios para su consecución.

Reunión con el encargado de la empresa y del área de recursos humanos y explicar la propuesta.

Reunión con el encargado de la empresa y del área de recursos humanos y explicar la propuesta (si hubiese observaciones en la reunión anterior).

Modelo de control en los procesos del área de recursos humanos: ETAPA 1 PLANEACIÓN Y ETAPA 2 HACER:

Elaboración de programas para cada subsistema de recursos humanos.

Enviar y recibir requerimiento a la empresa para recolectar la información necesaria para la aplicación de los programas.

Aplicación de programas en los procesos de CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL, SUBSISTEMA DE PROVISIÓN Y ORGANIZACIÓN.

Aplicación de programas en los procesos de SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO Y DESARROLLO.

Aplicación de programas en los procesos del SUBSISTEMA DE AUDITORIA DE RR.HH.

Modelo de control en los procesos del área de recursos humanos: ETAPA 3 VERIFICAR:

Análisis de resultados obtenidos mediante la información obtenida por los programas.

Identificación de los riesgos que existen en cada proceso por subsistema.

Elaboración de matriz de riesgos.

Construcción de matriz de análisis.

Revisión final de matriz de análisis.

Modelo de control en los procesos del área de recursos humanos: ETAPA 4 ACTUAR:

Elaborar plan de tratamiento para cada riesgo identificado en la matriz de análisis.

Ejecución de plan de tratamiento para cada riesgo identificado en la matriz de análisis.

Elaboración de informe preliminar.

Presentación de borrador de informe final.

Corrección de observaciones informe final.

Presentación de informe final.

Recursos y presupuesto de implementación:

Recursos:

Se recomienda que la evaluación se ejecutada por un grupo de profesionales externos, estos cuentan con el recurso humano siguiente (Véase Cuadro No.2):

Cuadro No.2: Recursos de implementación.

Personal Departamento de recursos humanos	Cantidad.
Encargado general de la evaluación	1
Colaboradores de la evaluación	2
TOTAL PERSONAL	3

Nota: Recursos necesarios para la implementación del modelo.

Además, también los recursos tecnológicos serán: equipos de cómputo, sistemas de información, sistemas de redes y correo electrónico de la empresa.

Presupuesto de implementación:

Cuadro No.3: Presupuesto de implementación.

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL
Diagnóstico inicial de procesos	1	\$ 550.00	\$ 550.00
Diseño del modelo de control	1	\$ 550.00	\$ 550.00
Capacitación	2	\$ 50.00	\$ 100.00
Implementación	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Diseño de matriz de análisis y plan de tratamiento	1	\$ 550.00	\$ 550.00
Monitoreo y seguimiento	1	\$ 300.00	\$ 300.00
TOTAL ESTIMADO			\$ 2,500.00

Nota: Presupuesto necesarios para la implementación del modelo.

El presente presupuesto (Véase Cuadro No.3) detalla las partidas correspondientes a las fases de diagnóstico, diseño, capacitación, implementación y monitoreo, asegurando que cada etapa cuente con los insumos y el apoyo técnico adecuado:

3.4.3 Programas.

Dando inicio a la primera y segunda etapa de planeación se debe de recolectar la información necesaria para poder determinar la situación de cada uno de los procesos de los subsistemas a evaluar, en este caso se presentan una serie de programas que ayudan a construir un panorama del ambiente de cada uno de ellos.

Los programas propuestos se han desarrollado en base al diagnóstico situacional de la organización.

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

ICIVIL INFRAESTRUCTURA, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA: CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo General del Programa:

Determinar los lineamientos a seguir durante el periodo de estudio del área de cultura y clima organizacional durante la evaluación dentro de la empresa para poder optimizar la eficiencia, eficacia y desempeño de los procesos a aplicar.
--

Objetivo Específico del Programa:

Establecer puntos claves para el análisis y disminuir el riesgo dentro del área de cultura y clima organizacional.
--

Nº	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	OBSERVACIÓN
1	Verificar dentro de la empresa si existe la aceptación de opinión del personal por parte del superior.		
2	Comprobar si los empleados separan las situaciones personales con respecto a las laborales.		
3	Comprobar al empleado si reacciona de buena manera ante una situación inesperada o que ha salido mal.		
4	Verificar si se fomenta una relación positiva entre los empleados de todas las áreas de la empresa.		
5	Checar que se brinden las herramientas necesarias que ayuden a mejorar en el trabajo.		
6	Verificar que el superior acepta sugerencias y recomendaciones por parte de sus colaboradores.		

7	Verificar que el superior proporcione una retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento.		
8	Verificar si los empleados reciben una orientación adecuada cuando se comete un error.		
9	Revisar si por parte del superior se recibe el apoyo afectivo cuando se presenta una adversidad.		
10	Verificar si se reconoce cuando alguien no se encuentra bien, se muestra comprensivo y presto a colaborar.		
11	Verificar que exista un trato respetuoso entre los compañeros de trabajo.		

Encargado:	Fecha:
Supervisor:	Fecha:

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

ICIVIL INFRAESTRUCTURA, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA: SUBSISTEMA DE PROVISIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Objetivo General del Programa:

Definir los lineamientos a seguir durante el estudio del sistema de provisión y recursos humanos durante el período de evaluación de cada uno de los subprocesos a seguir dentro de la empresa para poder optimizar la eficiencia, eficacia y desempeño de los procesos a aplicar.

Objetivo Específico del Programa:

Establecer puntos claves para el análisis y disminuir el riesgo dentro del área de provisión y recursos humanos.

Nº	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	OBSERVACIÓN
RECLUTAMIENTO			
1	Verificar si se realizan algún tipo o medios de reclutamiento utilizado por la empresa.		
2	Verificar si realizan investigaciones necesarias y se han determinado los requisitos o métodos de ingreso a la empresa.		
3	Comprobar la existencia y funcionamiento del área de reclutamiento y selección de personal.		
4	Chequear las acciones de capacitación del área de recursos humanos en relación al reclutamiento del personal.		

5	Comprobar si se realizan estudios sistemáticos del mercado de trabajo para lograr una estrategia de reclutamiento.		
6	Verificar si la empresa tiene una base de datos para reclutar en el cual exista el potencial de personas con posibilidad de ingresar al proceso.		
7	Chequear si existen convenios de colaboración con el Ministerio de Trabajo o instituciones formadoras en lo referido a la preparación y orientación vocacional de la nueva fuerza de trabajo.		
8	Verificar si se publican en convocatorias las plazas vacantes en el periodo establecido por parte del área de recursos humanos.		
SELECCIÓN			
1	Verificar los procesos de entrevista inicial al trabajador, si este posee o no los requisitos exigidos para el desempeño del cargo.		
2	Verificar si existe algún sistema, procedimiento o técnicas para la evaluación y aprobación del nuevo personal.		
3	Verificar la efectividad de los procedimientos y técnicas aplicadas.		
4	Comprobar si el departamento de recursos humanos aplica de manera correcta el procedimiento, con las características necesarias para la vacante.		
5	Verificar que los trabajadores seleccionados cuenten con toda la información de trabajo que van a ejecutar.		
6	Checar si el resultado de la entrevista se elabora una estrategia a aplicar a cada empleado, con el motivo a su mejoramiento y desarrollo.		
7	Verificar si se aplica un diseño curricular para el entrenamiento de los empleados que ingresen a la empresa, así como las adecuaciones pertinentes según proceda en cada caso.		
FORMACIÓN Y DESARROLLO			
1	Verificar si se da una inducción adecuada al momento de ser integrado en el área de trabajo.		
2	Comprobar si se da una inducción con respecto a las normativa y reglamento de conducta dentro de la empresa.		
3	Verificar si los planes de capacitación responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de la empresa.		

