



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN AQUAFIT S.A, AÑO 2024**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**Carla Noemi Mera Choez  
Josue David Rodriguez Franco**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2024**

## Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “**Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en Aquafit S.A, Año 2024**”, elaborado por los Sres. **Carla Noemi Mera Choez** y **Josue David Rodriguez Franco**, egresados de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciados en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente,**



Firmado electrónicamente por:  
**ISAURO HONORIO DOMO**  
**MENDOZA**

---

**Ab, Isauro Domo, MSc.**  
**Profesor tutor**

### **Autoría del trabajo**

El presente Trabajo de Titulación denominado “Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en Aquafit S.A, Año 2024”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciados en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Nosotros, **Carla Noemi Mera Choez – Josue David Rodriguez Franco** con cédulas de identidad número **2450386087 – 2450486753** declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente

*Noemi Mera*

---

**Mera Choez Carla Noemi**

**C.C. No: 245038608-7**

*Josue P*

---

**Rodriguez Franco Josue David**

**C.C. No: 245049675-3**

## Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios por ser mi guía suprema, por darme la fuerza y la sabiduría para superar cada obstáculo y por iluminar mi camino con esperanza y bendiciones.

A mi mamá Mariana Choez, mi ejemplo de amor, dedicación y sacrificio, por el apoyo incondicional, las palabras de ánimo y por enseñarme que con esfuerzo y fe todo es posible. A mi papá Joffre Mera por ser mi soporte, por creer en mí siempre y por motivarme a ser la mejor versión de mí misma. A mis hermanos Karol; Moisés y Evelyn por su apoyo y por las risas compartidas.

A mis tías: Mónica Cruz; Tania Mera; Leticia Mera; Nila Mera, por su cariño, sus consejos y por estar siempre presentes regalándome palabras de aliento y apoyo cuando más lo necesitaba.

A todos ustedes, les dedico este logro con el corazón lleno de gratitud, porque sin su amor y apoyo este sueño no habría sido posible.

*Carla Noemí Mera Choez*

Dedico este trabajo a Dios por haberme dado las fuerzas suficientes para llegar a estas instancias de mi vida.

A mi incondicional madre, quien ha sido mi motor, inspiración y fortaleza para no desistir en este trabajo, a mi padre por su gran apoyo, comprensión y tolerancia, a mis hermanos y sobrinos quienes son la base de mi felicidad; junto a ellos todo es posible, porque en unión todo logro es digno de admirar.

*Josue David Rodriguez Franco*

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza, por brindarme la sabiduría e inteligencia necesarias para alcanzar este importante logro y por nunca dejarme sola en este camino.

Agradezco profundamente a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por abrirme sus puertas y brindarme una educación que marcó mi vida. A mis padres por ser mi pilar, mi fuente de inspiración y fortaleza, y a toda mi familia, por su amor incondicional y por ser mi motivo constante para superarme día a día.

De igual manera, agradezco a mis amigos que formé en esta etapa universitaria, en especial a Belén; Josue; Alex y Tonny, por los momentos compartidos, el apoyo incondicional y las memorias que llevaremos siempre en nuestros corazones, aunque nuestras trayectorias hayan tomado caminos distintos. Gracias a todos por ser parte de este viaje de crecimiento y aprendizaje.

*Carla Noemí Mera Choez*

Agradezco a DIOS por brindarme sabiduría e inteligencia, por guiarme en el buen camino y ayudarme a cumplir una de mis grandes metas.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por haberme acogido en este gran trayecto de aprendizaje, a mis padres por ser mi inspiración y fortaleza y de igual manera a mi familia por ser mi motivo constante de superación.

Agradezco de todo corazón a mis amigos que formé: Belén; Carla Alex en esta linda etapa que es la universidad y aunque por motivos mayores no pudimos graduarnos en la misma promoción los tengo presente siempre, ya que de cualquier otra forma me ayudaron en el transcurso de mi formación académica

Millón gracias

*Josue David Rodriguez Franco*

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

CAROLA ANNABELL  
ALEJANDRO LINDAO

---

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.  
DIRECTOR DE LA CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

Ing. Carola Alejandro Lindao MSc.  
PROFESORA ESPECIALISTA



Firmado electrónicamente por:  
ISAURO HONORIO DOMO  
MENDOZA

---

Abg. Isauro Domo Mendoza, MSc.  
PROFESOR TUTOR



Firmado electrónicamente por:  
SABINA GISELLA  
VILLÓN PERERO

---

Ing. Sabina Villón Perero, MSc.  
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

---

Lic. Julissa González González  
SECRETARIA DE LA CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## Índice de contenidos

<b>Portada .....</b>	<b>1</b>
<b>Aprobación del profesor tutor .....</b>	<b>2</b>
<b>Autoría del trabajo.....</b>	<b>3</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>4</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>5</b>
<b>Tribunal de sustentación.....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de contenidos .....</b>	<b>7</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>11</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>13</b>
<b>Índice de apéndice .....</b>	<b>14</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>15</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>16</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>22</b>
<b>Marco referencial .....</b>	<b>22</b>
<b>REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>22</b>
<b>DESARROLLO DE TEORÍAS Y CONCEPTOS .....</b>	<b>27</b>
<i>Diseño Organizacional.....</i>	<i>27</i>
<i>Estructura Organizacional.....</i>	<i>28</i>
<i>Formalización .....</i>	<i>28</i>
<i>Jerarquización.....</i>	<i>29</i>
<i>Departamentalización .....</i>	<i>29</i>
<i>Cultura organizacional .....</i>	<i>30</i>
<i>Valores .....</i>	<i>30</i>
<i>Normas .....</i>	<i>31</i>
<i>Principios .....</i>	<i>32</i>
<i>Mejora Continua .....</i>	<i>32</i>

	8
<i>Monitoreo de proceso</i> .....	33
<i>Evaluación de desempeño</i> .....	33
<i>Identificación de oportunidades</i> .....	34
<i>Gestión del talento humano</i> .....	34
<i>Proceso de reclutamiento</i> .....	35
<i>Reclutamiento interno</i> .....	36
<i>Reclutamiento externo</i> .....	36
<i>Reclutamiento mixto</i> .....	36
<i>Proceso de selección</i> .....	37
<i>Entrevista</i> .....	37
<i>Test psicológico y de salud integral</i> .....	37
<i>Técnicas de simulación</i> .....	38
<i>Proceso de contratación</i> .....	38
<i>Contrato a tiempo indefinido con período de prueba</i> .....	39
<i>Contrato eventual-temporada</i> .....	39
<i>Teletrabajo</i> .....	40
<i>Proceso de inducción</i> .....	41
<i>Preparación y planificación</i> .....	41
<i>Bienvenida y planificación</i> .....	42
<i>Formación y capacitación</i> .....	42
<i>Integración al equipo</i> .....	43
<i>Seguimiento y evaluación</i> .....	43
FUNDAMENTO LEGAL.....	44
<i>Código orgánico de la Producción, Comercio e Innovación</i> .....	44
<i>Código de Trabajo</i> .....	45
<i>Ley Orgánica de Servicios Públicos (LOSEP)</i> .....	45
<i>Constitución De La República Del Ecuador 2008</i> .....	47
<i>Sistema De Organización Administrativa Normas Básicas</i> .....	48
<i>Código de Trabajo</i> .....	49
<i>Ley Orgánica de Defensa del Consumidor</i> .....	49
<b>Capítulo II</b> .....	<b>50</b>
<b>metodología</b> .....	<b>50</b>
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	50
MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	51



	9
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	51
<b>Capítulo III.....</b>	<b>54</b>
<b>Resultados y discusión.....</b>	<b>54</b>
ANÁLISIS DE DATOS (CUALITATIVOS O CUANTITATIVOS) .....	54
<i>Análisis y tabulación de encuestas realizadas a los trabajadores de la Empresa</i>	
<i>AQUAFIIT S.A.....</i>	<i>54</i>
<i>Análisis de la entrevista realizada al Gerente General de la Empresa AQUAFIIT</i>	
<i>S.A .....</i>	<i>79</i>
<i>Análisis de la aplicación de la Ficha de Observación en la Empresa AQUAFIIT</i>	
<i>S.A .....</i>	<i>81</i>
<b>Discusión .....</b>	<b>84</b>
<b>Capitulo IV.....</b>	<b>87</b>
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE TALENTO	
HUMANO EN LA EMPRESA AQUAFIT S.A.....	87
OBJETIVO GENERAL .....	88
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	88
PROCEDIMIENTOS .....	88
RECLUTAMIENTO.....	88
OBJETIVO: IDENTIFICAR Y ATRAER CANDIDATOS CALIFICADOS PARA CUBRIR	
VACANTES .....	88
<i>Procedimiento del reclutamiento.....</i>	<i>88</i>
<i>Flujograma del procedimiento de reclutamiento .....</i>	<i>89</i>
<i>Especificaciones de cada proceso.....</i>	<i>90</i>
<i>Etapas del proceso de reclutamiento .....</i>	<i>92</i>
SELECCIÓN .....	93
<i>Procedimiento de la selección.....</i>	<i>93</i>
<i>Flujograma del procedimiento de selección.....</i>	<i>93</i>
<i>Especificaciones de cada proceso.....</i>	<i>94</i>
<i>Etapas del procedimiento de selección.....</i>	<i>96</i>
CONTRATACIÓN .....	96
<i>Procedimiento de la contratación .....</i>	<i>96</i>
<i>Flujograma del procedimiento de contratación .....</i>	<i>97</i>

	10
<i>Especificaciones de cada proceso</i> .....	97
<i>Etapa del procedimiento de contratación</i> .....	99
INDUCCIÓN.....	99
<i>Procedimiento de Inducción</i> .....	99
<i>Flujograma del procedimiento de Inducción</i> .....	100
<i>Especificaciones de cada proceso</i> .....	100
<i>Etapa del procedimiento de Inducción</i> .....	102
<b>Conclusiones</b> .....	<b>103</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>104</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>105</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Políticas y procedimientos claramente documentados .....	54
Tabla 2. Accesibilidad a gerencia para resolución de problemas o dudas .....	55
Tabla 3. División de tareas entre departamentos es eficiente para cumplir con los objetivos	56
Tabla 4. Promoción de valores como el respeto, responsabilidad y transparencia .....	57
Tabla 5. Calificación de conexión de los valores y el equipo de trabajo.....	58
Tabla 6. Cumplimiento de las normas por parte de sus compañeros.....	59
Tabla 7. Principios de la empresa son claros y refuerzan el compromiso con la organización .....	60
Tabla 8. Evaluaciones periódicas para medir la eficiencia de los procesos en su área.....	61
Tabla 9. Retroalimentación sobre el desempeño .....	62
Tabla 10. Evaluación de desempeño .....	63
Tabla 11. Resultados de evaluaciones de desempeño profesional .....	64
Tabla 12. Identificación y aplicación de mejoras .....	65
Tabla 13. Motivación para proponer ideas para mejorar los procesos .....	66
Tabla 14. Oportunidades para el crecimiento interno.....	67
Tabla 15. Frecuencia de publicación de vacantes internas en la organización .....	68
Tabla 16. Procesos de selección de personal externo son efectivos .....	69
Tabla 17. Combinación de reclutamiento interno y externo.....	70
Tabla 18. Entrevistas en el proceso de selección alineadas a los valores .....	71
Tabla 19. Test aplicados para garantizar la idoneidad de los candidatos.....	72
Tabla 20. Aplicación de los contratos de trabajo justa y transparente .....	73
Tabla 21. Políticas de teletrabajo son aplicables en su puesto.....	74
Tabla 22. Planificación del proceso de inducción adecuada .....	75
Tabla 23. Calificación del ambiente laboral .....	76
Tabla 24. Proceso de integración con el equipo .....	77

Tabla 25. Seguimiento adecuado en el desempeño tras la inducción .....	78
Tabla 26. Ficha de observación aplicada a la empresa aquafit s.a.....	81
Tabla 27. Procedimiento.....	88
Tabla 28. Etapa del proceso de reclutamiento .....	92
Tabla 29. Procedimiento de selección .....	93
Tabla 30. Etapas del procedimiento de selección.....	96
Tabla 31. Procedimiento de contratación .....	96
Tabla 32. Etapas del procedimiento de contratación .....	99
Tabla 33. Procedimiento de inducción .....	99
Tabla 34. Etapa del procedimiento de inducción.....	102

## Índice de gráficos

Figura 1. Políticas y procedimientos claramente documentados.....	54
Figura 2. Accesibilidad a gerencia para resolución de problemas o dudas .....	55
Figura 3. División de tareas entre departamentos es eficiente para cumplir con los objetivos .....	56
Figura 4. Promoción de valores como el respeto, responsabilidad y transparencia .....	57
Figura 5. Calificación de conexión de los valores y el equipo de trabajo .....	58
Figura 6. Cumplimiento de las normas por parte de sus compañeros .....	59
Figura 7. Principios de la empresa son claros y refuerzan el compromiso con la organización .....	60
Figura 8. Evaluaciones periódicas para medir la eficiencia de los procesos en su área .....	61
Figura 9. Retroalimentación sobre el desempeño .....	62
Figura 10. Evaluación de desempeño.....	63
Figura 11. Resultados de evaluaciones de desempeño profesional .....	64
Figura 12. Identificación y aplicación de mejoras.....	65
Figura 13. Motivación para proponer ideas para mejorar los procesos.....	66
Figura 14. Oportunidades para el crecimiento interno .....	67
Figura 15. Frecuencia de publicación de vacantes internas en la organización .....	68
Figura 16. Procesos de selección de personal externo son efectivos.....	69
Figura 17. Combinación de reclutamiento interno y externo .....	70
Figura 18. Entrevistas en el proceso de selección alineadas a los valores .....	71
Figura 19. Test aplicados para garantizar la idoneidad de los candidatos .....	72
Figura 20. Aplicación de los contratos de trabajo justa y transparente.....	73
Figura 21. Políticas de teletrabajo son aplicables en su puesto .....	74
Figura 22. Planificación del proceso de inducción adecuada.....	75

Figura 23. Calificación del ambiente laboral .....	76
Figura 24. Proceso de integración con el equipo .....	77
Figura 25. Seguimiento adecuado en el desempeño tras la inducción .....	78
Figura 26. Fases del procedimiento.....	88
Figura 27. Flujograma del procedimiento de reclutamiento.....	89
Figura 28. Flujograma del procedimiento de selección.....	93
Figura 29. Flujograma del procedimiento de contratación.....	97
Figura 30. Flujograma del procedimiento de inducción.....	100

### **Índice de apéndice**

Apéndice 1. Matriz de consistencia.....	114
Apéndice 2. Instrumentos (guía de entrevista, cuestionario y ficha de observación).....	116
Apéndice 3. Certificado de plagio .....	123
Apéndice 4. Cronograma del proceso de elaboración de tesis de la carrera y de los tesisistas .....	124
Apéndice 5. Certificado y fichas de validación de instrumentos .....	129
Apéndice 6. Base de datos spss .....	133
Apéndice 7. Carta aval.....	134
Apéndice 8. Ficha de tutorías .....	135
Apéndice 9. Fotos de entrevistas, encuestas y tutorías .....	137



## **Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en Aquafit S.A, año 2024**

**Autores: Carla Noemi Mera Choez- Josue David Rodriguez Franco**

**Tutor: Abg. Isauro Domo Mendoza, MSc.**

### **Resumen**

El siguiente estudio, titulado “Diseño Organizacional para mejora continua de la Gestión del Talento Humano en Aquafit S.A”, tiene como objetivo Analizar los ajustes en el diseño organizacional de Aquafit S.A que fortalecen los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, promoviendo así una cultura de mejora continua en la gestión del talento, impactando de manera positiva en la atracción y retención de los mejores talentos. Para la realización de este estudio se determinó una población de 60 trabajadores de la empresa en análisis, considerando la misma cantidad para la muestra, soportado en la muestra no probabilística. La metodología se desarrolló de un enfoque mixto, en el que se utilizan los métodos de investigación de tipo analítico-deductivo, y a la vez descriptivo, siendo este enfoque permite comprender cómo los procedimientos como reclutamiento, selección, contratación e inducción son eficientes en la gestión del talento humano. Los resultados o hallazgos llevaron a identificar el estado actual en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción; en el escenario de la gestión de talento humano donde se pudo evidenciar que existen debilidades en este proceso como la forma en la que al momento de contratar al personal no existe la inducción adecuada y más aún el seguimiento para poder observar o evitar errores del nuevo contratado en sus funciones que han sido asignadas. En conclusión, al implementar el manual de procedimientos de un diseño organizacional sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción; se deba realizar un seguimiento en cada uno de los procesos de esta manera tomar acciones correctivas siendo el objetivo fundamental de esta guía el de proporcionar una herramienta que fortalezca los procedimientos y de esta manera tener un personal calificado y con un buen desempeño laboral.

**Palabras claves:** diseño organizacional, gestión de talento humano, reclutamiento, selección, contratación, inducción



**Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en  
Aquafit S.A, año 2024**

**Autores: Carla Noemi Mera Choez - Josue David Rodriguez Franco**

**Tutor: Abg. Isauro Domo Mendoza, MSc.**

**Abstract**

The following study, titled "*Organizational Design for Continuous Improvement of Human Talent Management in Aquafit S.A.*," aims to analyze the adjustments in the organizational design of Aquafit S.A that enhance recruitment, selection, hiring, and onboarding processes, thereby promoting a culture of continuous improvement in talent management. This positively impacts the attraction and retention of top talent. The methodology employed follows a mixed approach, utilizing analytical-deductive research methods. This approach enables an understanding of how procedures such as recruitment, selection, hiring, and onboarding are effective in human talent management. The current state of these processes was identified, revealing weaknesses in the talent management framework. Specifically, it was observed that there is an inadequate onboarding process for new hires, and there is a lack of follow-up to monitor or correct potential errors in the tasks assigned to newly hired employees. In conclusion, implementing an organizational design procedures manual for recruitment, selection, hiring, and onboarding processes should include follow-up at each stage. This ensures corrective actions are taken when necessary. The fundamental purpose of this guide is to provide a tool that strengthens these procedures, leading to the development of qualified personnel with strong job performance.

**Keywords:** organizational design, human talent management, recruitment, selection, hiring, onboarding



## **Introducción**

El tema de estudio se centra en el diseño organizacional como herramienta para la mejora continua de la gestión del talento humano en la empresa Aquafit S.A, con un enfoque específico en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción. La importancia de este tema radica en la creciente necesidad de que las empresas adapten y optimicen sus procesos de selección y contratación para responder a las demandas del mercado laboral, atraer talento de calidad y mejorar su competitividad. En un entorno donde la capacitación de personal altamente calificado es crucial para el éxito organizacional, una estructura que impulse prácticas de selección eficiente y efectivas resulta fundamental.

A nivel global, muchas organizaciones enfrentan desafíos similares en cuanto a la falta de un diseño organizacional adecuado que facilite el proceso de adquisición de talento. La falta de protocolos estandarizados y el uso limitado de herramientas tecnológicas avanzadas en la de reclutamiento, selección, contratación e inducción dificultan la gestión eficiente del talento humano en sectores empresariales de diferentes regiones del mundo. En países de Latinoamérica, estos problemas tienden a intensificarse debido a una menor profesionalización en los procesos de reclutamiento y una baja adopción de sistemas digitales que permitan optimizar la selección de candidatos.

En Ecuador, específicamente en el contexto de la provincia de Santa Elena, donde se encuentra la empresa Aquafit S.A., se observan deficiencias en los procesos de gestión de talento humano de empresas medianas y grandes. Muchas de estas compañías carecen de un diseño organizacional efectivo que permita estructurar adecuadamente sus procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Este contexto local hace evidente la necesidad de que empresas como Aquafit S.A. mejoren sus prácticas organizativas para atraer y retener a los mejores profesionales, enfrentándose así a los desafíos de un mercado laboral competitivo y en constante evolución.

La empresa Aquafit S.A. enfrenta dificultades específicas en su subsistema de reclutamiento, selección, contratación e inducción de talento humano, como la falta de perfiles de cargo debidamente definido, capacitación insuficiente para los reclutadores y un uso limitado de herramientas tecnológicas avanzadas para el proceso de captación de candidatos. Estas problemáticas afectan tanto la eficiencia de los procesos de selección como la percepción de los candidatos sobre la profesionalidad de la empresa, impactando su capacidad para atraer y retener talento. La ausencia de un protocolo eficaz de comunicación con los candidatos, la

falta de evaluaciones estandarizadas y los retrasos en los procesos contribuyen a que la empresa Aquafit S.A. no logre cubrir sus vacantes con el personal idóneo de manera oportuna, afectando su operatividad.

**Planteamiento del problema.** - La empresa Aquafit S.A, enfrenta importantes desafíos en su subsistema de reclutamiento, selección, contratación e inducción de talento humano. Los cuales están directamente relacionados con la falta de un diseño organizacional eficiente que optimice los procesos implicados. Actualmente, la empresa no cuenta con un protocolo claro para gestionar la mayoría de los aspectos críticos en este subsistema, lo que genera una serie de problemáticas que afectan tanto la eficiencia del proceso como la experiencia de los candidatos.

Entre los principales problemas identificados se encuentran la ausencia de perfiles de cargo claramente definidos, la falta de capacitación adecuada para los reclutadores, y el uso limitado de herramientas tecnológicas avanzadas que faciliten la gestión y filtrado de candidatos. Estas deficiencias impactan negativamente en el tiempo requerido entre la necesidad de contratar y el tiempo de contratación de vacantes, en la calidad de los candidatos seleccionados y en la satisfacción general de los postulantes. A su vez, la carencia de un protocolo efectivo de comunicación con los candidatos durante el proceso de selección no contribuye de manera efectiva a que se pueda contratar al personal idóneo necesario lo que afecta de manera directa a la parte operacional y a la reputación de empresa en el ámbito empresarial.

La inexistencia de evaluaciones estandarizadas de competencias y un sistema ineficiente de documentación y registro de los candidatos agrega otra capa de complejidad, al dificultar la toma de decisiones informadas durante el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Además, los retrasos frecuentes en este proceso y la falta de un cumplimiento riguroso de los plazos generan vacantes prolongadas que afectan la operatividad de la empresa.

Si bien la empresa Aquafit S.A. posee un manual de funciones para el subsistema del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, este no ha sido revisado ni actualizado desde el año 2017, lo que indica una necesidad urgente de adaptarlo a las necesidades actuales del entorno empresarial y a las exigencias del mercado laboral.

En el contexto de la problemática surge una preguntas principal: ¿Qué ajustes en el diseño organizacional de Aquafit S.A permitirían fortalecer los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, promoviendo así una cultura de mejora continua en la gestión del talento y cómo impactaría en la atracción y retención de los mejores talentos?

La **sistematización del problema** una vez formulado el problema abordar, se derivan las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cómo se encuentra actualmente el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, considerando sus principales debilidades en este proceso en Aquafit SA?

- ¿Cuáles son deficiencias que existen en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción y como estas limitan en la atracción y retención de los mejores talentos en Aquafit S.A?

- ¿Cuál sería el diseño organizacional apropiado en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que garantice una mejora continua en la gestión del subsistema de talento humano en Aquafit S.A?

El **objetivo general** de esta investigación es “Analizar los ajustes en el diseño organizacional de Aquafit S.A que fortalezcan los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, promoviendo así una cultura de mejora continua en la gestión del talento, impactando de manera positiva en la atracción y retención de los mejores talentos”.

En base a lo anterior se plantearon los **objetivos específicos** los cuales se mencionan a continuación:

- Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, considerando sus principales debilidades en este proceso en Aquafit S.A
- Analizar las deficiencias que existen en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción y como estas limitan en la atracción y retención de los mejores talentos en Aquafit S.A
- Proponer un diseño organizacional apropiado en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que garantice una mejora continua en la gestión del subsistema de talento humano en Aquafit S.A.

La **justificación** de la presente investigación se realiza con el objetivo de ofrecer soluciones prácticas y efectivas para abordar los desafíos actuales que enfrenta la empresa Aquafit S.A. en su subsistema de reclutamiento, selección, contratación e inducción de talento humano. La importancia de este estudio radica en la necesidad de mejorar los procesos organizacionales que inciden directamente en la eficiencia del reclutamiento, la selección de candidatos, y la percepción que tienen los postulantes sobre el proceso. Estos aspectos, si no son gestionados adecuadamente, pueden afectar tanto la reputación de la empresa en el mercado laboral como su capacidad para atraer y retener talento de calidad.

Desde una **justificación teórica**, el estudio contribuye a la comprensión y aplicación de conceptos clave en el campo de la gestión del talento humano y el diseño organizacional. La investigación se fundamenta en teorías de diseño organizacional que subrayan la importancia de estructuras eficientes y claramente definidas para optimizar procesos internos. Además, respalda la aplicación de modelos de reclutamiento, selección, contratación e inducción orientados hacia la profesionalización de los procesos de recursos humanos y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas. Estos modelos pueden ser valiosos no solo para la empresa Aquafit S.A., sino también para otras organizaciones que enfrenten problemas similares en sus subsistemas de talento humano. Así, se justifica teóricamente el estudio como una contribución al conocimiento en el área de diseño organizacional aplicado a la mejora continua de la gestión del talento humano.

En cuanto a la **justificación práctica**, esta investigación es de gran utilidad para la empresa Aquafit S.A., ya que busca generar una propuesta de diseño organizacional que optimice los procesos críticos del subsistema de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Los beneficios potenciales incluyen la reducción del tiempo en la cobertura de vacantes, una mejora en la calidad de los candidatos seleccionados y un incremento en la satisfacción de los postulantes mediante una experiencia de selección más profesional y eficiente. Al proporcionar un protocolo actualizado y específico, esta propuesta puede contribuir a mejorar la reputación de la empresa Aquafit S.A. en el mercado laboral, facilitando la atracción de talento calificado. Además, el diseño de un sistema de documentación y registro de candidatos, acompañado de evaluaciones estandarizadas de competencias, permite que la toma de decisiones durante el proceso de selección sea más objetiva y precisa. La implementación de este proyecto generará información valiosa para la toma de decisiones, impactando positivamente en la operatividad y competitividad de la empresa.

Con un diseño organizacional renovado, la empresa podrá reforzar sus procesos de selección, logrando una captación de talento humano más efectiva y precisa. Esto, a su vez, incrementará la satisfacción y retención del personal, generando un impacto positivo en la productividad y en el clima laboral general. De esta forma, la investigación no solo aporta soluciones teóricas y académicas, sino que también presenta beneficios prácticos que se traducen en un crecimiento y desarrollo sostenido para la empresa Aquafit S.A., adaptándola a los desafíos del mercado actual.

La idea a defender es que “Mediante un diseño organizacional que contenga una nueva estructura en el subsistema de talento Humano se optimizará los procesos de gestión del talento humano, específicamente en las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción, promoviendo así una cultura de mejora continua en la gestión del talento y el impacto que tendría en la atracción y retención de los mejores talentos”.

En el **Capítulo I**, se detalla el Marco Referencial con la revisión bibliográfica, que contiene artículos y tesis relacionadas al tema, el desarrolladas teorías, conceptos y fundamentos legales que respaldan los elementos teóricos del trabajo de investigación.

En el **Capítulo II**, contiene la Metodología del trabajo que resume el tipo, enfoque y métodos de investigación, la población y muestra a aplicar, además de los procedimientos de recolección de la información y las técnicas e instrumentos utilizado.

El **Capítulo III**, contiene el análisis de los resultados de entrevista y encuesta, la discusión, que contrasta los resultados obtenidos en la presente investigación con los de otros autores que han investigado sobre este mismo tema y finalmente se complementa con las conclusiones y recomendaciones pertinentes congruentes a los objetivos planteados.

El **Capítulo IV**, se desarrolla la propuesta de actualización del manual de procesos y el organigrama de la empresa Aquafit S.A., alineándolos con los estándares de eficiencia, modernidad y mejora continua.

## Capítulo I

### Marco Referencial

#### Revisión de la literatura

En el trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Administración de empresa de la autora Ramos, M. (2021) , desarrollado en la Universidad de Nariño de Colombia, titulado “*Diseño de los procesos de reclutamiento y selección del personal en la gestión del Talento Humano de la ferretería Argentina*”, tuvo como objetivo mejorar los procesos de gestión de talento humano en la ferretería Argentina. Esto se lograría efectuar mediante la optimalización de los procesos de reclutamiento y selección de personal, concediendo a la empresa de talento humano calificado y alineado a los objetivos de la organización.

La metodología utilizada en el estudio combina un enfoque mixto, ya que se integró técnicas cuantitativas y cualitativas, con una investigación de tipo descriptiva centrada en el método deductivo. La población utilizada fue de 100 trabajadores directos de la ferretería Argentina los cuales están conformados por gerente, administradores, vendedores y personal de bodega, se consideró hacer un censo a todos los trabajadores. Se recolectó información primarios mediante encuestas, entrevista y observaciones complementándose con fuentes secundarias como literatura y normativas sobre el tema en general, logrando así analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de manera integral.

Los resultados muestran que la ferretería presenta desafíos en la planeación y estandarización de sus procesos de selección, con la ausencia de una base de datos de candidatos y falta de planeación anticipada para cubrir vacantes. Se considera que el proceso actual carece de uniformidad y que algunos trabajadores fueron contratados sin pasar por las fases recomendadas del proceso de selección, lo que impacta gravemente la eficiencia de los equipos y los objetivos organizacionales.

En conclusión, la ferretería necesita implementar practicas más estructuradas de selección y reclutamiento, es vital que se incorporen políticas claras y un equipo capacitado en gestión de talento humano que apoye la toma de decisiones, a su vez optimice los procesos de contratación. La adecuación planteada mejorara el perfil idóneo de la empresa, logrando una selección de candidatos que cumplan con el perfil correcto y de igual manera motivando un entorno laboral más eficiente y adoptado a las necesidades organizacionales.

En la investigación como requisito para optar por el título de Ingeniera Comercial de la autora Paladines, D. (2019) realizada en la Universidad Nacional de Loja en Ecuador, por título “Diseño Organizacional y Gestión de Talento Humano en la organización Juan Alejandro Altamirano, Franquiciado Dispensa”, en el cantón Catamayo, se realizó como objetivo principal ayudar al progreso de la gestión de talento humano mediante un diseño organizacional conveniente. Esta orientación busca optimizar los de procesos de selección y admisión del personal, asegurando que los empleados sean competentes y estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este estudio utilizo una metodología centrada en los métodos inductivos, deductivos y analítico, con un enfoque descriptivo y mixto (cualitativa y cuantitativo) logrando así analizar y proponer soluciones a las problemáticas que embarcaban el diseño organizacional y la gestión del talento humano en la empresa. La población que se considero fue de diez trabajadores, los cuales son el gerente a quien se direcciono la entrevista y a los nueve empleados quienes se les aplico una encuesta.

Los resultados indican que la empresa enfrenta serios retos en la planificación y estandarización de sus procesos de selección. Se verificará una falta de un sistema estructurado para el reclutamiento y una ausencia de manuales que definan claramente las funciones y responsabilidad del personal. Esto ha llevados a una contratación inconsistente, donde algunos empleados fueron seleccionados sin seguir los procedimientos recomendados, afectando así la eficiencia operativa y el logro de los objetivos organizacionales.

En conclusión, es absoluto que la empresa implemente practicas más estructuradas en su gestión del talento humano. La creación de manuales de funciones y políticas claras junto con un equipo capacitado de recursos humanos es fundamental para mejorar la calidad del proceso de selección. La propuesta de ajuste no solo mejorara el perfil del personal contratado, sino que también fomentara un entorno laboral más eficiente y alineado con las necesidades estratégicas de la organización.