4	Revisar si los planes de capacitación son de beneficio y aporte al mejoramiento del desempeño en el área de trabajo.		
5	Comprobar si se realiza la determinación de necesidades de aprendizaje, atendiendo a las funciones y tareas a desarrollar por el personal.		
6	Comprobar si existen los aseguramientos materiales y financieros, para el desarrollo de los cursos formadores.		

Encargado:	Fecha:
Supervisor:	Fecha:

SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

ICIVIL INFRAESTRUCTURA, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE AUDITORIA

ÁREA: SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo General del Programa:

Determinar los lineamientos a seguir durante el periodo de estudio del área de organización de recursos humanos durante la evaluación dentro de la empresa para poder optimizar la eficiencia, eficacia y desempeño de los procesos a aplicar.

Objetivo Específico del Programa:

Establecer puntos claves para el análisis y disminuir el riesgo dentro del área de organización de recursos humanos.

Nº	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	OBSERVACIÓN
ANÁLISIS Y DISEÑOS DE PUESTOS.			
1	Revisar que el análisis de puestos estudie los requisitos siguientes: La experiencia y formación necesaria, las responsabilidades que implican el puesto, los requisitos a cumplir, recursos usados, la descripción de las tareas a realizar y factores ambientales.		
2	Evaluar si el descriptor de puestos cumple con las estrategias de flujo de trabajo determinadas por la empresa.		
3	Determinar las fuentes de información adecuadas para la recopilación de datos necesarios para la construcción del análisis y descripción de puestos.		
4	Verificar los análisis y diseños de puestos para aquellos puestos que requieren personal eventual.		
5	Utilizar técnicas para adaptación de puestos de trabajo.		
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.			
6	Determinar los métodos de evaluación de puestos a utilizar		

7	Revisar las evaluaciones de años anteriores y verificar la periodicidad de las mismas.		
8	Revisar el impacto de la productividad laboral luego de una evaluación de puestos.		
9	Evaluar el modelo de incentivos utilizado para la evaluación de puestos.		
10	Diseñar o evaluar el manual de evaluación de puestos.		

Encargado:	Fecha:
Supervisor:	Fecha:

SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.

ICIVIL INFRAESTRUCTURA, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE AUDITORIA

ÁREA: SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo General del Programa:

Determinar los lineamientos a seguir durante el periodo de estudio del área de mantenimiento de recursos humanos durante la evaluación dentro de la empresa para poder optimizar la eficiencia, eficacia y desempeño de los procesos a aplicar.

Objetivo Específico del Programa:

Establecer puntos claves para el análisis y disminuir el riesgo dentro del área de mantenimiento de recursos humanos.

N°	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	OBSERVACIÓN
REMUNERACIONES Y PRESTACIONES.			
1	Revisar el cumplimiento de las disposiciones laborales establecidas en el código de trabajo.		
2	Determinar el proceso para el cálculo de retenciones que la ley establece.		
3	Verificar que se lleve un control de las boletas de pago entregadas al personal.		
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.			
6	Revisar el cumplimiento de las condiciones preventivas de riesgo y seguridad ocupacional en los proyectos de construcción de la empresa y así también en las demás áreas.		
7	Determinar las disposiciones que la ley establece para el cumplimiento de las condiciones preventivas de riesgo y seguridad ocupacional.		
8	Verificar que el personal tenga los insumos necesarios de seguridad.		
9	Revisar que la empresa tenga planes establecidos en caso de accidentes.		
RELACIONES CON LAS PERSONAS.			

11	Verificar que todos los empleados tengan un contrato individual de trabajo que cumpla con las disposiciones de la ley.		
12	Determinar que el personal eventual también tenga las prestaciones que la ley establece.		
13	Revisar que la empresa cuente con un expediente adecuado para cada empleado.		

Encargado:	Fecha:
Supervisor:	Fecha:

SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

ICIVIL INFRAESTRUCTURA, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA: SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo General del Programa:

Determinar los lineamientos a seguir durante el periodo de estudio del área de desarrollo de recursos humanos durante el periodo de evaluación dentro de la empresa para poder optimizar la eficiencia, eficacia y desempeño de los procesos a aplicar.

Objetivo Específico del Programa:

Determinar la existencia de áreas de mejora en el proceso de desarrollo del recurso humano en la entidad.

Nº	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	OBSERVACIÓN
1	Verificar si se tienen por escrito lineamientos de inducción para el nuevo personal que ingresa a la empresa.		
2	Comprobar si existe rotación de puestos constantes entre el personal mediante la evaluación de actividades que realizan.		
3	Evaluar la duración de la rotación de puestos entre el personal.		
4	Verificar si existen registros de capacitaciones al personal y su frecuencia.		
5	Revisar si en los expedientes del personal existen diplomas por cursos realizados o capacitaciones recibidas.		
6	Comprobar si los objetivos propuestos para cada tarea a realizar han sido alcanzados mediante la implementación de capacitaciones.		
7	Evaluar si las capacitaciones impartidas han ayudado en la toma de decisiones para la empresa.		
8	Verificar con los trabajadores si las capacitaciones ayudan a alcanzar metas individuales.		
9	Revisar si existen puestos que indiquen posibles planes de sucesión.		

10	Comprobar si existen documentos con descripción de puestos en los cuales se tenga establecidos requisitos para un plan de carrera.		
----	--	--	--

Encargado:	Fecha:
Supervisor:	Fecha:

SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

ICIVIL INFRAESTRUCTURA, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA: SUBSISTEMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo General del Programa:

Determinar los lineamientos a seguir durante el periodo de estudio del área de auditoría de recursos humanos durante la evaluación dentro de la empresa para poder optimizar la eficiencia, eficacia y desempeño de los procesos a aplicar.

Objetivo Específico del Programa:

- Revisar información del personal que este conforme a las necesidades de la empresa.
- Establecer un sistema de control en el área de auditoría de recursos humanos.

Nº	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	OBSERVACIÓN
1	Verificar si existe una base de datos para el almacenamiento de información del personal de la empresa.		
2	Examinar si la base de datos cuenta con un registro de puestos.		
3	Comprobar la existencia de registros de remuneraciones al personal.		
4	Realizar preguntas al encargado del área de recursos humanos sobre el proceso de ingreso de datos del personal de cada área de la empresa.		
5	Revisar en documentos de la empresa si han realizado auditorías al área de recursos humanos.		
6	Revisar informes de auditoría de los últimos 3 años.		
7	Revisar si hay base de datos en la cual exista un control de proyectos.		
8	Comprobar si existen planes estratégicos a corto o largo plazo.		
9	Verificar el cumplimiento de planes conforme a objetivos propuestos.		
10	Evaluar la frecuencia con la que se realizan actualizaciones en las bases de datos.		

Encargado:	Fecha:
Supervisor:	Fecha:

3.4.4 KPI's.

Como tercera etapa se implementan KPI de recursos humanos mediante los programas propuestos entre los cuales podemos mencionar los siguientes (Véase Cuadro No.4):

Cuadro No.4: KPI's.

KPI	DESCRIPCIÓN	FORMULA
Tasa de Absentismo	Ayuda a medir la recurrencia de cualquier falta de presentación o permanencia en el trabajo según lo programado independientemente de la razón.	$\text{Tasa de absentismo} = \frac{\# \text{ de dias laborales ausente}}{\# \text{ total de dias laborales}}$
Costo de ausencia	Determina el valor total a cubrir tras la ausencia de un empleado.	$\text{Costo de ausencia} = \text{Pago del empleado} + \text{Costo de gestión de ausencia} + \text{Costo de remplazo}$
Satisfacción de los beneficios, Índice de satisfacción de los empleados.	Busca medir la satisfacción de los empleados con las prestaciones de empleo, y es relevante ya que ayuda a reducir la rotación de empleados.	<i>Encuesta de actitud y compromiso</i>
Índice de compromiso de los empleados	Busca medir el compromiso de los empleados para con sus actividades y la capacidad innovación de los mismos.	
Índice de innovación de los empleados		
Tasa de productividad de los empleados	Determina la capacidad de crecimiento en términos de producción de capital humano.	$\text{Tasa de productividad} = \frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ total de horas laborales}}$
Tasa de promoción interna	Las contrataciones internas suelen estar al día más rápido, reducen el riesgo de una mala contratación y permanecen más tiempo en el trabajo.	Se mide dividiendo el número de funciones de alto nivel que se cubrieron a través de la promoción interna por el número total de cargos de alto nivel cubiertos.
Calidad de contratación	La calidad de contratación es el porcentaje de nuevas contrataciones que reciben una buena calificación de su gerente durante su revisión de desempeño. La calidad de contratación indica la eficacia de Recursos humanos a la hora de reclutar y seleccionar candidatos.	
Control de Asistencia	Con esta métrica sabrás las horas extras hechas por empleados. También los atrasos o salidas tempranas.	Se puede llevar un registro como marcador, etc.
Índice de rotación del personal	Mide la diferencia entre el número de trabajadores que se incorporan a una empresa y el número de personas que se marchan en un periodo de referencia.	$\text{Promedio de empleados anual} = \frac{\# \text{ de empleados activos inicio} + \# \text{ de empleados activos final}}{2}$
		$\text{Indice de rotacion} = \# \text{ de renuncias} \times 100$
Tasa de rotación involuntaria	Este es el número de renuncias dirigidas por empleadores como porcentaje del total de renuncias.	
Tasa de rotación voluntaria	Este es el número de renuncias dirigidas por empleados como porcentaje del total de renuncias.	
Tasa de rotación no deseada	Este es el número de buenos empleados que se van como porcentaje de todos los empleados.	

Nota: Listado de algunos indicadores.

3.4.5 Matriz de análisis.

Una vez se tenga la información recolectada, se procede a construir una matriz de análisis que nos ayude a valorar los riesgos que se lograron identificar mediante las evaluaciones realizadas previamente.

Es importante establecer como se clasificará el riesgo (Véase Cuadro No.5) y como se evaluará el mismo, cuando hablamos de riesgo nos referimos a la probabilidad e impacto que tendrían ciertas cosas al suceder.

Cuadro No.5: Matriz de Riesgo.

	Probabilidad		Impacto		Tipo de Riesgo	Valoración
5	Muy alto	Es muy factible que pase	Catastrófico	Afecta en alto grado	Inaceptable	16-25
4	Alto	Es probable que ocurra	Grave	Provoca la interrupción de actividades	Importante	9-15
3	Medio	Es factible que pase	Medio	No son interrumpidas las actividades críticas	Moderado	5-8
2	Bajo	Es muy poco probable que pase	Menor	Afecta en un grado muy bajo	Tolerable	3-4
1	Muy bajo	Casi nunca pasa	Insignificante	No provoca Impacto	Aceptable	1-2

PROBABILIDAD	Muy Alto	5					
	Alto	4					
	Medio	3					
	Bajo	2					
	Muy bajo	1					
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Medio	Grave	Catastrófico
			IMPACTO				

Nota: Categorización de riesgo.

Cuando ya se tengan identificados los riesgos que cada subsistema y sus procesos presentan procedemos a valorarlo de acuerdo al tipo de riesgo, su probabilidad e impacto en la matriz de análisis (Véase Cuadro No.6), como en el siguiente ejemplo:

Cuadro No.6: Matriz de Análisis.

Matriz de análisis										
No.	Riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de Riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto		Exposición al Riesgo (C)	
SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.										
Reclutamiento y selección del personal										
R1	Reclutamiento	El personal contratado no conoce el proceso de contratación ni ha realizado ningún tipo de prueba para su contratación.	Importante	No se establecen criterios para la contratación de personal.	Incapacidad del personal para cumplir con labores específicas.	Medio	3	Medio	3	Importante 9

Nota: Matriz de análisis de los riesgos determinados.

Si queremos representarlo de manera gráfica sería así:

PROBABILIDAD	Muy Alto	5					
	Alto	4					
	Medio	3			R1		
	Bajo	2					
	Muy bajo	1					
				1	2	3	4
			Insignificante	Menor	Medio	Grave	Catastrófico
			IMPACTO				

Luego de valorar el riesgo se procede a realizar un plan de tratamiento al mismo:

Cuadro No.7: Plan de tratamiento

Plan de tratamiento								
Tratamiento a Implementar	Posibles Beneficios	Responsable de Aprobación	Responsable de Ejecución	Recursos a Utilizar	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Documentación requerida del Tratamiento	Responsable de Revisión y Monitoreo
SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.								
Reclutamiento y selección del personal								
1. Plan de evaluación de contrataciones del personal.	Contribuye al mejoramiento del rendimiento del personal de la entidad,	Presidente de la compañía.	Recursos Humanos	Personal para la capacitación del personal nuevo.	xx-xx-xxxx	xx-xx-xxxx	Plan de contratación del personal.	Un comité de gestión de Riesgos.
2. Establecer requisitos de contratación.					xx-xx-xxxx	xx-xx-xxxx	Plan de contratación del personal.	

Nota: Plan de tratamiento para el seguimiento de los riesgos determinador.

Y así se debe de realizar con cada uno de los riesgos detectados en los procesos evaluados, al tener la matriz completa se puede proceder a la elaboración del informe final de auditoría.

3.5 MODELO DE INFORME FINAL.

El informe final es el producto por medio del cual el evaluador expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito.

Este debe de contener:

- a. Título: El encabezado que permita su identificación.
- b. Destinatario: A quien o quienes va dirigido.
- c. Objetivos de la auditoría
- d. Alcance.
- e. Limitaciones del alcance.
- f. Observaciones.
 - a. Título de la observación.
 - b. Detalle.
 - c. Causa.

- d. Efecto.
- e. Recomendación.
- g. Seguimiento e implementación de recomendaciones efectuadas en informes anteriores.
- h. Firma, lugar y fecha de emisión.