En el trabajo previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de empresas de la autora Araujo, Y. (2021), que lleva por nombre “*Plan de diseño organizacional para el área de talento humano en la empresa Asinctelsa*”, realizada en la universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil en Ecuador tiene como objetivo analizar los elementos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección del personal facilitando la elaboración de un plan de diseño organizacional, con el propósito de contratar de manera

eficiente al personal de la empresa Asintelsa, logrando así optimizar los procesos internos y contribuyendo al logro de sus objetivos organizacionales.

Este trabajo utilizó una metodología de carácter no experimental, ya que se realizó un análisis en el entorno natural de la empresa sin modificar las variables de estudio con el objetivo de diagnosticar la situación actual del área de talento humano, se centró en una investigación mixta uniendo métodos cualitativos para lograr identificar las causas de los problemas en la ejecución de actividades y en el ámbito cuantitativos para recolectar y analizar datos estadísticos que evidencian barreras en la productividad. La población utilizada fue de 24 colaboradores que se distribuyeron entre las áreas de dirección general, departamento de recursos humanos, departamento financiero, comercial, mercadeo, ventas y departamento técnico, debido al reducido tamaño de la empresa se tomó en consideración no aplicar una fórmula estadística para analizar la muestra, ya que se analizó en su totalidad.

Entre los resultados encontrados se consideró serias falencias en su estructura organizacional principalmente en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, además se encontró que no existen directrices claras para evaluar los perfiles de candidatos lo que ha resultado en la contratación de personal no adecuado y a su vez un programa de inducción deficiente. Además, se identificó que los empleados desconocen de una cadena de mando lo que hace que la comunicación interna sea pésima y a la toma de decisiones no sean acertadas, aunque se encontraron muchas falencias se identificó que la organización tiene un ambiente laboral cordial y un enfoque positivo en la resolución de conflictos, lo que ha permitido mantener relaciones de trabajo respetuosas entre los empleados.

El estudio concluye que Asintelsa enfrenta importantes deficiencias en el proceso de reclutamiento, selección e inducción debido a la falta de directrices claras y una cadena de mando correctamente definida, lo que conlleva a que la productividad y la comunicación sea deficiente. Lo que se propone utilizar es un plan organizacional para estructurar procesos, evaluar perfiles, establecer un programa de inducción efectivo y así mejorando la comunicación interna.

En el trabajo de grado académico de Licenciado en Administración de Empresas titulado “*Análisis de diseños organizacionales para entidades sin fines de lucro, Asociaciones productivas agrícolas*”. Caso de estudio: Asociación de ganaderos Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica de Esmeraldas (N.A.A.T.), realizado por el autor Cabeza, R. (2023), en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se establece como finalidad principal evaluar y



proponer un diseño organizacional que optimiza la gestión y el funcionamiento de organizaciones sin fines de lucro. Esta investigación busca identificar las características específicas que deben tener estas entidades para mejorar su eficiencia y alinearse con sus objetivos sociales.

La metodología utilizada en este estudio utilizó el método inductivo y deductivo con un alcance descriptiva, combinando técnicas como entrevistas semiestructuradas y análisis documental, con un enfoque cuantitativo, se trata de un estudio no experimental. Se llevó a cabo un diagnóstico de las estructuras organizacionales existentes en varias entidades sin fines de lucro, con una población de 44 miembros de la Asociación de ganaderos N.A.A.T., lo que permitió identificar áreas de mejora y necesidades específicas, además se aplicaron herramientas analíticas para evaluar el impacto del diseño organizacional en la efectividad operativa de estas entidades.

Los resultados obtenidos muestran que muchas organizaciones sin fines de lucro carecen de una estructura organizacional clara. Lo que dificulta su capacidad para cumplir con sus objetivos. Se identificaron problemas comunes como la falta de roles definidos, la ausencia de manuales operativos y una comunicación interna deficiente. Las recomendaciones incluyen la implementación de un diseño organizacional más estructurado que contempla la definición clara de funciones y responsabilidades, así como la creación de manuales que guían los procesos internos.

En conclusión, el estudio resalta la importancia de un diseño organizacional adecuado para el éxito de las entidades sin fines de lucro. Se enfatiza que una estructura bien definida no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también potencia el impacto social de estas organizaciones. La implementación de las recomendaciones propuestas podría llevar a una gestión más efectiva del talento humano y un mejor cumplimiento de sus misiones sociales.

Los autores Arriciaga y Mejía (2021) en su trabajo de titulación de Ingeniería Comercial que lleva como tema “Plan de diseño organizacional para la empresa exportadora de madera tropical amazónica Exportropicalcorp s.a.”, publicada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil, tiene como objetivo general elaborar un plan de diseño organizacional para empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica Exportropicalcorp S.A, con la finalidad de lograr optimizar su gestión administrativa, dentro de este plan se busca proporcionar un estructura formal que asigne responsabilidades claras, esto permitirá que la empresa mejore su eficiencia operativa y evitar problemas recurrentes de desorganización.

La metodología que se utilizó en esta investigación fue descriptiva y en el enfoque cualitativo, lo que logró comprender en profundidad los problemas internos de esta empresa sin llegar a alterar su funcionamiento, entre los principales componentes de esta metodología se pudo evidenciar la utilización de entrevista en la cual la población fue realizada a 3 miembros claves del equipo administrativo, con esto se logró obtener una visión detallada sobre las fallas en la estructura organizativa y la falta de claridad en los roles. A su vez con el uso de una observación directa de los procesos se pudo identificar problemas como la duplicación de funciones y falta de control en el flujo de información.

Los resultados muestran que esta empresa enfrenta graves problemas organizacionales debido a la falta de un manual de funciones y a su vez de procedimiento, lo que provoca la duplicación de tareas, desorganización y pérdida de eficiencia entre otros tipos de problemas. A su vez la gestión de compras es deficiente, con costos elevados y una baja calidad de la materia prima adquirida lo que afecta a la producción.

Esta investigación concluyó en que la empresa Exportropicalcorp S.A, requiere con urgencia implementar un plan de diseño organizacional que a su vez este conlleve un manual de funciones y procedimientos claros para cada empleado. Garantizando una mejor asignación de tareas y responsabilidades, logrando una coordinación entre los departamentos y aumentando la productividad general.

La investigación titulada “El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano en las compañías de la ciudad de Loja” fue realizada por la autora Alvarado (2023), como parte del trabajo curricular para optar el título de Licenciada en Administración de Empresas. El objetivo principal del estudio fue analizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción empleados por las compañías en Loja, con el fin de identificar sus características y proponer mejores basadas en un análisis comparativo entre empresas de diversos tamaños.

En lo que corresponde a la metodología utilizada en la investigación fue rigurosamente estructurada, el área de estudio abarcó compañías con personería en la ciudad en la ciudad de Loja, el enfoque de la investigación fue cuantitativo, permitiendo analizar numéricamente los datos recolectados. El método de estudio aplicado fue el deductivo y el tipo de investigación fue exploratoria y descriptiva, con un diseño no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable. La población y muestra consistió en 789 organizaciones reguladas por la

Superintendencia de Compañías, de las cuales, mediante un cálculo estadístico, se obtuvo una muestra de 259 compañías.

El estudio mostro que las microempresas aplican los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción con un 66.58%, las empresas en un 79.70%, las medianas en un 75.03% y las grandes empresas alcanzan un 100%. Esto da como evidencia que las empresas más grandes tienen como mayor finalizada y estructura en estos procesos, mientras que las micro y pequeñas presentan carencias, especialmente en la planificación y ejecución.

Se concluye que las micro y pequeñas empresas deben mejorar sus procesos de gestión del talento humano para garantizar una selección y adaptación más efectiva del personal. Las grandes empresas sirven como referencia por su eficiencia, lograda mediante estrategias sistemáticas y recursos adecuados, lo que resalta la importancia de profesionalizar estas prácticas en todas las organizaciones.

## **Desarrollo de teorías y conceptos**

### **Diseño Organizacional**

Según Echavarría (2022) indica que diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización y organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Según Bú (2022) el diseño organizacional es un proceso planificado de modificaciones estructurales, culturales de y que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones; es un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura organizacional, de modo que esta pueda adaptarse a un entorno dinámico y hostil; donde se tendrán en cuenta las dimensiones estructurales y contextuales para entender y evaluar a las organizaciones, y la teoría de la interdependencia en las relaciones humanas para disminuir o eliminar los efectos de los dilemas de interdependencia.

Se considera que el diseño organizacional combina cultura interna y estructura logrando así mejorar la adaptabilidad de una organización en ambientes que está en constante

cambio. Esto implica tanto modificaciones de actitudes y valores como la disposición de tareas y relaciones de autoridades, permitiendo enfrentar desafíos de manera integral y efectiva.

### **Estructura Organizacional**

Según Murillo et al., (2019) una estructura Organizacional implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura matricial o en red, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

González (2019) indica que estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.

#### ***Formalización***

Desde el escenario del diseño organizacional la formalización, corresponde al grado de reglas responsabilidades y procedimientos que están debidamente documentados identificados y a la vez definidos dentro de una organización. Este elemento es vital para la estructura de las actividades que se desarrollan alineados a las funciones específicas del cargo de esta forma garantiza que los empleados comprendan de manera explícita sus roles y las expectativas organizacionales que trabajan de manera conjunta con los objetivos institucionales y que se desarrolla a través de manuales políticas y procedimientos (Tonelli, 2020).

En el ámbito de la gestión de talento humano la formalización desarrolla un papel importante en la estandarización de procesos como el reclutamiento la selección capacitación e inducción dado que establece lineamientos claros que garanticen que las prácticas sean equitativas y enfocadas a los objetivos estratégicos (Ballesteros, 2021). Una adecuada formalización va a permitir que exista las transparencias en las relaciones laborales siendo un impacto positivo en la minimización de conflictos y promueve un ambiente de confianza y

profesionalismo sumado a que garantiza un orden y a la vez la adaptabilidad de los empleados frente a la capacidad de respuestas.

### ***Jerarquización***

La jerarquización es un principio elemental dentro de la organización, dado que establece la estructura de autoridad y las relaciones de subordinación que se alinean a cada uno de los departamentos. Murillo et al., (2019) refiere que la especificación a la distribución de los niveles jerárquicos desde la alta gerencia hasta los niveles operativos y de esta manera garantizar que exista un flujo claro de información en las decisiones y las responsabilidades que se les asignan a cada departamento por ende a cada uno de los servidores.

Los criterios de aplicar una jerarquía efectiva dentro de una organización, indistintamente al tamaño es fortalecer la coordinación y el control de las actividades garantizando que cada empleado conozca su postura y el alcance de sus funciones. En el tratamiento del talento humano a la jerarquización es crucial dado a que establece las líneas de comunicación y supervisión efectiva y de esta forma evitar conflictos en cuanto a tomar decisiones que no les competen a los que son de otros niveles y es allí donde es importante que exista la asignación y la retroalimentación (Idrobo, 2020).

No obstante, la jerarquización no solo identifica el criterio de las líneas de autoridad, sino que también evita que las estructuras sean rígidas y que limiten la participación y la innovación de su equipo es allí que se debe adoptar modelos de línea horizontal para que se promueva la colaboración interdisciplinaria y el empoderamiento de los empleados

### ***Departmentalización***

Desde el enfoque de mantener una estructura sólida y que garantice el desempeño en sus áreas es importante el abordaje en cuanto a la departmentalización siendo esencial para poder establecer funciones específicas y que sobre todo de manera alineada puedan cumplir con los objetivos institucionales. La departmentalización es el proceso de organizar las actividades administrativas y operativas en una organización y que estas a su vez se desarrollan bajo los criterios de unidades o departamentos específicos además que deben cumplir con las funciones los productos, clientes, ubicación geográfica o procedimientos (Hernández L. , 2020).

El objetivo de la departmentalización busca agrupar las tareas relacionadas para facilitar la coordinación eficiencia y la especialización entre sus miembros. puesto que al segmentar el trabajo en áreas específicas estas aseguran que cada unidad tenga los objetivos

claros y se focalicen en sus responsabilidades principales. La departamentalización permite la asignación de recursos adecuados a cada área según las necesidades y las funciones que éstas desarrollen facilitando la identificación también de competencias y a la vez establecer planes de capacitación de acuerdo al diagnóstico de necesidades (Chiavenato, 2020).

Cabe recalcar que también uno de los beneficios de implementar la departamentalización de manera efectiva es que define los roles claros dentro de cada unidad de esta manera se promueve un ambiente de trabajo organizado que fomenta la colaboración interna y entre los departamentos.

### **Cultura organizacional**

Desde el escenario de valores normas y principios que rige una institución la cultura organizacional explícitamente aborda este esquema de creencias normas y prácticas que son característicos de una empresa y que guían al direccionamiento y comportamiento de sus miembros. El establecimiento de una cultura organizacional en las empresas soporta el hecho de cómo los empleados perciben y se identifican frente a la misión, visión y los objetivos institucionales; además de cómo incide aquello en la interacción entre la organización interna y sus clientes (López, 2020).

Desde el enfoque de solidez, la cultura organizacional fomenta el compromiso y la cohesión dentro de los departamentos en las que se desarrolla según la naturaleza por el cual ha sido creada promoviendo un entorno en el que las personas se sienten valoradas y alineadas de acuerdo a sus funciones específicas y a las metas organizacionales (Alvarado G. , 2021). Un factor importante y clave en la cultura organizacional es el tratamiento de la inercia que existe dentro de la organización y es allí que se debe desarrollar la capacidad para que el entorno se adapte a los sistemas cambiantes de esta manera se puede equilibrar y fortalecer la identidad organizacional y la competitividad.

Si bien es cierto la cultura organizacional soporta creencias y valores que deben ser fundamentados entre sus miembros incide directamente también en el clima laboral por ende su efecto va a incidir en la productividad y satisfacción de los empleados determinando así un entorno de transparencia e inclusión y sobre todo la colaboración para desarrollar un mayor sentido de pertenencia y resolución de conflictos.

### ***Valores***

Los valores son principios fundamentales, como lo refieren Bolaños y Cerón (2020) que establecen una guía o lineamiento al comportamiento seguido de toma de decisiones

dentro de una organización y que representa las creencias y normas compartidas que definen la cultura e identidad organizacional. Cabe destacar que de acuerdo a la estructura organizacional y a la cultura que se establecen es donde se direccionan los valores dado a que influyen directamente en los procesos de esta forma se priorizan que sean establecidos de manera eficaces en cada una de las áreas estratégicas y de esta manera fomentar una estructura flexible creativa y sobre todo eficiente.

En cuanto a la promoción que se debe desarrollar de los valores organizacionales esto va a depender mucho de cómo la alta gerencia desarrolle estrategias de inducción para fortalecer la cohesión interna y mejorar la imagen institucional tanto interno como externo (Ortega, 2022). Siendo una de las características fundamentales de los valores es que no solamente deben declararse, sino que en todos los niveles se deben establecer un seguimiento de cumplimiento de esta manera se garantiza el compromiso que tienen los trabajadores frente a los objetivos institucionales.

### *Normas*

Desde el contexto de lo que refiere el diseño organizacional las normas son reglas que tienen las características de ser formales o informales dependiendo de donde se dirija. Estas normas tienen el propósito de regular el comportamiento de los miembros de una organización asegurando que las actividades y las relaciones laborales se desarrollan de manera efectiva y coherente desde ese punto es importante que se establezcan parámetros claros para las operaciones políticas de comunicación estándares de calidad y procedimientos internos y esto se soporta a través de reglamentos.

Para Quitano et al, (2022) las normas son fundamentales dado a que brindan las garantías necesarias para fomentar la equidad y el respeto a las interacciones laborales incluyendo aspectos como los códigos de conducta las políticas de horario criterios de evaluación del desempeño y los protocolos en cuanto al resurgimiento de conflicto dando paso a la resolución de los mismos. No obstante, aunque las normas son efectivas deben ser comunicadas de manera eficiente y aplicadas de manera consistente evitando discrepancias o centralismo en cuanto a favorecer a un grupo y desfavorecer a otro dado que esto puede generar descontento De allí es que uno de los pilares fundamentales para establecer implementar las normas es que tenga la característica de ser imparciales es decir que todos los cumplan.

## **Principios**

Los principios son esenciales dentro de las directrices que sostienen la estructura y el funcionamiento de una organización desde ese punto de vista es pertinente abordar el escenario en el que se desarrollan y sus alcances frente a los objetivos estratégicos. Los principios se establecen como la unidad de mando donde se sostiene la especialización del trabajo la autoridad responsabilidad y sobre todo el proporcionar las bases sólidas para el sostenimiento de la estructura según el nivel de jerarquía asignación de tareas y la coordinación del esfuerzo conjunto de sus miembros asegurando que la organización opere de manera eficiente lógica y coherente a sus propósitos (Cabeza, 2023).

Los principios trabajan de manera mancomunada con las políticas y las prácticas organizacionales dado a que propician el desarrollo y la eficiencia dentro del entorno organizacional por ejemplo el principio de equidad y de transparencia garantiza de que se desarrollen procesos de selección capacitación y promoción de manera justa y ética. Asimismo, no solamente es el hecho de declarar los principios dentro de un entorno organizacional, sino que estas denoten acciones y decisiones diarias que de manera alineadas a los mismos sean congruentes en el fundamento y la cultura organizacional de esta manera contribuye a la confianza compromiso y la sostenibilidad.

## **Mejora Continua**

Zambelli (2024) menciona que la mejora continua es una búsqueda constante de la perfección. Su objetivo es promover acciones para mejorar procesos, servicios o productos ofrecidos para aumentar la calidad y reducir el desperdicio. En el concepto de mejora continua, nada puede ser “suficientemente bueno”. Es decir, todo debe revisarse y mejorarse con el tiempo. Sin embargo, esto no debe ser visto como un programa que tiene un principio, un medio y un final. De hecho, para que la estrategia funcione, debe ser cíclica y estar integrada en la cultura de la empresa es decir su aplicación debe ser continua, además de ser parte de la rutina de los empleados.

García et al., (2019) afirma que la mejora continua es un proceso planificado, organizado y sistemático que busca realizar cambios incrementales en los procesos productivos, sistemas o prácticas de trabajo. Este enfoque permite mejorar indicadores de rendimiento sin requerir inversiones, lo que hace accesible para diversas organizaciones. Es fundamental que este proceso evolucione a través de etapas, donde cada fase se basa en la adquisición de habilidades y rutinas específicas dentro de la empresa.



La mejora continua es un esfuerzo de la organización por llevar sus procesos de forma correcta, orientado en optimizar procesos, servicios y a su vez forma parte de un ciclo permanente dentro de la cultura de la organización, integrando las actividades diarias. Este proceso permite realizar avances progresivos que elevan el rendimiento sin necesidad de utilizar bastante recursos.

### **Monitoreo de proceso**

Espinoza y Montalvo (2020) infiere que es el monitoreo es el proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de un proyecto mediante la identificación de su logros y debilidades y, en consecuencia, se recomiendan medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.

El monitoreo de proceso se considera como la práctica de supervisar de forma regular las actividades y etapas de un proceso en la organización y que estos se desarrollen de acuerdo a los estándares planteados, este permite identificar posibles desviaciones o problemas en tiempo real, facilitando ajustes y mejoras oportunas.

### ***Evaluación de desempeño***

Harris (2023) define a la evaluación de desempeño como una herramienta clave que permite a la organización medir ya analizar el rendimiento de los empleados, identificar áreas de mejora y tomar decisiones fundamentales sobre su compensación y el desarrollo profesional. Así, la ED actúa como un puente relevante que vincula las actividades internas y externas de la organización con el crecimiento y la productividad de sus empleados.

Montejo (2019) acota que el evaluar el desempeño laboral es fundamental para cualquier organización para que conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempleo deja mucho que desea en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores.

La evaluación de desempeño es una herramienta vital que va más allá de medir resultados construye puentes entre las aspiraciones del empleado y las metas organizacional, fomentando constructivo y de desarrollo.

### ***Identificación de oportunidades***

Slocum y Hellriegel (2021) consideran que el diseño organizacional permite la normalización de los procesos, destacando en ellos las fortalezas y oportunidades que tienen las organizaciones que cuentan con una estructura organizacional efectiva, promoviendo la ejecución de funciones con eficiencia y buscando la reducción al mínimo de los errores cotidianos que se cometen.

Estos autores argumentan que el diseño organizacional no solo busca normalizar procesos, sino también identificar oportunidades para la innovación continua. La capacidad para reconocer y aprovechar estas oportunidades es crucial para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno competitivo.

Se describe el concepto de las variables a analizar y otros criterios relacionados con la construcción de teorías que incluyan las variables, dimensiones e indicadores de interés, contemplados en la matriz de consistencia. Uno de los propósitos de esta sección es analizar y discernir si la teoría existente y las investigaciones anteriores sugieren una respuesta, aunque sea parcial a la pregunta o preguntas de investigación o una dirección a seguir dentro del tema de estudio. La literatura revisada puede revelar la relación con el problema de investigación de la siguiente manera:

- Que existe una teoría completamente desarrollada, con abundante evidencia empírica y que se aplica al problema de investigación.
- Que hay “piezas y trozos” de teoría con apoyo empírico moderado o limitado, que sugieren variables potencialmente importantes y que se aplican al problema de investigación (generalizaciones empíricas o micro teorías).
- Que solamente existen guías aún no estudiadas e ideas vagamente relacionadas con el problema investigado.

### **Gestión del talento humano**

Gaspar (2021) refiere que el talento humano es un recurso fundamental en el desarrollo empresarial, las organizaciones se han dado cuenta de ello, por lo que en la actualidad se ha consolidado la capacitación y el desarrollo de las cualidades del personal con el que cuentan las empresas según sean sus funciones. La gestión del talento humano es el elemento funcional de la organización, el cual se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos y sus capacidades, para la ejecución de sus funciones, al llevar a cabo una gestión de talento

humano eficiente y de calidad, se promueve el buen desempeño laboral, con miras a que el personal se sienta comprometido con los objetivos, la misión, la visión, la cultura, y las políticas de la empresa en función de obtener el éxito empresarial.

Un estudio de la Unión Europea (2023) indica que la gestión del talento humano no es sino la implementación, desde un enfoque estratégico, de la administración del personal. Consiste en un conjunto de procesos y prácticas que permiten a las organizaciones atraer, retener y desarrollar el talento adecuado para cubrir sus necesidades. Se trata de una labor liderada por el área de recursos humanos que, sin embargo, requiere de la participación de toda la empresa. En términos generales, la finalidad de la gestión de talento humano es identificar a los candidatos con potencial para un mayor desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

La gestión del talento humano se considera fundamental para el desarrollo empresarial ya que este busca administrar de forma estratégica las capacidades y cualidades del personal, promoviendo un buen desempeño y de igual manera compromiso con los objetivos de la empresa.

La estructura organizacional es fundamental para definir cómo una organización distribuye tareas, responsabilidades y autoridad, lo que permite una mejor coordinación y eficacia en la toma de decisiones. Al dividir la organización en subunidades y establecer relaciones de autoridad, facilita que cada área o equipo contribuya a los objetivos generales, promoviendo un funcionamiento alineado con la estrategia y cultura de la empresa.

### **Proceso de reclutamiento**

Salinas (2020) refiere que el reclutamiento de personal como un proceso de convocatoria una serie de candidatos a un empleo, en la cual la empresa decide los enfoques de la dotación, las cuales pueden ser etnocéntrica, policéntrica, regio céntrica y geocéntrica, siendo las principales características que se buscan en esta convocatoria tengan conocimiento, competencia del idioma, deseo de trabajar, situación familiar estable, flexibilidad del tiempo, adoptabilidad relacionarse.

Se considera que el reclutamiento dentro de las organizaciones implica llevar a cabo una convocatoria de candidatos adecuados, definiendo los varios enfoques que pueden llegar aparecer en este proceso como uno de ellos es el etnocéntrico que se basa en elegir personal que tenga la misma cultura de la organización, a su vez el policéntrico que se centra en contratar gente local, el regional se busca personas de una región similar y por último el

geocéntrico que se basa en busca talento en el ámbito laboral. En toda empresa se busca con este proceso que los candidatos tengan conocimiento del puesto ofertado y logren adaptarse a todos tipos de cambios.

### ***Reclutamiento interno***

Jara et al., (2024) refiere que el reclutamiento interno, también conocido como promoción interna, se refiere a la captación de candidatos para determinado puesto de trabajo, empleando para ello recursos humanos dentro de la propia organización. Es decir, se da cuando la empresa busca dentro de sí misma a los potenciales candidatos para ocupar un puesto predeterminado.

El reclutamiento interno se considera cuando una organización logra cubrir vacantes con sus mismos empleados, logrando así un aprovechamiento de la experiencia del personal y a su vez mejorando la motivación de estos al ofrecer oportunidades de crecimiento y facilitando la adaptación de los trabajadores a los nuevos roles.

### ***Reclutamiento externo***

Según el autor Chiavenato (2019) el reclutamiento externo trabaja con candidatos de afuera. Cuando hay un puesto disponible, las organizaciones tratan de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos por técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo se puede definir cuando alguna organización desea buscar candidatos fuera de la empresa para cubrir una vacante, logrando así añadir nuevas ideas, habilidades y experiencias, enriqueciendo la cultura de la organización y fomentando de buena manera la innovación, se considera que es clave renovar al equipo ya que de esta manera se puede traer perspectivas más frescas a las diferentes áreas de la empresa.

### ***Reclutamiento mixto***

Orellana (2024) determina que el reclutamiento mixto se presenta como una estrategia intermedia que combina elementos de reclutamiento interno y externo buscando optimizar ambos enfoques y mitigar sus respectivas debilidades.

El reclutamiento mixto se considera como una estrategia en que fusionan el reclutamiento interno y externo, en este contexto la organización desea buscar candidatos dentro de sus trabajadores para cubrir algún puesto, pero a su vez también atraer personal fuera de empresa. Logrando si aprovechar el talento y la experiencia de los empleados actuales,

como a su vez que se incorporen nuevas perspectivas y habilidades desde fuera, ofrece un balance entre aprovechar los recursos internos y traer ideas frescas a la organización.

### **Proceso de selección**

La selección del personal constituye un proceso clave de la gestión de los recursos humanos y se encarga de la elección e incorporación, a la entidad, del trabajador cuyas características se acerquen más a las del perfil de un puesto determinado (Arango, 2024).

Podemos considerar que la selección del personal es el proceso esencial dentro de la gestión de recursos humanos ya que este tiene como principal objetivo lograr elegir al candidato que con sus habilidades y experiencia se ajuste a las necesidades del puesto requerido. El buen uso de este proceso asegura que el trabajador se adapte a la organización aportando valor y reduciendo problemas que puedan afectar el desempeño de la organización.

#### ***Entrevista***

Según Díaz et al., (2019) la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos: se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que se adopta la forma de un dialogo coloquial. Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.

La entrevista la podemos considerar como una herramienta sumamente importante dentro de cualquier investigación ya que mediante esta podemos obtener información detallada a través de un dialogo, a su vez este permite aclarar dudas en el tiempo real lo que facilita que las respuestas sean más completas y profundas, logrando así una eficaz para entender las percepciones y experiencias del entrevistado.

#### ***Test psicológico y de salud integral***

Según el autor Catino (2016) los test psicológicos, test psicométricos o reactivos psicológicos son instrumentos experimentales con una firme base científica y una amplia validez estadística que tienen como finalidad la medición y/o evaluación de alguna característica psicológica –ya sea específica o general de un determinado sujeto–, tal como lo puede ser, por ejemplo: (a) el proceso de medir su nivel de inteligencia para efectos de poder comparar su rendimiento intelectual en relación con su grupo de pares, (b) la evaluación y medición de los rasgos generales de personalidad de un individuo, (c) la determinación de un perfil psicológico específico, (d) la constatación –a nivel clínico y psiquiátrico– de trastornos

mentales y el consiguiente diagnóstico y tratamiento psicoterapéutico, y finalmente (e) verificar –ahora en el ámbito laboral– si los rasgos psicológicos, las competencias y las características personales que distinguen a una determinada persona se correlacionan con el perfil del cargo que ha sido levantado por alguna organización, sea ésta pública o privada.

El test de salud integral es una herramienta efectiva de evaluación que tiene como propósito medir el estado emocional mental y físico de una persona de manera holística. Este tipo de test combina de manera integral los aspectos psicológicos de personalidad de estrés y las habilidades emocionales sumadas con los indicadores de salud física hábitos alimentarios nivel de actividad física y la calidad del sueño de sus trabajadores (Delgado, 2023).

Es preciso acotar que su enfoque es integral dado a que busca un panorama completo del bienestar del individuo identificando las áreas en las que se deben fortalecer y requieren mayor atención para que pueda desarrollar sus actividades con una salud mental y física sin tener complicaciones al momento de ejercer sus funciones.

### **Técnicas de simulación**

Según la autora Turdibayeva (2024) opina que la simulación de procesos es un método de análisis y mejora de los procesos empresariales que utiliza modelos informáticos de previsión. La simulación de procesos permite a las empresas explorar escenarios hipotéticos, analizar el impacto de los cambios en los procesos e identificar oportunidades de mejora.

Las técnicas de simulación se consideran como un método que recrea escenarios en un ambiente controlado para poder así lograr estudiar su comportamiento y de igual manera predecir posibles resultados, a través de estas técnicas se puede experimentar con las variables con un modelo virtual o físico, lo cual nos permite evaluar el desempeño y a su vez tomar decisiones estratégicas sin riesgos reales.

### **Proceso de contratación**

Calvo (2022) le llama proceso de contratación a la serie de interacciones entre una empresa y los postulantes que aspiran ocupar algún puesto de trabajo, hasta llegar a la sucesiva selección y ejecución del contrato. Durante cada una de las fases del proceso de selección debe imperar la seriedad y el respeto, a fin de que en ningún momento ninguno de los involucrados sienta que su integridad y derechos están siendo afectados.

Se considera al proceso de contratación como una serie de interacciones y procedimientos que una organización plantea para atraer, seleccionar e integrar a nuevos

trabajadores, este no solo implica la selección de candidatos, sino que de igual manera abarca la adaptación y socialización de nuevas mentes al sistema organizativo de una empresa.

### ***Contrato a tiempo indefinido con período de prueba***

Según el autor Vargas (2022) los contratos de trabajo de duración indefinida se deben utilizar para atender necesidades de servicios correspondientes a actividades principales y permanentes. En términos genéricos podría afirmarse que los contratos de trabajo de duración indefinida permiten atender también las necesidades de servicios correspondientes a actividades complementarias y permanentes; sin embargo, creemos que la tendencia actual está llevando a las empresas a concentrarse en sus actividades principales, externalizando todas aquellas que sean accesorias, auxiliares y periféricas a la actividad principal.

En efecto, hoy por hoy las actividades complementarias o se intermedian o se tercerizan. Como su nombre lo indica, el contrato de trabajo a tiempo parcial es aquel que no se ejecuta a tiempo completo; sin embargo, que es aquel que se ejecuta en una jornada reducida resulta demasiado vago, impreciso y genérico, sobre todo, si luego se agrega que es el que se ejecuta en una jornada laboral menor a la máxima permitida por la ley.

De acuerdo con el autor los contratos indefinidos son esenciales para las actividades principales y permanentes de una empresa, pero la tendencia actual es externalizar las tareas complementarias para optimizar recursos y enfocarse en el núcleo del negocio esta práctica permite flexibilidad y eficiencia.