Ejemplo:

INFORME FINAL DE AUDITORÍA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Al Gerente de la Sociedad ICIVIL Infraestructura.

Objetivo:

General.

Exponer los resultados de la evaluación a los procesos del área de recursos humanos que proporcione criterios a la gerencia para la toma de decisiones.

Alcance:

El alcance de esta auditoría será el área de recursos humanos dentro de la cual se evaluarán sus procesos, sus relaciones, con su entorno, su nivel de desempeño y demás.

Limitaciones del alcance:

Resistencia por parte de la gerencia para brindar la información solicitada.

Inexistencia de manuales que describan los procesos de las áreas de interés.

Dificultad para establecer un contacto directo con el encargado de recursos humanos.

Opinión:

Se ha evaluado el área de recursos humanos de la sociedad ICIVIL Infraestructura, que comprende la cultura y clima organizacional, subsistema de provisión de recursos humanos, subsistema de mantenimiento, subsistema de desarrollo y subsistema de auditoría de recursos

humanos correspondientes al periodo XXX, y se concluye (se debe de agregar la conclusión de la evaluación realizada).

Fundamento de la opinión:

Se ha llevado a cabo la evaluación de conformidad al modelo de control propuesto. Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para la opinión presentada.

Observaciones:

Observación 1: Falta de un modelo de contratación establecido.

Detalle: La entidad no cuenta con un proceso establecido para la evaluación y contratación de personal nuevo.

Causa: El área de recursos humanos no ha establecido los procedimientos para muchos de los procesos de esta área.

Efecto: Esto podría ocasionar que el personal contratado no tenga las capacidades adecuadas para desempeñar las actividades del puesto para el que fue contratado.

Recomendación: Es necesario la construcción de criterios para evaluar a los candidatos para el puesto en oferta y también el proceso de contratación.

Nombre del evaluador
Cargo que desempeña
Empresa a la que pertenece

Firmado el XX del XX del XXXX
San Salvador, San Salvador.

BIBLIOGRAFÍA.

Libros.

Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos, Novena Edición, México 2011, Mc Graw Hill.

Sotomayor, Alfonso Amador, Administración de recursos humanos su Proceso Organizacional primera edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, México 2016.

Sotomayor Alfonso Amador, Auditoría administrativa Proceso y Aplicación, México 2008 primera edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Werther William B., Jr. PhD., Keith Davis, PhD, Administración de recursos humanos. Sexta edición, México, McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A. de C.V.

Chiavenato Idalberto, Parte 5: Desarrollo de las personas. En Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill Editores, México 2009.

Franklin Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, México 2007 segunda edición, Pearson Educación de México S.A de C.V.

Libros Electrónicos.

Capítulo I aspectos generales de la Industria de la Construcción de vivienda, en El Salvador. 1. Generalidades De la Industria DE la Construcción. (s/f). Recuperado el 19 de noviembre de 2022, de <https://docplayer.es/122782726-Capitulo-i-aspectos-generales-de-la-industria-de-la-construccion-de-vivienda-en-el-salvador-1-generalidades-de-la-industria-de-la-construccion.html>

Páginas Web:

Definiciones: Proceso Administrativo, Economipedia; Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

KPIs: ¿Qué son, ¿cuál es su importancia y como utilizarlos?; Sydle, 19 de enero 2022, Disponible en: <https://www.sydle.com/es/blog/kpi-615de90225ce5d3ef29a5570/>

KPIs de RRHH: 10 KPIs de recursos humanos imprescindibles para tu empresa; Ortiz Patricia; Disponible en: https://minthr.com/es/blog/kpis-de-rrhh/#Los_10_KPIs_de_RRHH_m_s_importantes

10 funciones del Departamento de recursos humanos; Economipedia; Disponible en: <https://economipedia.com/guia/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

Riesgos en Auditoria; Gestipolis; Disponible en: <https://www.gestipolis.com/riesgos-en-auditoria/>

Leyes:

Constitución de la República de El Salvador. (1983, 16 de diciembre). Constitución Política de la República de El Salvador. Diario Oficial N° 234 (Tomo 281). Última reforma: Decreto de Ratificación N° 707, 12 de junio de 2014, en el Diario Oficial N° 112 (Tomo 403), 19 de junio de 2014. Corte Suprema de Justicia.

Código Tributario. (2000, 14 de diciembre). Código Tributario (Decreto Legislativo N° 230). Diario Oficial N° 241 (Tomo 349). Última reforma: Decreto Legislativo N° 958, 14 de diciembre de 2011, en el Diario Oficial N° 235 (Tomo 393). Ministerio de Hacienda.

Código de Salud. (1988, 28 de abril). Código de Salud (Decreto Legislativo N° 955). Diario Oficial N° 86 (Tomo 299). Última reforma: Decreto Legislativo N° 89, 6 de julio de 2021, en el Diario Oficial N° 138 (Tomo 432). Ministerio de Salud.

Código de Trabajo. (1972, 23 de junio). Código de Trabajo (Decreto Legislativo N° 15). Diario Oficial N° 142 (Tomo 236). Última reforma: Decreto Legislativo N° 450, 19

de julio de 2022, en el Diario Oficial N° 146 (Tomo 436). Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Ley del Seguro Social. (1953, 3 de diciembre). Ley del Seguro Social (Decreto Legislativo N° 1263). Diario Oficial N° 226 (Tomo 161). Última reforma: Decreto Legislativo N° 45, 30 de junio de 1994, en el Diario Oficial N° 148 (Tomo 324). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Reglamento para la aplicación del régimen del Seguro Social. (1953, 3 de diciembre). Reglamento para la aplicación del régimen del Seguro Social (Decreto Legislativo N° 1263). Diario Oficial N° 226 (Tomo 161). Última reforma: Decreto Legislativo N° 45, 30 de junio de 1994, en el Diario Oficial N° 148 (Tomo 324). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. (1996, 23 de diciembre). Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (Decreto Legislativo N° 927). Diario Oficial N° 243 (Tomo 333). Última reforma: Decreto Legislativo N° 787, 28 de septiembre de 2017, en el Diario Oficial N° 180 (Tomo 416). Superintendencia del Sistema Financiero.

Reglamento de Prestaciones y Beneficios del Sistema de Ahorro para Pensiones. (1999, 2 de febrero). Reglamento de Prestaciones y Beneficios del Sistema de Ahorro para Pensiones (Decreto Legislativo N° 15). Diario Oficial N° 48 (Tomo 342). Última reforma: Decreto Legislativo N° 64, 14 de mayo de 2010, en el Diario Oficial N° 121 (Tomo 387). Superintendencia del Sistema Financiero.

Ley de Formación Profesional. (1993, 2 de junio). Ley de Formación Profesional (Decreto Legislativo N° 554). Diario Oficial N° 143 (Tomo 320). Última reforma: Decreto

Legislativo N° 455, 21 de septiembre de 1995, en el Diario Oficial N° 189 (Tomo 329).

Ministerio de Trabajo y Previsión Social; INSAFORP.

Ley de Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres. (2011, 17 de marzo). Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres (Decreto Legislativo N° 645). Diario Oficial N° 70 (Tomo 391). Última reforma: Decreto Legislativo N° 553, 23 de enero de 2020, en el Diario Oficial N° 33 (Tomo 426). ISDEMU.