Un contrato a tiempo indefinido con periodo de prueba es un acuerdo que tiene la característica de establecer una relación de trabajo permanente pero que inicia en un tiempo específico para evaluar las capacidades del contratado y así mismo las habilidades que tienen para adaptarse a la demanda del puesto. Este periodo de prueba permite al empleador y al trabajador confirmar la relación de correspondencia entre las expectativas laborales y el desempeño que se debe desarrollar durante este tiempo las condiciones laborales, los derechos y las obligaciones del trabajador; son las mismas que en el contrato definitivo salvo la duración limitada del periodo que interviene la evaluación.

### ***Contrato eventual-temporada***

El contrato eventual temporada es un tipo de acuerdo laboral que se aplica en el contexto cuando se requiere la contratación de un trabajador por un periodo específico de tiempo dado a las necesidades extraordinarias o estacionales de la empresa. Este tipo de contrato se caracteriza por ser de duración limitada y está destinado a brindar un tiempo de

beneficio en cuanto al contexto de producción de ventas o servicios por temporadas o por las estaciones de acuerdo a la temporada prevista (Vargas, 2022).

En el ámbito laboral este tipo de contrato debe estar alineados y claramente determinados en los contextos de duración tareas específicas y las condiciones durante el tiempo que se estipule que también debe ser claro. A pesar de la naturaleza que tiene el contrato de ser temporal se deben respetar los derechos del trabajador en el contexto de remuneraciones salarios jornadas laboral condiciones de seguridad y sobre todo la salud integral en el trabajo y sumado a la salud ocupacional si el trabajo amerita riesgos altos (Restrepo & Méndez, 2020).

Es pertinente acotar que el contrato a temporada finaliza de manera automática cuando se ha terminado el periodo establecido sin la necesidad de que pueda atender a renovarse o convertirse en indefinido esto dependerá mucho de la alta gerencia y del departamento de talento humano dependiendo del rendimiento que ha tenido el trabajador cuando desarrolló sus funciones bajo este tipo de contrato.

### ***Teletrabajo***

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que inició en el contexto de la pandemia del COVID-19, aunque antes se lo realizaba, pero eran opcionales los organismos que comprometían a sus trabajadores a trabajar en esa modalidad sin embargo ha tenido sus aportes significativos, pero a la vez desventaja en cuanto a su desarrollo.

Si bien es cierto la modalidad del teletrabajo brinda la oportunidad de que el empleado pueda trabajar en su hogar y ofrece las características de flexibilidad sin embargo tiende a resultar un desequilibrio entre la vida laboral y personal y es desde ese enfoque que se deben realizar estudios de incidencia en el aspecto ergonómico siendo esencial el que se proteja la salud integral del colaborador frente a la demanda de sus funciones (Lanas, 2022).

Para que el teletrabajo sea efectivo es primordial que se establezcan las políticas claras por parte de la alta gerencia en cuanto a los horarios el nivel de desempeño que se debe desarrollar la proporcionalidad de las herramientas digitales que se deben brindar y la seguridad laboral en los contextos en donde se desarrolla el empleado (Arango, 2024). Es por ello que la gestión de talento humano juega un rol importante en este tipo de modalidad porque es quien promueve la capacitación continua en cuanto a las habilidades digitales y que éstas sean un mecanismo de apoyo y seguimiento para garantizar que los trabajadores desarrollen sus funciones a la línea del bienestar psicológico y físico.



## **Proceso de inducción**

Chiavenato (2020) refiere que la inducción permite que el trabajador tenga claros los objetivos, valores, normas, misión y visión de la compañía. Es el momento en el cual el empleado se adapta y familiariza con sus nuevos compañeros, jefe, funciones del cargo y organización. De igual forma, es el proceso que promueve el desarrollo y formación de los empleados desde el momento de su llegada pues la compañía brinda capacitación de nuevas herramientas tecnológicas y enseñanzas de nuevas metodologías.

Largo (2023) determina que la inducción no solo se trata de enseñar habilidades técnicas, sino también de inculcar la cultura y valores de la empresa. Un programa de capacitación efectivo puede ayudar a crear una cultura organizacional sólida y un mayor sentido de pertenencia, los colaboradores que reciben una buena inducción y capacitación se sienten más seguros en sus roles, lo que aumenta su compromiso y satisfacción laboral esto a su vez contribuye a la retención del personal y desarrollo de una fuerza laboral talentosa.

La inducción es esencial para integrar al trabajador de manera integral en la organizacional, ya que no solo facilita la comprensión de sus funciones y la adaptación al entorno laboral, sino que también fortalece su sentido de pertenencia y compromiso con la cultura y los valores de la empresa. Este proceso, complementado con una capacitación efectiva, se traduce en una mayor satisfacción, retención de talento y desarrollo continuo de habilidades, beneficiando tanto al empleado como a la organización.

### ***Preparación y planificación***

La preparación y la planificación en cuanto al proceso de inducción son etapas elementales dado a que garantizan la integración del nuevo colaborador a la organización de manera efectiva y que responda con los objetivos empresariales. Ruedas et al., (2023) refieren que durante esta etapa se establece el cronograma y los contenidos que se impartirán asegurando que el empleado reciba la información pertinente para comprender la cultura organizacional las políticas internas los valores y las funciones específicas de acuerdo al perfil de cargo y a las funciones asignadas lo que permite que a futuro no se presenten inconvenientes y de esta manera se optimizan los recursos en cuanto al tiempo y al talento humano.

En la preparación se deben identificar las necesidades que emergen del puesto y del empleado para de esta manera poder establecer un programa de inducción eficiente que incluya el coordinar la logística con la disponibilidad de materiales informativos; así mismo la asignación de una guía o un mentor y la manera en la que se prepara el entorno laboral del

nuevo colaborador en cuanto a su espacio de trabajo y a las herramientas tecnológicas que él desarrollará (Rubens, 2024). La planificación también orienta la asignación de objetivos precisos y claros para la inducción determinando los resultados esperados y los criterios que se van a evaluar incluyendo sesiones de orientación inicial capacitaciones en los ámbitos en donde se requiera reforzar y las reuniones periódicas para poder retroalimentar y a la vez tomar correctivos necesarios.

### ***Bienvenida y planificación***

Dentro del proceso de inducción la bienvenida también es uno de los elementos esenciales para que el nuevo prospecto que al momento de pertenecer ya a la empresa se sienta cómodo y a la vez bien recibido de esta manera marca el inicio de la experiencia del nuevo empleado dentro de la organización. Granada et al., (2023) refieren que esta etapa es elemental dado a que genera una primera impresión positiva del nuevo trabajador de esta manera él asimila los valores la cultura organizacional y el compromiso de la empresa de poder otorgarle un escenario en donde reine la paz y que más bien esto reduzca la ansiedad y el nerviosismo que es normal al momento de iniciar operaciones dentro de una nueva empresa.

Es importante además que exista una excelente planificación en cuanto a la estructura y el contenido del programa que se debe desarrollar en el proceso de inducción dado que este garantiza que sea efectivo y que se adapte de acuerdo a las necesidades del puesto y a las características que tiene el perfil del cargo (Bayton, 2022). No obstante, durante este proceso de planificación se deben establecer también criterios de análisis de acuerdo a la proporción de asignaciones de recursos en todos los ámbitos para que no existan limitaciones en el ejercicio de sus funciones de esta manera contribuir de manera efectiva para que el cumplimiento se desarrolle de acuerdo a los objetivos organizacionales y su efecto sea un buen desempeño por parte del nuevo colaborador.

### **Formación y capacitación**

En cuanto a la formación y a la capacitación estos funcionan esencialmente en un proceso de inducción dado a que permite brindar al nuevo empleado los conocimientos y las habilidades que requiere su puesto de trabajo de esta manera puede garantizarse el desempeño de su rol de manera eficiente. Lozano et al., (2023) respaldan que la formación propicia el hecho de que el nuevo trabajador no solo conozca la parte interna de la empresa en cuanto a la cultura organizacional las políticas internas los valores y las normas que la misma establece, sino que también se direcciona al fortalecimiento de las competencias técnicas y prácticas

relacionadas con el puesto de trabajo asegurando que este cumpla con sus responsabilidades sin caer en el error de la ineficiencia.

Durante esta etapa es importante que se utilicen métodos de aprendizajes efectivos como sesiones interactivas talleres módulos en línea que ayuden al nuevo contratado a realizar sus actividades de manera que pueda aportar al buen desempeño laboral y que esto refleje el beneficio para la empresa misma (Gallacher, 2023). Considerando ese criterio de lo que aporta la formación es necesario que la alta gerencia fomente un diagnóstico situacional y procesal para que se puedan evidenciar las debilidades que pueda presentar el nuevo trabajador y establecer estrategias de fortalecimiento a fin de garantizar que el nuevo contratado desarrolle sus actividades a la línea de las funciones que se les otorga.

### **Integración al equipo**

La integración al equipo en el proceso de inducción es una de las etapas importantes dado a que facilita la adaptación del nuevo empleado al equipo de trabajo y de esta manera fomentar el cooperativismo y un ambiente colaborativo. Es necesario acotar que la acción de integrar al nuevo contratado no solamente genera la confianza en él sino también en el equipo dado a que puede intercambiar experiencias que muchas veces son positivas no obstante no se desestima el hecho de que también promueve el sentido de pertenencia y reduce el tiempo de ocio sino más bien de que se exista un buen rendimiento no de manera individual sino de manera grupal.

Para lograr una integración eficiente relevante que el líder del equipo organiza actividades que incluyan dinámicas comidas o acciones que comprometan al compañero nuevo a desarrollar sus funciones de manera agradable creando un ambiente relativamente eficiente y que esto potencie la productividad y la innovación en las áreas en donde se desarrolla (Mancheno, 2023).

La integración también implica establecer canales de comunicación claros y efectivos que permitan al nuevo colaborador compartir ideas, hacer preguntas y recibir retroalimentación. Un equipo bien integrado no solo mejora el clima laboral, sino que también potencia la productividad y la innovación, al crear un entorno donde cada miembro se siente valorado y motivado a aportar lo mejor de sí mismo.

### **Seguimiento y evaluación**

Dentro del proceso de inducción también es necesario la realización de las etapas del seguimiento y evaluación siendo esenciales puesto a que permite que exista un monitoreo

continuo del desempeño y la integración del nuevo colaborador siendo eficiente también para que se cumplan los objetivos establecidos y las políticas institucionales.

Es importante resaltar que el seguimiento no es persecución como muchos colaboradores lo identifican porque se sienten aludidos afectados al momento de ser controlados, sino que esto es necesario por parte de la alta gerencia y del departamento de talento humano dado a que propicia el hecho de observar los criterios de debilidades y verificar la forma en la que se pueden establecer estrategias de mejora continua (Arango, 2024).

Desde el enfoque de impacto de beneficio no solamente este proceso de seguimiento y evaluación brinda una oportunidad para que el nuevo empleado se sienta comprometido a realizar sus funciones y que al momento de ser observado pueda rectificar en cualquier error que cometa, sino que también la empresa como tal dado a que optimizan los usos de los recursos y mejorar de manera continua en el desarrollo de cómo va estableciéndose las funciones del nuevo trabajador.

## **Fundamento Legal**

### **Código orgánico de la Producción, Comercio e Innovación**

En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Innovación (COPCI 2010) se menciona:

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento. - El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 106.- Zonas aduaneras.- Para el ejercicio de las funciones de la administración aduanera, el territorio aduanero se lo divide en las siguientes zonas, correspondientes a cada uno de los distritos de aduana: a. Primaria.- Constituida por el área interior de los puertos y aeropuertos, recintos aduaneros y locales habilitados en las fronteras terrestres; así como otros lugares que fijare la administración aduanera, en los cuales se efectúen operaciones de carga, descarga y movilización de mercaderías procedentes del exterior o con destino a él; y, b. Secundaria.- Que comprende la parte restante del territorio ecuatoriano incluidas las aguas territoriales y espacio aéreo.

## **Código de Trabajo**

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 8.- Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 13.- Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

## **Ley Orgánica de Servicios Públicos (LOSEP)**

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. - Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;

e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;

f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;

g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;

h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;

i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;

j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;

k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;

l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;

m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;

n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;

ñ) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;

o) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;

p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,

q) Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente

Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano. - Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Los fundamentos de la investigación ocupan las maneras y estrategias utilizadas por los investigadores para entender las normativas y los elementos básicos. (se extraerá de acuerdo a la naturaleza y las líneas de la investigación, de las leyes generales y especiales).

### **Constitución De La República Del Ecuador 2008**

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

### **Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social"**

#### **Capítulo I**

#### **Del Objetivo y Ámbito de Aplicación**

Art. 1.- Del Objeto. - El presente Reglamento Interno tiene como finalidad establecer las regulaciones complementarias a la legislación vigente para la aplicación del régimen relativo a la administración del Talento Humano del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, a fin de cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica del

Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento General, para alcanzar un alto grado de compromiso y desarrollo profesional de las servidoras y servidores, en el contexto del desarrollo institucional.

Art. 2.- **Ámbito de aplicación.** - Las normas contenidas en este reglamento regulan las relaciones entre el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social y sus servidores de carrera, nombramiento provisional y de contrato de servicios ocasionales; comisiones de servicio regidos por la LOSEP, su Reglamento General de aplicación y las resoluciones emitidas por el Ministerio del Trabajo. Se excluye del alcance de este Reglamento a los consejeros principales y suplentes y a los obreros o trabajadores regidos por el Código de Trabajo.

Art. 3.- **De la administración y Control del Sistema Integrado del Talento Humano.** - La Subcoordinación Nacional de Talento Humano es la unidad encargada del Sistema Integrado del Talento Humano y de la administración del Talento Humano de la institución, en virtud del presente reglamento y de conformidad con el Reglamento Orgánico por Procesos del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

### **Sistema De Organización Administrativa Normas Básicas**

1.- (Sistema de Organización Administrativa). El Sistema de Organización Administrativa en el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que, a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional. y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

2.- (Objetivos del Sistema de Organización Administrativa). El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Los objetivos específicos son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.



- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

6.-- (Principios del Sistema de Organización Administrativa). Los principios en los que se sustentan las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son:

- Estructuración técnica.** -La estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.
- Flexibilidad.** - La estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.
- Formalización.** - Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.
- Servicio a los usuarios.** -La estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social.

9.- (responsables de la aplicación de las Normas Básicas). El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad es responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de los servidores públicos en su ámbito de competencia.

### **Código de Trabajo**

Art. 7.- Se entiende por actividades mercantiles a todos los actos u operaciones que implican necesariamente el desarrollo continuado o habitual de una actividad de producción, intercambio de bienes o prestación de servicios en un determinado mercado, ejecutados con sentido económico, aludidos en este Código; así como los actos en los que intervienen empresarios o comerciantes, cuando el propósito con el que intervenga por lo menos uno de los sujetos mencionados sea el de generar un beneficio económico.

### **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**

Publicidad Engañosa. - Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

## Capítulo II

### Metodología

#### Diseño de investigación

La presente investigación utiliza un enfoque mixto, que combina los métodos cualitativo y cuantitativo, permitiendo una comprensión más profunda y detallada del diseño organizacional en los procesos de gestión de talento humano de la empresa Aquafit S.A. El enfoque mixto resulta ideal ya que facilita el análisis de datos numéricos y de percepciones, logrando una perspectiva integral de las problemáticas y áreas de mejora dentro de los procesos de talento humano (Calle, 2023).

Cualitativo este método se emplea para interpretar y comprender las experiencias y opiniones de los trabajadores y directivos de la empresa Aquafit S.A. mediante entrevistas. Así se profundiza en las percepciones sobre los subsistemas de gestión, tales como la selección y la inducción de nuevo personal.

Cuantitativo para medir las deficiencias en los procesos actuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción, se recolectan datos numéricos a través de encuestas aplicadas a los empleados. Esto permite identificar patrones, frecuencia de problemas y áreas específicas de oportunidad (Monje, 2021).

El alcance descriptivo busca detallar el estado actual de los procesos de talento humano en la empresa Aquafit S.A., sin intervenir directamente en ellos. La investigación no se orienta a modificar el entorno ni las variables estudiadas, sino a describir cómo se llevan a cabo los procesos y a identificar los problemas que podrían estar afectando la eficiencia y percepción del área de recursos humanos.

El diseño no experimental permite observar los procesos de gestión de talento humano en la empresa Aquafit S.A. tal como ocurren, sin intervenir en ellos. Este enfoque facilita un análisis preciso y objetivo de los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación e inducción, identificando fortalezas y limitaciones. Así, se obtiene información realista y valiosa para proponer mejoras que optimicen la eficiencia de estos procesos sin alterar el ambiente de trabajo actual (Neill & Cortéz, 2019).

## **Métodos de la investigación**

La investigación se direcciono en un enfoque inductivo, originado por una ficha de observación en la que se refleja el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa Aquafit S.A en el cual se pretende profundizar y comprender cada uno de los procesos antes mencionado dentro del subsistema del área del talento humano. A partir de los datos proporcionados por la directora del área se identificaron patrones, características y comportamientos comunes dentro del diseño organizacional de la empresa. De acuerdo con esta herramienta se podrá analizar situaciones particulares y a partir de ellas desarrollar una visión más completa del funcionamiento (Méndez, 2020).

El método analítico permite descomponer y examinar en detalle el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa Aquafit S.A, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de oportunidades. A través de un análisis minucioso de los componentes de cada proceso de gestión del talento, se determinan los factores que afectan su eficiencia y efectividad, lo cual proporciona una base sólida para plantear propuestas de mejora.

### **Población y muestra.**

**Población:** En este estudio de investigación se basó en un grupo específico de 60 empleados conformado por jefe de área de talento humano y empleados de la planta. Además, se considera fundamental encuestar a la totalidad de los empleados, por lo que su criterio resulta esencial para la recopilación de datos necesarios para el análisis y comprensión del problema planteado (Arias, Miranda, & Guadalupe, 2021).

**Muestra:** Debido al tamaño reducido y finito de la población, se decidió aplicar un muestreo no probabilístico por conveniencia, permitiendo abarcar a todos los integrantes del personal, tanto jefe de talento humano como operativo. Esta estrategia garantiza la recolección de información clara y precisa, permitiendo identificar las problemáticas del estudio y proporcionando una visión integral para el planteamiento de soluciones (Calle, 2023).

### **Recolección y Procesamiento de los datos.**

Para esta investigación, se emplean tres técnicas principales de recolección de datos: la entrevista semiestructurada, la encuesta y la ficha de observación. Estas herramientas permiten obtener tanto información cualitativa como cuantitativa sobre los subsistemas de

talento humano en la empresa Aquafit S.A., particularmente en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

### ***Entrevista***

Esta técnica se aplica a los responsables de recursos humanos y a ciertos directivos clave, permitiendo explorar en profundidad sus perspectivas, desafíos y experiencias relacionadas con la gestión de talento humano en la empresa Aquafit S.A. Las entrevistas se desarrollan a partir de una guía de preguntas abiertas, que facilita la recopilación de información detallada y específica sobre las prácticas y dificultades en cada subsistema, proporcionando una visión contextual de las áreas que requieren mejora (Vizcaíno, 2023).

### ***Encuesta***

Dirigida exclusivamente a los empleados de la empresa Aquafit S.A., la encuesta busca recopilar datos cuantitativos sobre sus experiencias y percepciones respecto a los procesos de talento humano en los que han participado. El cuestionario se diseña con preguntas cerradas y escalas de valoración, permitiendo medir el nivel de satisfacción y percepción de eficiencia en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Este enfoque permite capturar la opinión del personal operativo de manera sistemática, facilitando la identificación de patrones en sus respuestas (Méndez, 2020).

### ***Ficha de Observación***

Utilizada durante la observación directa de los procesos en el lugar de trabajo, esta ficha permite documentar aspectos específicos de los procedimientos en tiempo real (Hernández H. , 2014). La ficha se organiza en categorías que cubren cada etapa del proceso de talento humano, lo cual facilita la recolección de datos sobre las prácticas, comportamientos y condiciones observadas en el entorno laboral. Esta técnica es especialmente útil para analizar el cumplimiento de protocolos y la efectividad de cada etapa.

### ***Validación y confiabilidad de instrumentos***

En referencia a la entrevista, el instrumento fue validado por un experto, en este caso por el Licenciado. José Xavier Tomalá Uribe, MSc; Director de la Carrera de Administración de Empresas, quien revisó cada una de las preguntas y validó con los criterios de pertinencia con el tema, sus dimensiones e indicadores.

Así mismo, se realizó el proceso de confiabilidad del instrumento de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A., mediante el cálculo de Alfa de Cronbach, realizado previamente por un plan piloto, donde se escogió a 20 trabajadores de la población determinada; consecuente a ello, se realizó el proceso de ingresar los datos al programa SPSS para determinar el Alfa de Cronbach que dio como resultado 0,994, lo que significa que es alta la confiabilidad del instrumento (Quero, 2020).

### Capítulo III

#### Resultados y Discusión

##### Análisis de datos (cualitativos o cuantitativos)

##### Análisis y tabulación de encuestas realizadas a los trabajadores de la Empresa AQUAFIIT S.A.

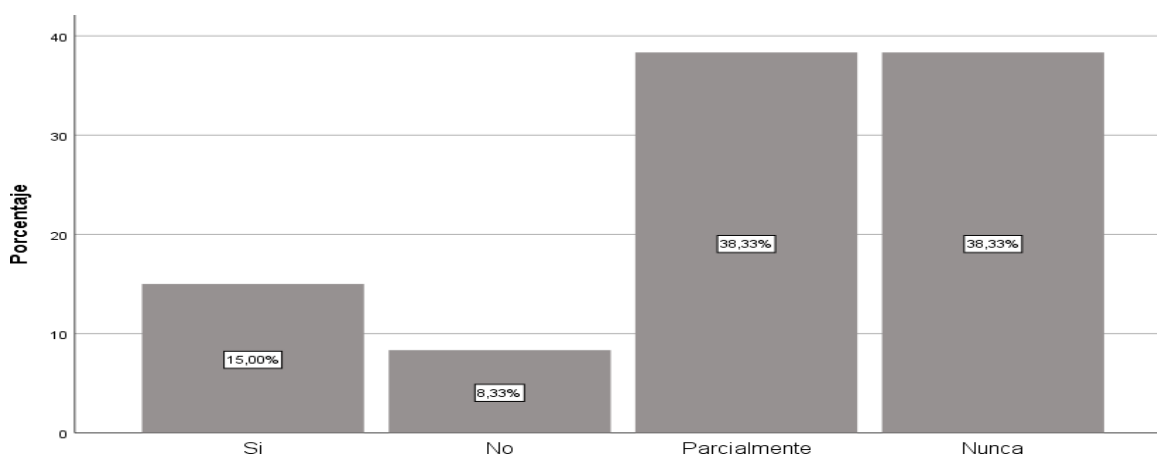
1. ¿Considera que las políticas y procedimientos de la empresa están claramente documentados?

**Tabla 1. Políticas y procedimientos claramente documentados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	9	15,0	15,0	15,0
<b>No</b>	5	8,3	8,3	23,3
<b>Parcialmente</b>	23	38,3	38,3	61,7
<b>Nunca</b>	23	38,3	38,3	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 1. Políticas y procedimientos claramente documentados**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En relación a la pregunta 1, que refiere a que las políticas y procedimientos de la empresa están claramente documentados, se obtuvo como resultado: que el 38,3% respondieron que nunca; el 38,3% que parcialmente son claras las políticas, el 15% respondieron que si están debidamente documentados.

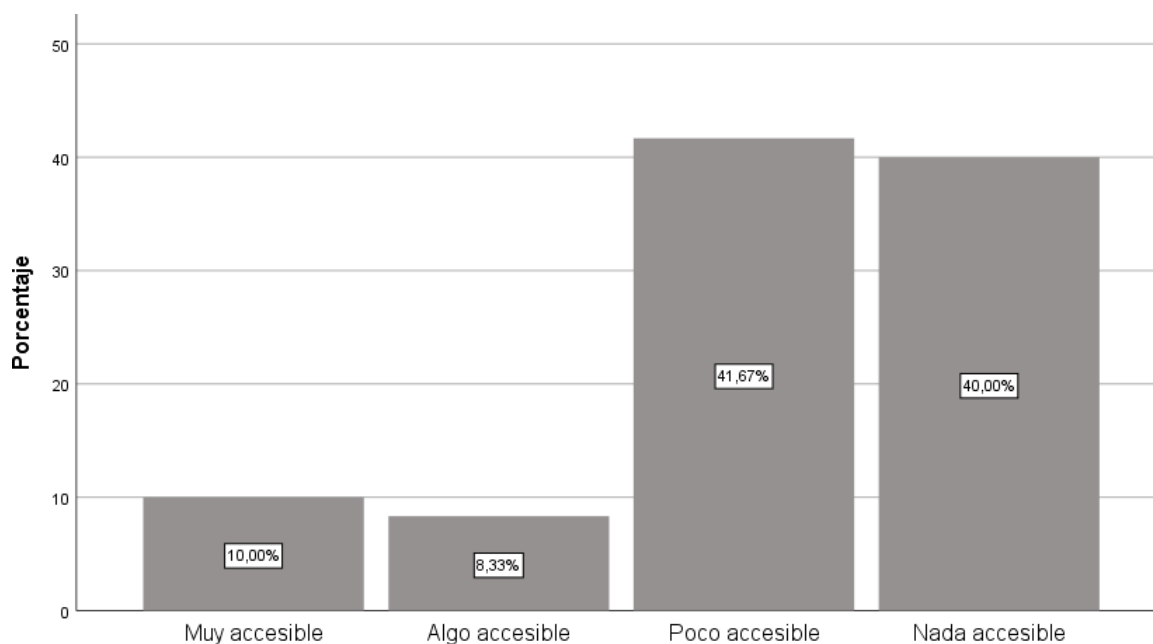
2. ¿Cuán accesible es su jefe inmediato para resolver dudas o problemas?

**Tabla 2. Accesibilidad a gerencia para resolución de problemas o dudas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy accesible	6	10,0	10,0	10,0
Algo accesible	5	8,3	8,3	18,3
Poco accesible	25	41,7	41,7	60,0
Nada accesible	24	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 2. Accesibilidad a gerencia para resolución de problemas o dudas**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En cuanto a la accesibilidad que tienen los trabajadores respecto a la resolución de problemas con su inmediato superior son los siguientes: el 41,67% respondieron que no es poco accesible, el 40,67% que es nada accesible, y el 10% que es muy accesible, lo que denota que existe un alto porcentaje que opinaron que no es factible el resolver un problema con la alta gerencia.

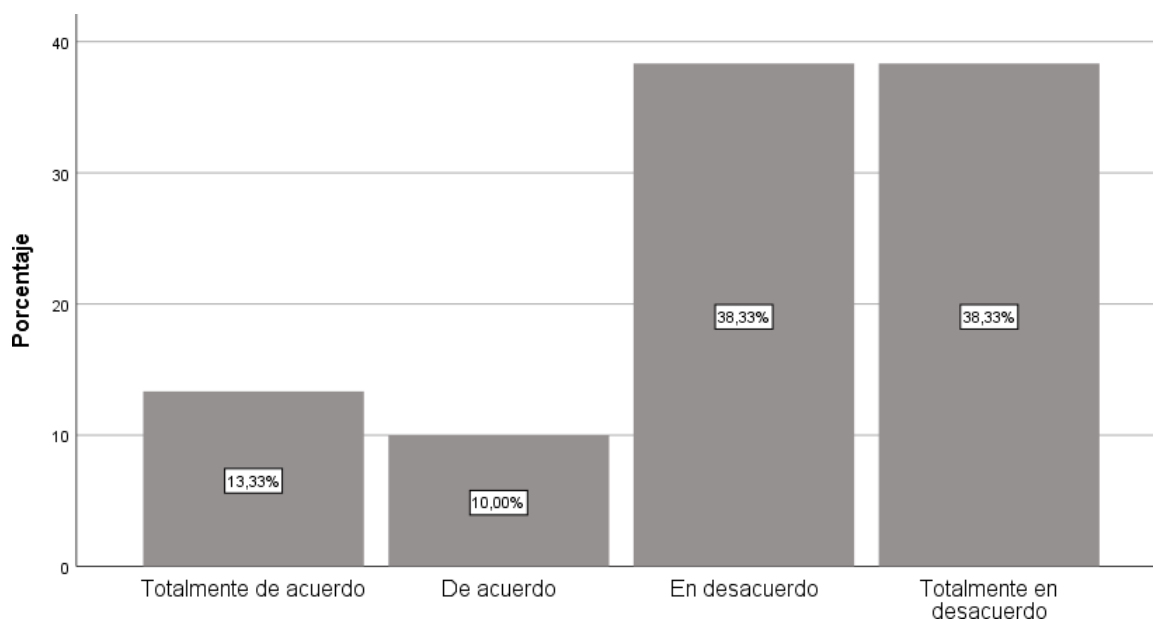
3. ¿Cree que la división de tareas entre departamentos es eficiente para cumplir los objetivos de la empresa?

**Tabla 3. División de tareas entre departamentos es eficiente para cumplir con los objetivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	13,3	13,3	13,3
<b>De acuerdo</b>	6	10,0	10,0	23,3
<b>En desacuerdo</b>	23	38,3	38,3	61,7
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	23	38,3	38,3	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 3. División de tareas entre departamentos es eficiente para cumplir con los objetivos**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

Respecto a la eficiencia que existe en la división de tareas entre departamentos para cumplir los objetivos de la empresa Aquafit S.A., el 38,33% está totalmente en desacuerdo, el 38,33% está en desacuerdo, el 10% está de acuerdo y el 13,33% está totalmente de acuerdo, evidenciando que la mayoría infiere que no hay eficiencia.



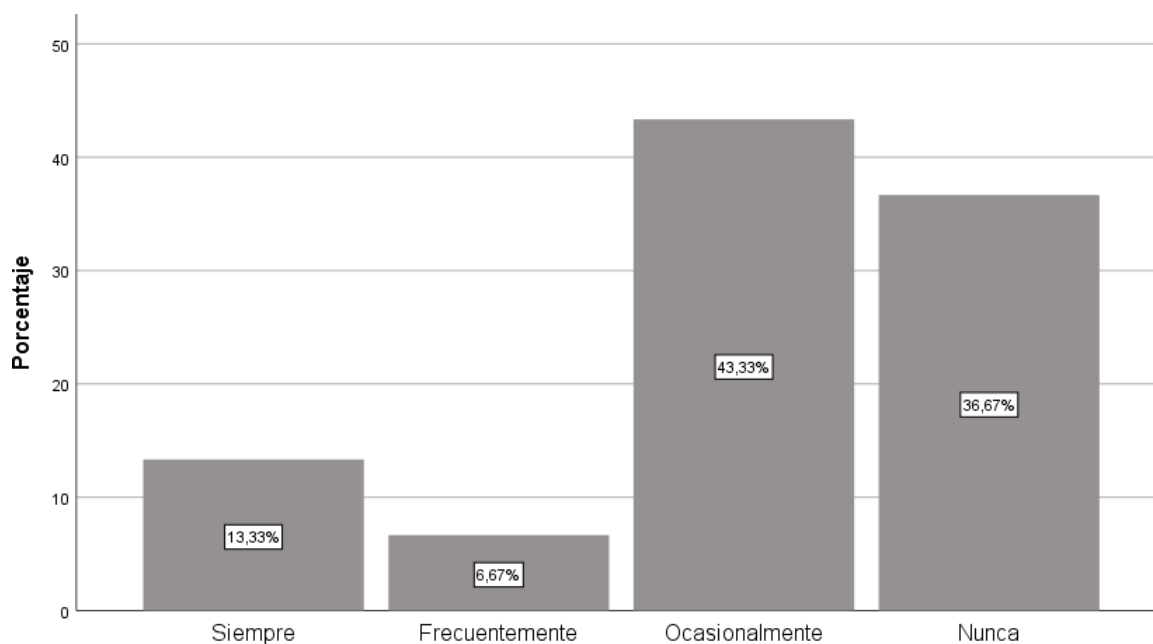
4. ¿Se promueven en la empresa valores como el respeto, la responsabilidad y la transparencia?