Ley de Impuesto sobre la Renta. (1991, 21 de diciembre). Ley de Impuesto sobre la Renta. Diario Oficial N° 242 (Tomo 313). Última reforma: Decreto Legislativo N° 762, 31 de julio de 2014, en el Diario Oficial N° 142 (Tomo 404). Ministerio de Hacienda.

Ley del Medio Ambiente. (1998, 2 de marzo). Ley de Medio Ambiente (Decreto Legislativo N° 233). Diario Oficial N° 79 (Tomo 339). Última reforma: Decreto Legislativo N° 1045, 12 de abril de 2012, en el Diario Oficial N° 83 (Tomo 395). Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social. (1996, 19 de abril). Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social (Decreto Legislativo N° 682). Diario Oficial N° 81 (Tomo 331). Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna. (2013, 12 de agosto). Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna (Decreto Legislativo N° 145). Diario Oficial N° 70 (Tomo 400). Ministerio de Salud.

Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. (2010, 21 de enero). Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (Decreto Legislativo N° 254). Diario Oficial N° 82 (Tomo 387). Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. (2012, 27 de abril). Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (Decreto Legislativo N° 89). Diario Oficial N° 78 (Tomo 395). Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Organización Internacional del Trabajo & Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2008). Convenio 159 sobre la readaptación profesional y el empleo (Personas inválidas) y Recomendación 168. Primera edición.

Organización Internacional del Trabajo & Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (1981). Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores. Primera edición.

ANEXOS

Anexo No.1

Cuestionario.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Especialización en Recursos Humanos



**MODELO DE CONTROL ORIENTADO A FORTALECER LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DEL
ÁREA DE RECURSO HUMANOS EN LA EMPRESA ICIVIL INFRAESTRUCTURA, S.A DE C.V
UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA EMPRESA ICIVIL INFRAESTRUCTURA S.A DE C.V

OBJETIVO GENERAL: Obtener información para la elaboración del diagnóstico de los procedimientos y controles internos aplicados en la empresa, orientada a fortalecer la eficiencia en los procesos del área de recursos humanos.

INDICACIONES: Marcar con una “X” la respuesta que considere correcta de acuerdo a su criterio personal.

I. DATOS GENERALES

A. EDAD:

DE 18 A 25

DE 26 A 35

DE 36 EN ADELANTE

B. SEXO:

F

M

C. DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:

- a. GERENCIA GENERAL
- b. FACTURACIÓN
- c. FINANZAS
- d. RECURSOS HUMANOS
- e. DEPARTAMENTO DE OBRAS
- f. LICITACIONES
- g. OTRO

II. PREGUNTAS:

➤ **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

SI

NO

2. ¿Conoce los valores en los que se fundamenta la empresa?

SI

NO

➤ **CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

3. ¿Considera que la empresa fomenta valores para crear un ambiente interno adecuado para los empleados?

SI

NO

➤ **SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

4. ¿Cuenta su departamento con el personal suficiente para el cumplimiento de sus actividades?

SI

NO

5. ¿Conoce los procesos establecidos para las actividades a realizar en su departamento?

SI

NO

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

6. ¿Conoce el proceso de reclutamiento aplicado al momento de su contratación?

SI

NO

7. ¿Realizó algún tipo de prueba o evaluación de actitudes y aptitudes al momento de su contratación?

SI

NO

INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

8. ¿Conoce las normas de conducta o reglamentos internos que se aplican en la empresa?

SI

NO

9. ¿Recibió la orientación correspondiente para su puesto de trabajo?

SI

NO

➤ **SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**
ANÁLISIS Y DISEÑOS DE PUESTOS.

10. ¿Conoce el perfil del puesto que actualmente desempeña?

SI

NO

11. ¿Las actividades que realiza están relacionadas con su puesto de trabajo?

SI

NO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

12. ¿Se realizan periódicamente en la empresa evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento de sus funciones?

SI

NO

13. ¿Recibe algún tipo de incentivo por obtener una buena puntuación en la evaluación de desempeño?

SI

NO

14. ¿Considera la evaluación de desempeño como positiva y de beneficio personal?

SI

NO

➤ **SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

REMUNERACIONES Y PRESTACIONES

15. ¿Se cumplen las disposiciones establecidas en el código de trabajo con respecto al salario y otras remuneraciones (horas extras, comisiones u otros)?

SI

NO

16. ¿Tiene prestaciones y beneficios laborales conforme a la ley?

SI

NO

17. ¿Tiene prestaciones o beneficios adicionales a las establecidas por la ley?

SI

NO

SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.

18. ¿Tiene condiciones preventivas de riesgos y seguridad ocupacional adecuados?

SI

NO

RELACIONES CON LAS PERSONAS.

19. ¿Ha firmado un contrato laboral en donde se estipule el periodo de duración del mismo, la remuneración a recibir y demás derechos laborales que la ley dispone?

SI

NO

➤ **SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.**

CAPACITAR Y DESARROLLAR AL EMPLEADO.

20. ¿Con que frecuencia recibe cursos de capacitación?

UNA VEZ AL MES

CADA 3 MESES

MÁS DE 3 MESES

NUNCA

21. ¿Los cursos de capacitación recibidos han contribuido al desarrollo eficaz de su trabajo?

SI

NO

PLANES DE SUCESIÓN Y DESARROLLO.

22. ¿Ha realizado actividades de otras áreas de trabajo ante la ausencia de algún compañero?

SI

NO

23. ¿Ha formado parte de algún proyecto interno para su desarrollo profesional?

SI

NO

➤ **SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.**

BASE DE DATOS.

24. ¿Conoce si la empresa maneja una base de datos con la información correspondiente al personal, los puestos de trabajo, sueldos e incentivos salariales, posibles candidatos, etc.?

SI

NO

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

25. ¿Conoce si anteriormente se han realizado evaluaciones al área de recursos humanos?

SI

NO

Anexo No.2

Tabulación e interpretación de datos del cuestionario.

**MODELO DE CONTROL ORIENTADO A FORTALECER LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DEL
ÁREA DE RECURSO HUMANOS EN LA EMPRESA ICIVIL INFRAESTRUCTURA, S.A DE C.V
UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

DATOS GENERALES:

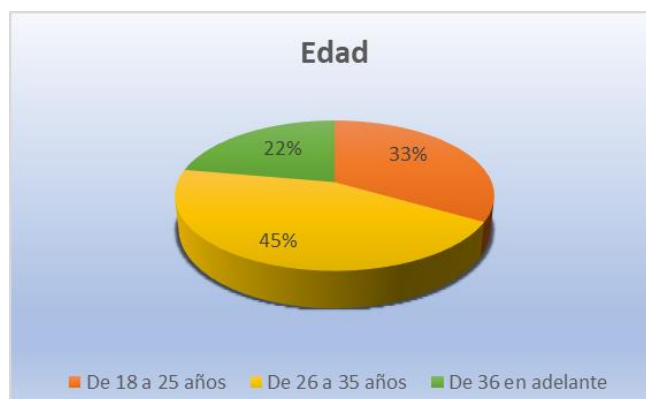
Literal A:

Edad.