**Tabla 4. Promoción de valores como el respeto, responsabilidad y transparencia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	8	13,3	13,3	13,3
<b>Frecuentemente</b>	4	6,7	6,7	20,0
<b>Ocasionalmente</b>	26	43,3	43,3	63,3
<b>Nunca</b>	22	36,7	36,7	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 4. Promoción de valores como el respeto, responsabilidad y transparencia**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En cuanto a la promoción de valores que se establecen en la empresa como el respeto, la responsabilidad y la transparencia, el 43,33% refiere que ocasionalmente, el 36,67% nunca, el 13,33% que siempre y el 6,67% opinaron que frecuentemente, lo que se puede deducir que no existe un correcto proceso para dar a conocer los valores corporativos a sus servidores.

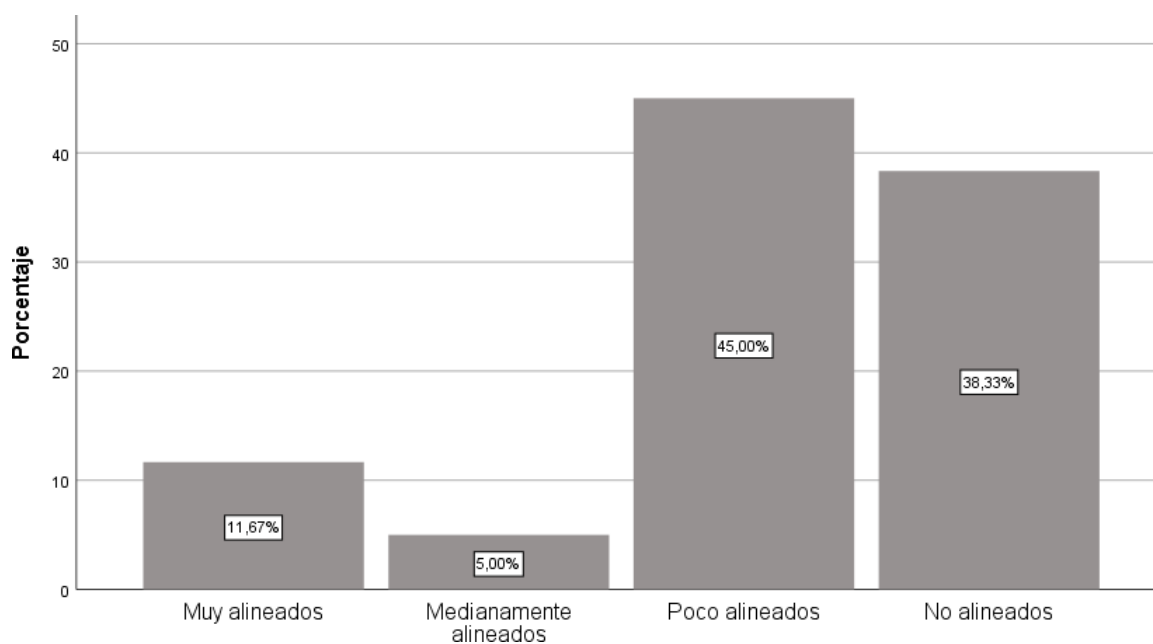
5. ¿Cómo calificaría la alineación entre los valores de la empresa y los de su equipo de trabajo?

**Tabla 5. Calificación de conexión de los valores y el equipo de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Muy alineados</b>	7	11,7	11,7	11,7
<b>Medianamente alineados</b>	3	5,0	5,0	16,7
<b>Poco alineados</b>	27	45,0	45,0	61,7
<b>No alineados</b>	23	38,3	38,3	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 5. Calificación de conexión de los valores y el equipo de trabajo**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

La calificación que se analizó en la fusión entre los valores de la empresa y los de su equipo de trabajo, el 45% refiere que están pocos alineados, el 38,33% de los encuestados respondió que no están alineados, así mismo el 11,67% infieren que están muy alineados y el 5% que están medianamente alineados, lo que se evidencia que la mayoría respondió que no están alineados.

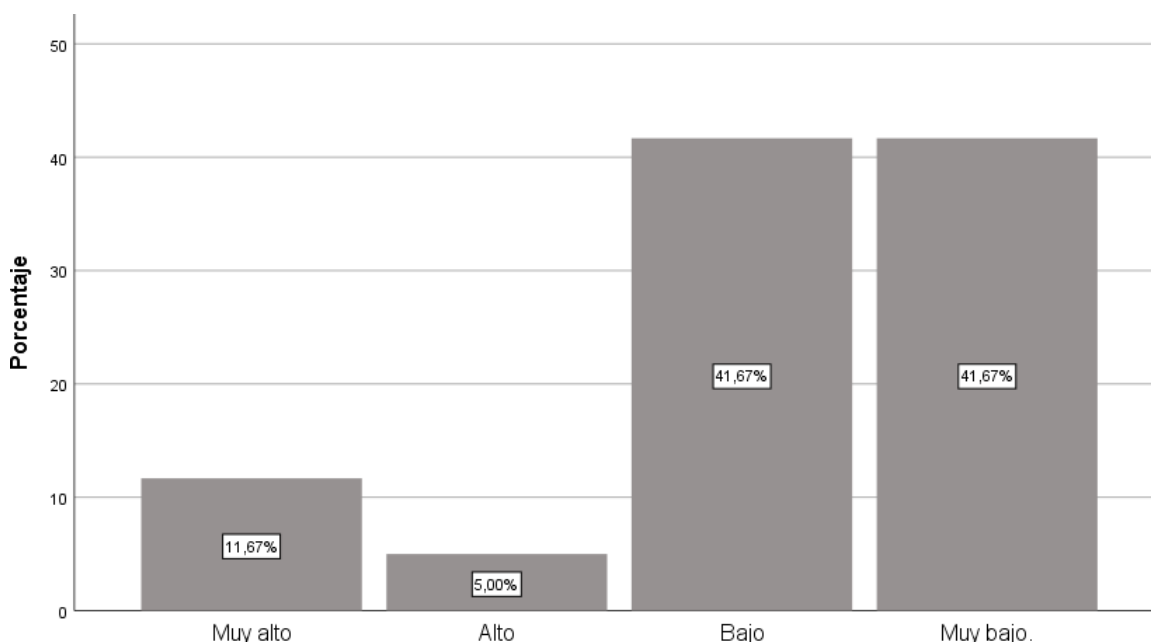
6. ¿Cómo describiría el cumplimiento de las normas por parte de sus compañeros?

**Tabla 6. Cumplimiento de las normas por parte de sus compañeros**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Muy alto</b>	7	11,7	11,7	11,7
<b>Alto</b>	3	5,0	5,0	16,7
<b>Bajo</b>	25	41,7	41,7	58,3
<b>Muy bajo.</b>	25	41,7	41,7	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 6. Cumplimiento de las normas por parte de sus compañeros**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En el factor de cumplimiento que debe realizarse de las normas por parte de los compañeros, se evidenció en los hallazgos que el 41,6% lo categoriza de muy bajo, el 41,67% como bajo, en contraste de aquello, el 11,67% que es muy alto y el 5% refiere a que es alto, lo que refleja que no se cumplen con las normas establecidas en la empresa por parte del personal de Talento Humano.

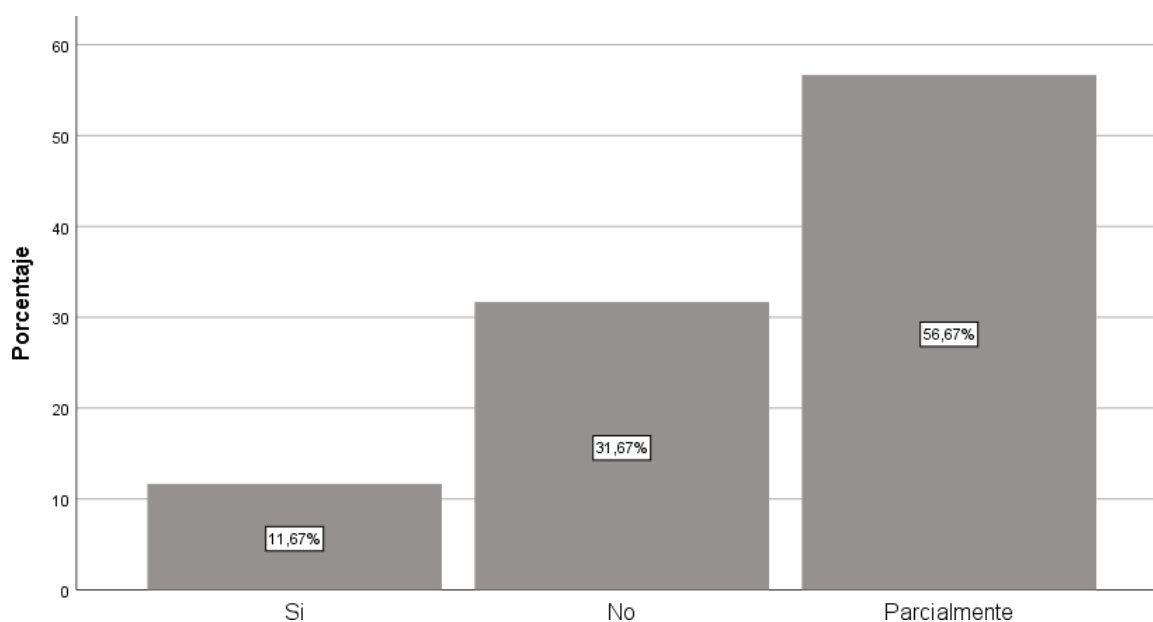
7. ¿Cree que los principios de la empresa son claros y refuerzan su compromiso con la organización?

**Tabla 7. Principios de la empresa son claros y refuerzan el compromiso con la organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	7	11,7	11,7	11,7
<b>No</b>	19	31,7	31,7	43,3
<b>Parcialmente</b>	34	56,7	56,7	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 7. Principios de la empresa son claros y refuerzan el compromiso con la organización**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En el escenario de los principios de la empresa que son claros y refuerzan su compromiso con la organización, el 56,67% respondió que parcialmente son específicos los principios, el 31,67% que no, y el 11,67% que sí, lo que evidencia que la empresa no tiene claro, desde la percepción de sus empleados sobre estos elementos esenciales para el desarrollo eficaz de las funciones.

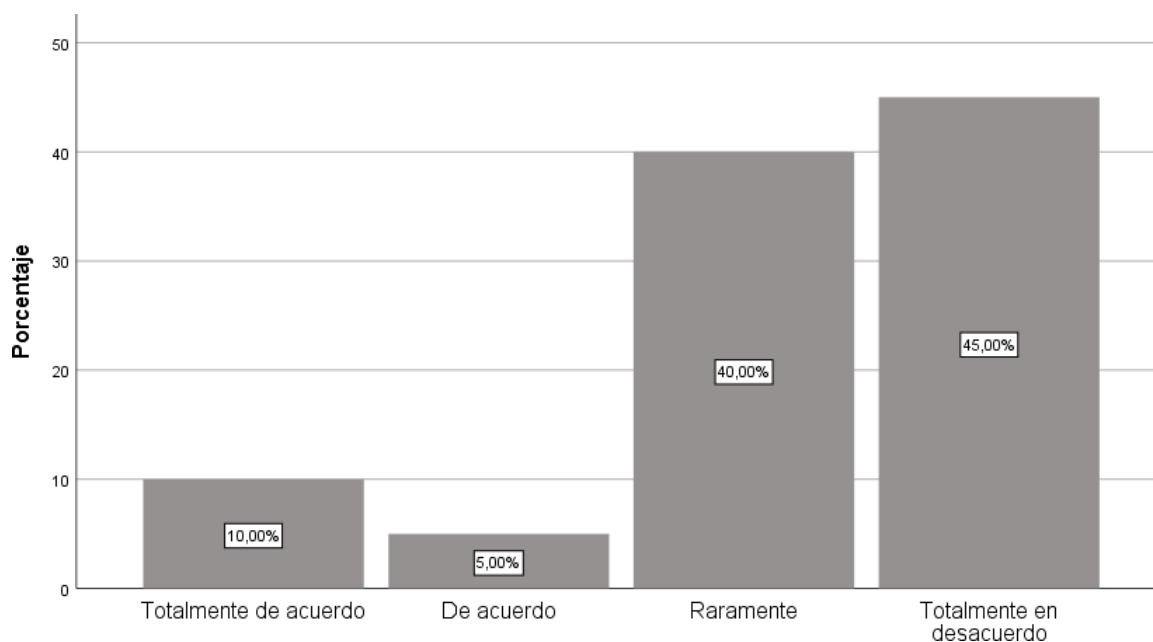
8. ¿Se realizan evaluaciones periódicas para medir la eficiencia de los procesos en su área?

**Tabla 8. Evaluaciones periódicas para medir la eficiencia de los procesos en su área**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	10,0	10,0	10,0
<b>De acuerdo</b>	3	5,0	5,0	15,0
<b>Raramente</b>	24	40,0	40,0	55,0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	27	45,0	45,0	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 8. Evaluaciones periódicas para medir la eficiencia de los procesos en su área**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

De los resultados obtenidos en esta pregunta que abordó si realizan evaluaciones periódicas para medir la eficiencia de los procesos en su área, el 45% refirió estar totalmente en desacuerdo, el 40% que raramente, el 10% que totalmente de acuerdo y el 5% que están de acuerdo.

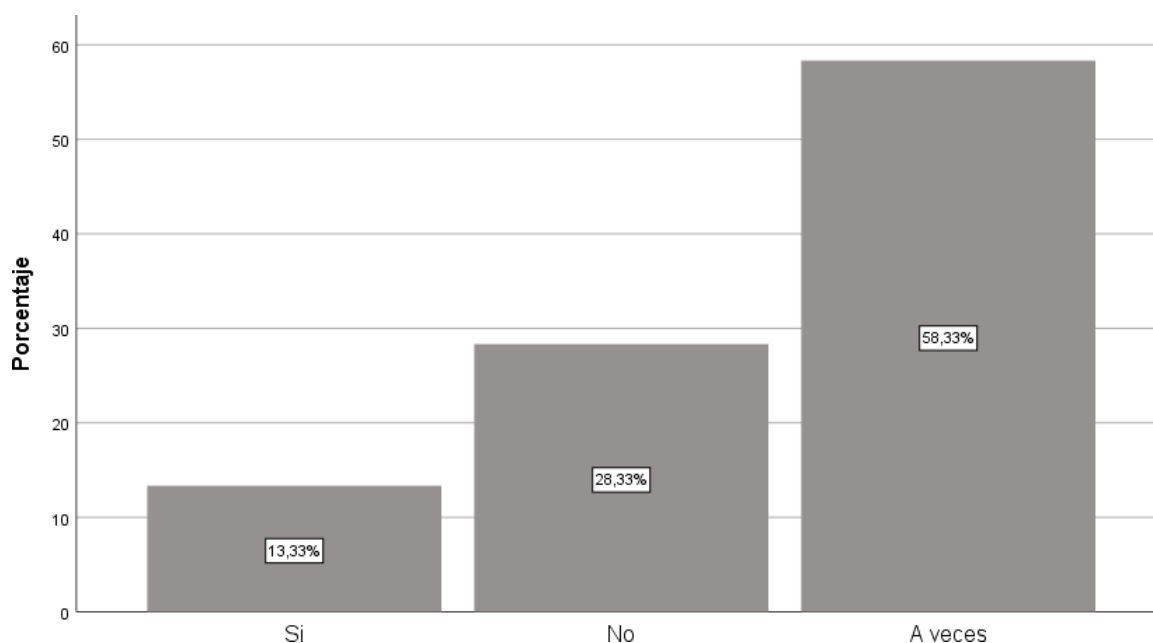
9. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño de forma regular?