Cuadro N° 1

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
De 18 a 25 años	6	33%
De 26 a 35 años	8	45%
De 36 en adelante	4	22%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 1



Interpretación de resultados:

En referencia a los datos obtenidos por parte de los encuestados se identifica que el 45% de los trabajadores de la empresa se encuentran en un rango de edad de 26 a 35 años mientras que el resto se encuentra entre 18 a 25 y de 36 años en adelante.

Literal B:

Sexo.

Cuadro N° 2

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
Femenino	9	50%
Masculino	9	50%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 2**Interpretación de resultados:**

En referencia a los resultados obtenidos de la presente encuesta un 50% del personal es de sexo femenino y el resto masculino.

Literal C:

Departamento al que pertenece.

Cuadro N° 3

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
Finanzas	5	28%
Recursos humanos	2	11%
Departamento de obras	3	17%
Licitaciones	1	5%
Contabilidad	2	11%
Otro	5	28%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 3



Interpretación de resultados:

De los datos obtenidos por medio de la encuesta para identificar el número de empleados pertenecientes a las diferentes áreas se encuentran la mayor parte en finanzas y otro; en otros se encuentran diversos empleados pertenecientes a mensajería, los que están en proyectos de FOVIAL y en taller.

PREGUNTAS:

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Pregunta N°1

¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Cuadro N° 4

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	3	17%
NO	15	83%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 4



Interpretación de resultados:

Los resultados muestran que solo el 17% del personal encuestado afirma conocer la misión y visión de la empresa, mientras que un 83% indica no tener conocimiento de estos elementos clave de identidad organizacional.

Este hallazgo refleja una falta de comunicación interna efectiva y una débil apropiación de la cultura organizacional. La misión y visión son fundamentos estratégicos que orientan el comportamiento, las decisiones y el sentido de pertenencia del equipo humano.

Pregunta N°2

¿Conoce los valores en los que se fundamenta la empresa?

Cuadro N° 5

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	3	17%
NO	15	83%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 5



Interpretación de resultados:

Los datos reflejan que únicamente el 17% del personal encuestado conoce los valores institucionales de la empresa, mientras que el 83% manifiesta desconocerlos. Este resultado evidencia una fuerte desconexión entre la empresa y su capital humano en cuanto a la transmisión de su cultura organizacional.

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

Pregunta N°3

¿Considera que la empresa fomenta valores para crear un ambiente interno adecuado para los empleados?

Cuadro N° 6

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	6	33%
NO	12	67%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 6



Interpretación de resultados:

En base a los resultados obtenidos un 67% del personal encuestado considera que no se fomentan valores internos para crear un ambiente favorable para sus empleados; esto puede tener referencia a que los empleados no conocen los valores por los cuales se rige la entidad.

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Pregunta N°4

¿Cuenta su departamento con el personal suficiente para el cumplimiento de sus actividades?

Cuadro N° 7

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	9	50%
NO	9	50%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 7



Interpretación de resultados:

Los resultados muestran una división exacta entre los colaboradores encuestados: el 50% considera que su departamento cuenta con el personal necesario, mientras que el otro 50% opina que no es suficiente.

Este empate revela una percepción dividida sobre la capacidad operativa de los equipos de trabajo. La mitad que considera insuficiente al personal podría estar experimentando sobrecarga laboral, retrasos en la ejecución de tareas o estrés organizacional, lo que afecta la calidad del trabajo y el clima laboral.

Pregunta N°5

¿Conoce los procesos establecidos para las actividades a realizar en su departamento?

Cuadro N° 8

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	8	44%
NO	10	56%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 8



Interpretación de resultados:

Los resultados indican que solo el 44% de los empleados conoce los procesos establecidos para la ejecución de actividades en su departamento, mientras que la mayoría, un 56%, no los conoce.

Esto señala una deficiencia significativa en la comunicación y capacitación sobre procedimientos internos, lo cual puede generar: Falta de uniformidad en la ejecución de tareas, con resultados inconsistentes, errores y retrabajos por desconocimiento o mala interpretación de los procesos, baja eficiencia y dificultad para cumplir con estándares de calidad y obstáculos para la mejora continua y para la implementación de controles adecuados.

ECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Pregunta N°6

¿Conoce el proceso de reclutamiento aplicado al momento de su contratación?

Cuadro N° 9

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	5	28%
NO	13	72%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 9



Interpretación de resultados:

Los resultados muestran que solo un 28% de los empleados conoce el proceso de reclutamiento que se aplicó al momento de su contratación, mientras que un 72% indica no haberlo conocido o comprendido.

Esto sugiere una falta de transparencia, comunicación o estructura clara en el proceso de selección y reclutamiento por parte del área de recursos humanos.

Pregunta N°7

¿Realizó algún tipo de prueba o evaluación de actitudes y aptitudes al momento de su contratación?

Cuadro N° 10

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	7	39%
NO	11	61%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 10



Interpretación de resultados:

Los resultados muestran que el 61% del personal encuestado no realizó pruebas o evaluaciones de actitudes y aptitudes durante su proceso de contratación, mientras que solo un 39% sí lo hizo. Esta situación puede reflejar una falta de rigurosidad en los procesos de selección y reclutamiento dentro de la empresa.

INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

Pregunta N°8

¿Conoce las normas de conducta o reglamentos internos que se aplican en la empresa?

Cuadro N° 11

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	11	61%
NO	7	39%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 11



Interpretación de resultados:

Según resultados, un 61% de los trabajadores tiene conocimiento sobre la normativa y reglamentos internos con lo que cuenta la empresa al presentarse cualquier tipo de situación ante un tercero o entre la conducta de los mismos empleados; por otro parte, el 39% del

personal que no tiene conocimiento es debido a que no recibió la inducción correspondiente al momento de su contratación.

Pregunta N°9

¿Recibió la orientación correspondiente para su puesto de trabajo?

Cuadro N° 12

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	10	56%
NO	8	44%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 12



Interpretación de resultados:

En referencia a los resultados obtenidos de la encuesta, un 56% del personal si recibió la orientación adecuada y correspondiente para realizar las tareas adecuadas al puesto a desempeñar; el 44% restante no ha sido orientado en relación a las actividades que realiza, ya que realiza diversas actividades en su puesto.

SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

ANÁLISIS Y DISEÑOS DE PUESTOS.

Pregunta N°10

¿Conoce el perfil del puesto que actualmente desempeña?

Cuadro N° 13

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	12	67%
NO	6	33%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 13



Interpretación de resultados:

Los resultados indican que el 67% de los empleados conocen el perfil del puesto que desempeñan, mientras que un 33% no tiene claro el perfil asociado a su cargo.

Esto revela que, aunque la mayoría está consciente de las responsabilidades y requisitos de su puesto, una parte considerable aún carece de claridad, lo cual puede generar confusión, desempeños inadecuados o falta de alineación con los objetivos organizacionales.

Pregunta N°11

¿Las actividades que realiza están relacionadas con su puesto de trabajo?

Cuadro N° 14

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	16	89%
NO	2	11%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 14



Interpretación de resultados:

Los resultados indican que una amplia mayoría, el 89% de los empleados, considera que las actividades que realizan están relacionadas directamente con su puesto de trabajo, mientras que solo un 11% percibe que sus actividades no están alineadas con su rol.

Esto sugiere que, en general, la asignación de tareas es adecuada y corresponde a las responsabilidades de cada puesto. Sin embargo, el pequeño porcentaje que no se siente alineado podría estar enfrentando problemas de definición de funciones o exceso de tareas fuera de su perfil.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Pregunta N°12

¿Se realizan periódicamente en la empresa evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento de sus funciones?

Cuadro N° 15

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	3	17%
NO	15	83%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 15



Interpretación de resultados:

Los resultados muestran que solo un 17% de los empleados afirma que se realizan evaluaciones de desempeño periódicas en la empresa, mientras que una gran mayoría, el 83%, indica que no se llevan a cabo estas evaluaciones regularmente.

Esto evidencia una falta de un sistema formal y continuo de evaluación de desempeño, lo que puede afectar negativamente la gestión del talento, el seguimiento del rendimiento y la identificación de áreas de mejora dentro del personal.

Pregunta N°13

¿Recibe algún tipo de incentivo por obtener una buena puntuación en la evaluación de desempeño?

Cuadro N° 16

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	1	5.56%
NO	17	94.44%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 16



Interpretación de resultados:

Los resultados de la presente pregunta reflejan que dentro de la empresa la gran parte de los encuestados no reciben ningún tipo de incentivo por obtener buena puntuación de la evaluación de desempeño que se realizan a cada empleado, lo que probablemente no se tiene establecido o determinado una política acerca de estos incentivos a los empleados.

Pregunta N° 14

¿Considera la evaluación de desempeño como positiva y de beneficio personal?

Cuadro N° 17

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	13	72.22%
NO	5	27.78%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 17



Interpretación de resultados:

Los resultados indican que una mayoría significativa, el 72.22% de los empleados, percibe la evaluación de desempeño como un proceso positivo y beneficioso para su desarrollo personal, mientras que el 27.78% restante no comparte esta opinión.

Esto sugiere que la evaluación de desempeño es, en general, valorada como una herramienta útil para el crecimiento profesional y la mejora continua, pero todavía existe un grupo importante que puede tener percepciones negativas o desconfianza hacia el proceso.

SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.

REMUNERACIONES Y PRESTACIONES

Pregunta N° 15

¿Se cumplen las disposiciones establecidas en el código de trabajo con respecto al salario y otras remuneraciones (horas extras, comisiones u otros)?

Cuadro N° 18

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	12	66.67%
NO	4	33.33%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 18



Interpretación de resultados:

Con referencia a los resultados obtenidos por los empleados la mayor parte de ellos afirman que si se cumplen las disposiciones que se establecen en código de trabajo con respecto al salario y otras remuneraciones, consideran que por parte de la empresa si se toman en cuenta al momento de ser reflejados en la planilla, por lo que el 33.33% afirma que no se toman en cuenta dichas disposiciones con respecto a dichos beneficios.

Pregunta N° 16

¿Tiene prestaciones y beneficios laborales conforme a la ley?

Cuadro N° 19

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	17	94.44%
NO	1	5.56%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 19



Interpretación de resultados:

Los resultados muestran que una abrumadora mayoría, el 94.44% de los empleados, considera que cuenta con prestaciones y beneficios laborales conforme a la ley, mientras que solo un pequeño porcentaje, el 5.56%, opina lo contrario.

Este dato refleja un buen nivel de cumplimiento legal en materia de beneficios laborales, lo cual contribuye a la satisfacción y estabilidad del personal, así como al cumplimiento normativo de la empresa.

No obstante, el pequeño porcentaje que percibe la falta de cumplimiento puede indicar casos puntuales que merecen atención para evitar problemas legales o desmotivación.

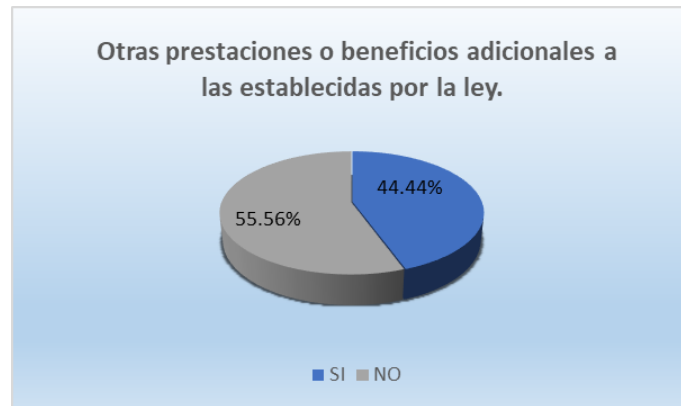
Pregunta N° 17

¿Tiene prestaciones o beneficios adicionales a las establecidas por la ley?

Cuadro N° 20

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	8	44.44%
NO	10	55.56%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 20



Interpretación de resultados:

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada, estos reflejan que más de la mitad de los empleados no reciben otro tipo de incentivos y prestaciones adicionales establecidos por la normativa, otra parte de los encuestados afirman que si reciben beneficios y prestaciones lo cual podría ser por el departamento al que pertenecen o políticas adoptadas por la empresa que incentivan a cada uno de sus empleados conforme al resultado de sus labores.

SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.

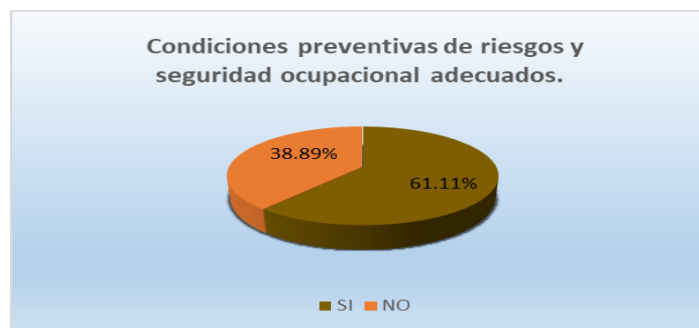
Pregunta N° 18

¿Tiene condiciones preventivas de riesgos y seguridad ocupacional adecuados?

Cuadro N° 21

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	11	61.11%
NO	7	38.89%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 21



Interpretación de resultados:

Los resultados indican que el 61.11% de los empleados percibe que cuenta con condiciones preventivas adecuadas de riesgos y seguridad ocupacional, mientras que un 38.89% considera que dichas condiciones no son suficientes o adecuadas.

Aunque la mayoría reconoce la existencia de medidas de seguridad, un porcentaje significativo manifiesta inquietudes o insatisfacción con las condiciones actuales.

RELACIONES CON LAS PERSONAS.

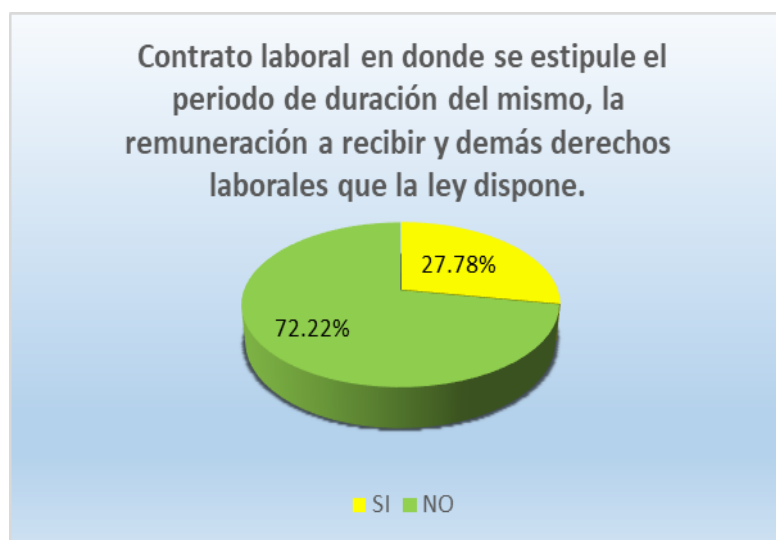
Pregunta N° 19

¿Ha firmado un contrato laboral en donde se estipule el periodo de duración del mismo, la remuneración a recibir y demás derechos laborales que la ley dispone?

Cuadro N° 22

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	5	27.78%
NO	13	72.22%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 22



Interpretación de resultados:

Una gran parte de los encuestados sujetos a estudios, no han firmado un contrato de trabajo en el cual se les establezca el periodo de duración, su remuneración, prestaciones y beneficios y otras condiciones consideradas importantes para la empresa, uno de los motivos podría ser que su contratación se haga de otra forma en el cual se refleje el ingreso del empleado, por lo que el resto afirma haber firmado un contrato laboral.

SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

CAPACITAR Y DESARROLLAR AL EMPLEADO

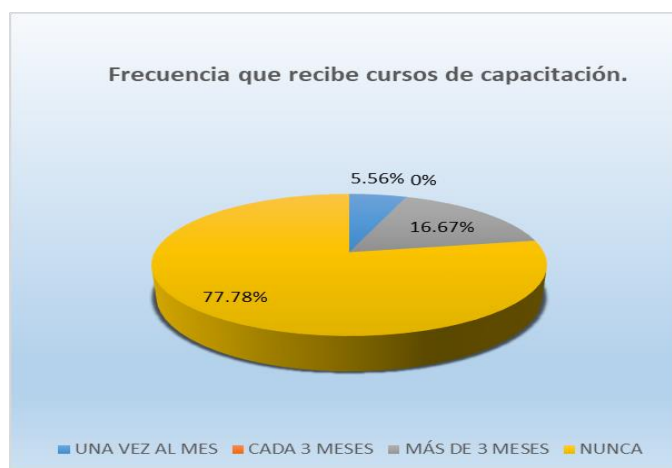
Pregunta N° 20

¿Con que frecuencia recibe cursos de capacitación?

Cuadro N° 23

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
UNA VEZ AL MES	1	5.56%
CADA 3 MESES	0	0%
MÁS DE 3 MESES	3	16.67%
NUNCA	14	77.78%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 23



Interpretación de resultados

De acuerdo con las respuestas obtenidas por parte de los encuestados, acerca de los cursos de capacitación estos reflejan una variabilidad lo cual el 77.78% afirman que nunca han recibido una capacitación en la empresa, por otra parte, algunos han recibido un curso en un periodo más de 3 meses y otros empleados una vez al mes la están recibiendo, en este caso al departamento de contabilidad son los que con más frecuencia se les capacita.

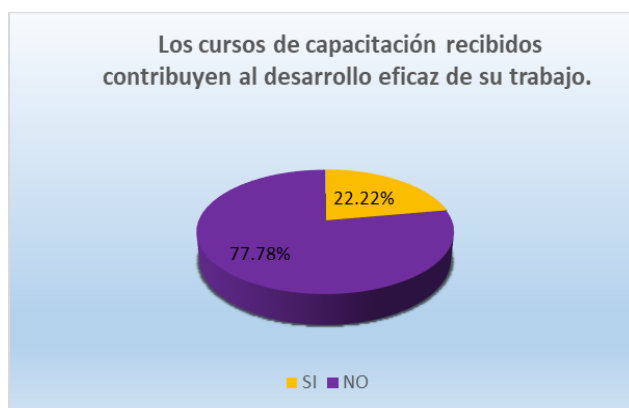
Pregunta N° 21

¿Los cursos de capacitación recibidos han contribuido al desarrollo eficaz de su trabajo?

Cuadro N° 24

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	4	22.22%
NO	14	77.78%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 24



Interpretación de resultados:

Los resultados de la presente pregunta reflejan que los cursos de capacitación para la mayoría de los encuestados no han contribuido al desarrollo eficaz de su trabajo lo cual este puede representar que dichos cursos no son adecuados acorde a las funciones que se desempeñan por otra parte el 22.22% si lo consideran de beneficio dichos cursos recibidos para su desempeño.

PLANES DE SUCESIÓN Y DESARROLLO.

Pregunta N° 22

¿Ha realizado actividades de otras áreas de trabajo ante la ausencia de algún compañero?

Cuadro N° 25

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	14	77.78%
NO	4	22.22%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 25



Interpretación de resultados:

Los resultados muestran que un 77.78% de los empleados ha realizado actividades de otras áreas ante la ausencia de compañeros, mientras que solo un 22.22% no lo ha hecho.

Esto indica una alta disposición y flexibilidad del personal para asumir responsabilidades adicionales cuando es necesario, lo que puede interpretarse como un esfuerzo por mantener la continuidad y productividad del trabajo en la empresa.

Pregunta N° 23

¿Ha formado parte de algún proyecto interno para su desarrollo profesional?

Cuadro N° 26

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	4	22.22%
NO	14	77.78%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 26



Interpretación de resultados:

Los resultados revelan que solo un 22.22% de los empleados ha participado en proyectos internos orientados a su desarrollo profesional, mientras que la mayoría significativa, un 77.78%, no ha tenido esa oportunidad.

Esta situación evidencia una falta de iniciativas internas que promuevan el crecimiento y la capacitación continua del personal.

SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

BASE DE DATOS.

Pregunta N° 24

¿Conoce si la empresa maneja una base de datos con la información correspondiente al personal, los puestos de trabajo, sueldos e incentivos salariales, posibles candidatos, etc.?

Cuadro N° 27

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	9	50%
NO	9	50%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 27



Interpretación de resultados:

Los resultados de la presente pregunta reflejan los resultados que el 50% de las respuestas obtenidas confirman conocer una base de datos en el que se llevan todos los registros de la información correspondiente a cada empleado dentro de la empresa, como su puesto de trabajo, el salario, prestaciones e incentivos, etc. En cambio, el otro porcentaje no tienen conocimiento de alguna base de datos que se maneje acerca del personal que labora.

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

Pregunta N° 25

¿Conoce si anteriormente se han realizado evaluaciones al área de recursos humanos?

Cuadro N° 28

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
SI	2	11.11%
NO	16	88.89%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 28



Interpretación de resultados:

De los encuestados, las respuestas obtenidas estas reflejan que la mayoría no tiene conocimiento si se han realizado evaluaciones al área de recursos humanos anteriormente, lo que puede significar que no se les brinda o no se les hace conocer si alguna ocasión se ha realizado evaluación, por otra parte, el resto si es de su conocimiento de que se han realizado, se podría decir que estos empleados están relacionados con el departamento de recursos humanos o han formado parte de este proceso.