**Tabla 9. Retroalimentación sobre el desempeño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	8	13,3	13,3	13,3
<b>No</b>	17	28,3	28,3	41,7
<b>A veces</b>	35	58,3	58,3	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 9. Retroalimentación sobre el desempeño**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En cuanto al desempeño laboral y la retroalimentación que debe recibir por parte de la empresa, el 58,33% refirió que a veces recibe ese refuerzo de acuerdo a sus funciones específicas, el 28,33% que no recibe y el 13,33% infiere que si reciben esta actividad para fortalecer el desempeño de los trabajadores.

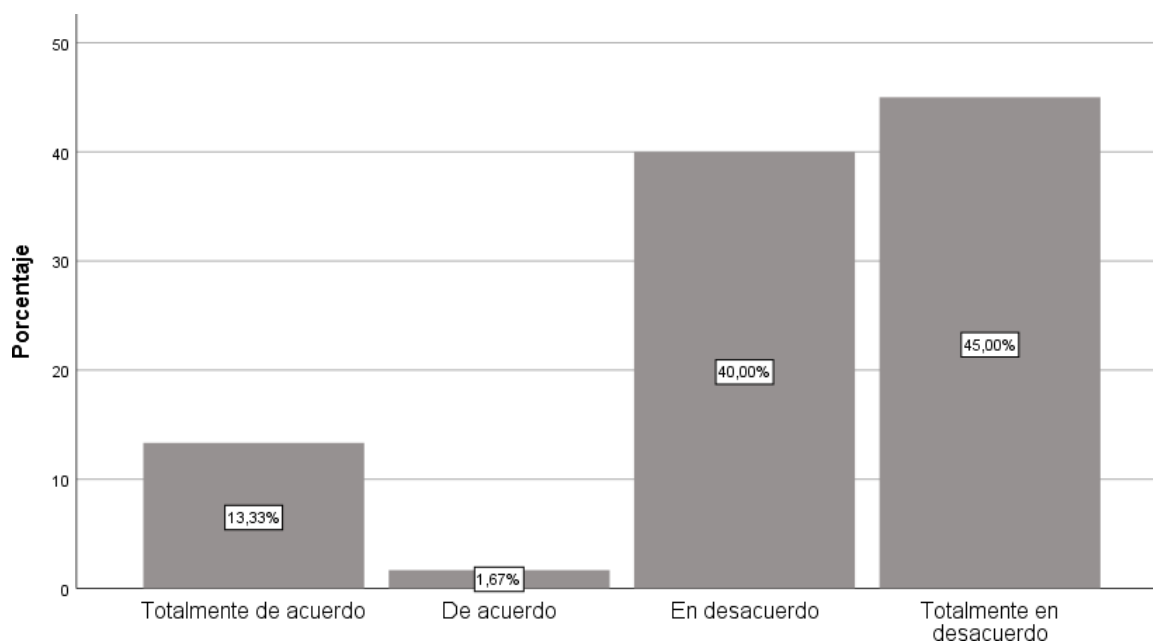
10. ¿Cree que la evaluación de desempeño es justa y transparente?

**Tabla 10. Evaluación de desempeño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	13,3	13,3	13,3
<b>De acuerdo</b>	1	1,7	1,7	15,0
<b>En desacuerdo</b>	24	40,0	40,0	55,0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	27	45,0	45,0	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 10. Evaluación de desempeño**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

En relación a la pregunta anterior sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A, en esta pregunta se abordó sobre la evaluación, dando como resultados que el 45% están totalmente de acuerdo, el 40% están en desacuerdo, el 13,33% están totalmente de acuerdo y el 1,67% están de acuerdo.

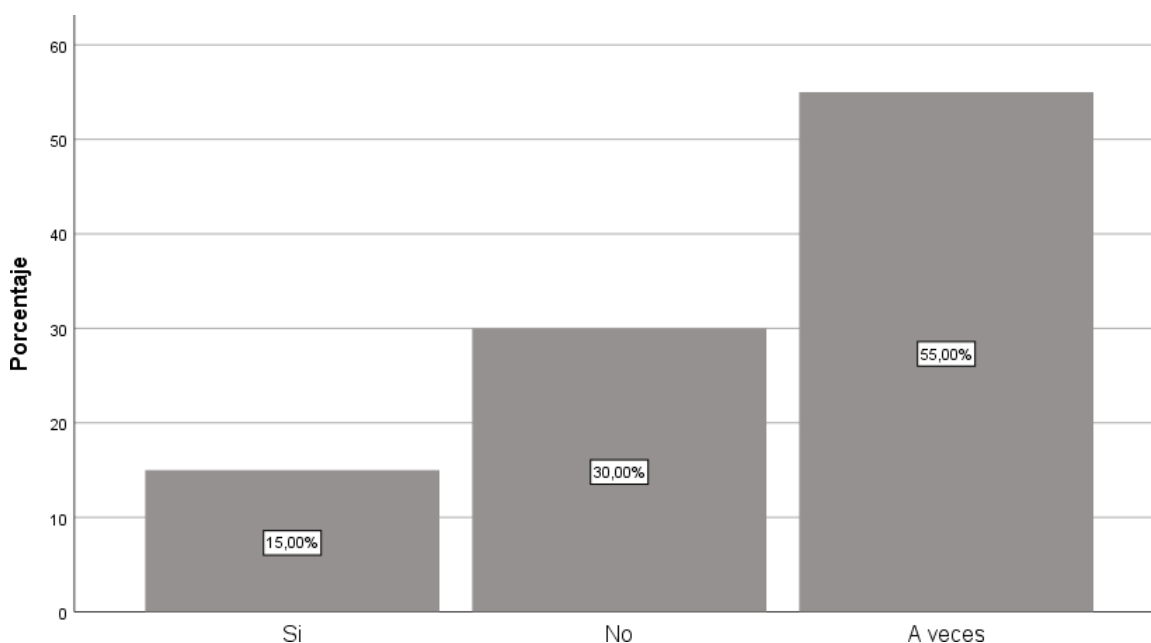
11. ¿Se utilizan los resultados de las evaluaciones para mejorar su desempeño profesional?

**Tabla 11. Resultados de evaluaciones de desempeño profesional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	9	15,0	15,0	15,0
<b>No</b>	18	30,0	30,0	45,0
<b>A veces</b>	33	55,0	55,0	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 11. Resultados de evaluaciones de desempeño profesional**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En cuanto a lo referente a la pregunta sobre los resultados de las evaluaciones para mejorar su desempeño profesional, el 55% respondió que a veces aplican los resultados para hacer los correctivos en cuanto al trabajo que se realiza, el 30% infiere que no, y el 15% que sí, entendiendo claro la posición de que no existe un seguimiento al momento de evaluar y la forma en la que sus resultados aporten para mejorar el desempeño en las funciones asignadas.



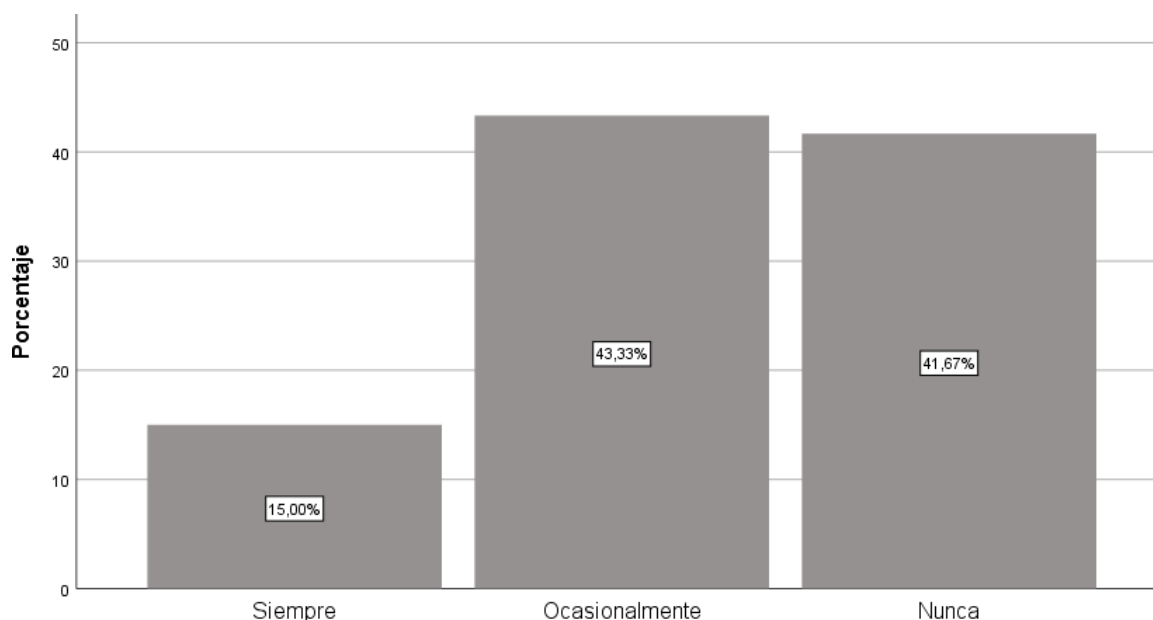
12. ¿Siente que la empresa identifica y aplica mejoras a partir de sus observaciones o sugerencias?

**Tabla 12. Identificación y aplicación de mejoras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	9	15,0	15,0	15,0
<b>Ocasionalmente</b>	26	43,3	43,3	58,3
<b>Nunca</b>	25	41,7	41,7	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 12. Identificación y aplicación de mejoras**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En el escenario de que, si la empresa identifica y aplica mejoras a partir de sus observaciones o sugerencias, el 43,33% opina que ocasionalmente, el 41,67% refiere que nunca y el 15% dice que siempre, siendo relevante identificar en estos hallazgos que no se establece un programa de mejora de acuerdo a las sugerencias que se desprenden de las observaciones en el proceso de cada etapa de producción en la empresa.

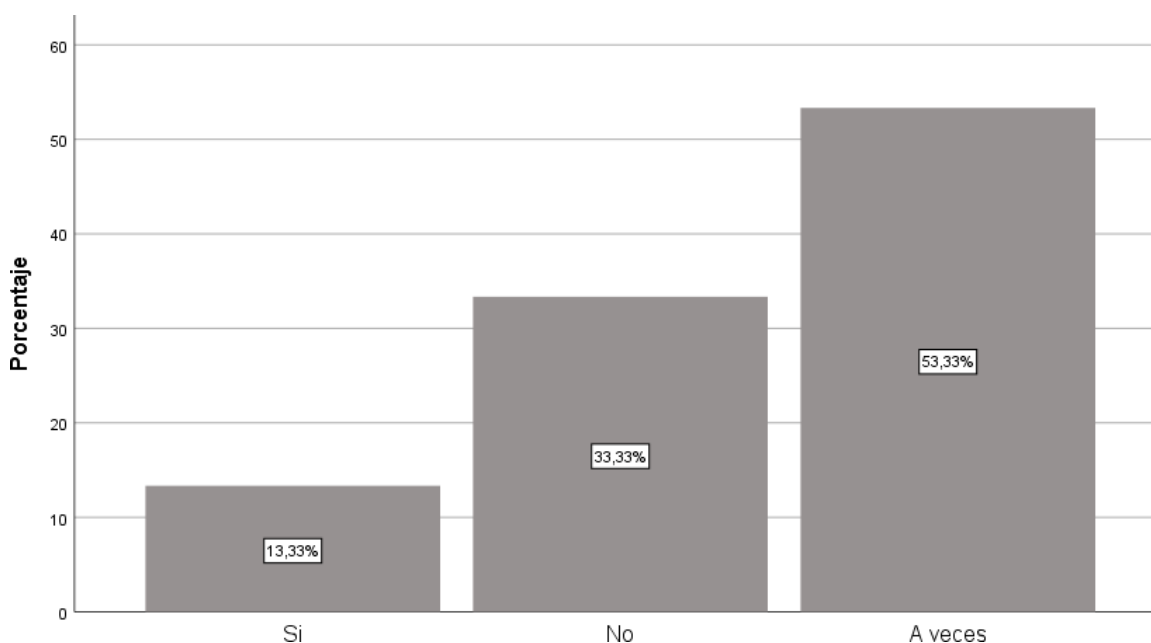
13. ¿Se le motiva a proponer ideas para mejorar los procesos de su área?

**Tabla 13. Motivación para proponer ideas para mejorar los procesos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	8	13,3	13,3	13,3
<b>No</b>	20	33,3	33,3	46,7
<b>A veces</b>	32	53,3	53,3	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 13. Motivación para proponer ideas para mejorar los procesos**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En razón de hacer partícipe a los trabajadores en la aportación de ideas para mejorar los procesos, el 53,33% refirió que a veces, el 33,33% respondió que no y el 13,33% que si aportan de manera significativa en ideas para mejorar los procedimientos del área donde se desarrollan.

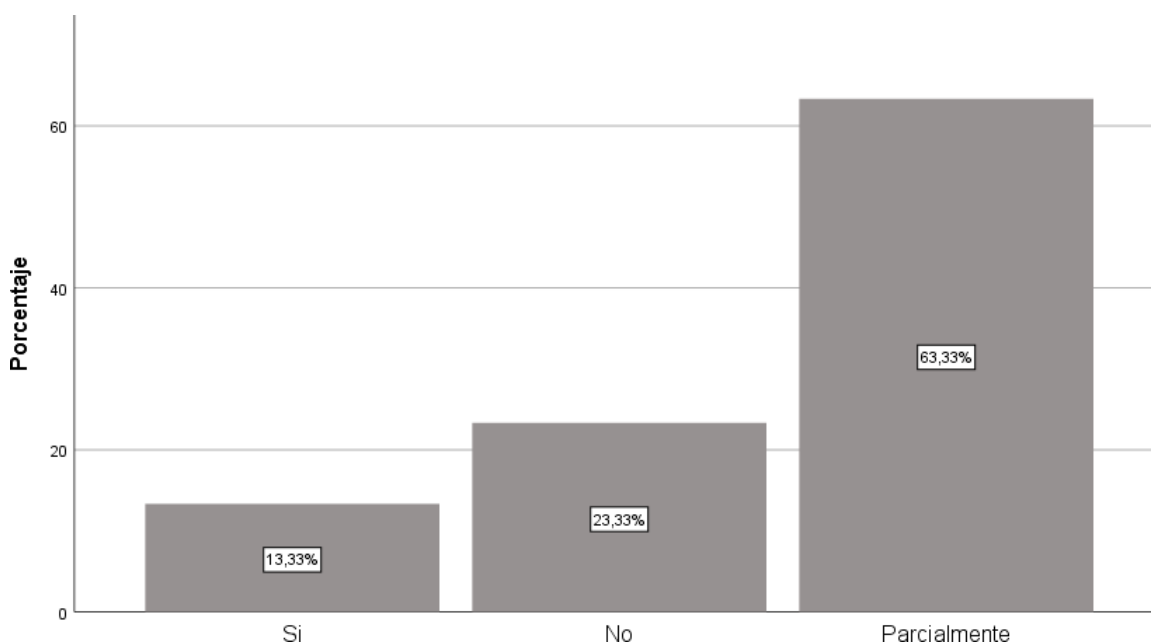
14. ¿Cree que la empresa ofrece suficientes oportunidades para el crecimiento interno?

**Tabla 14. Oportunidades para el crecimiento interno**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	8	13,3	13,3	13,3
<b>No</b>	14	23,3	23,3	36,7
<b>Parcialmente</b>	38	63,3	63,3	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 14. Oportunidades para el crecimiento interno**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En referencia que, si la empresa ofrece suficientes oportunidades para el crecimiento interno, en cuanto a los resultados obtenidos por parte de los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A, el 63,33% refiere que parcialmente se brindan las oportunidades para que realicen sus funciones con eficiencia, el 23,33% que no, y solo el 13,33% determina que si existen programas de crecimiento.

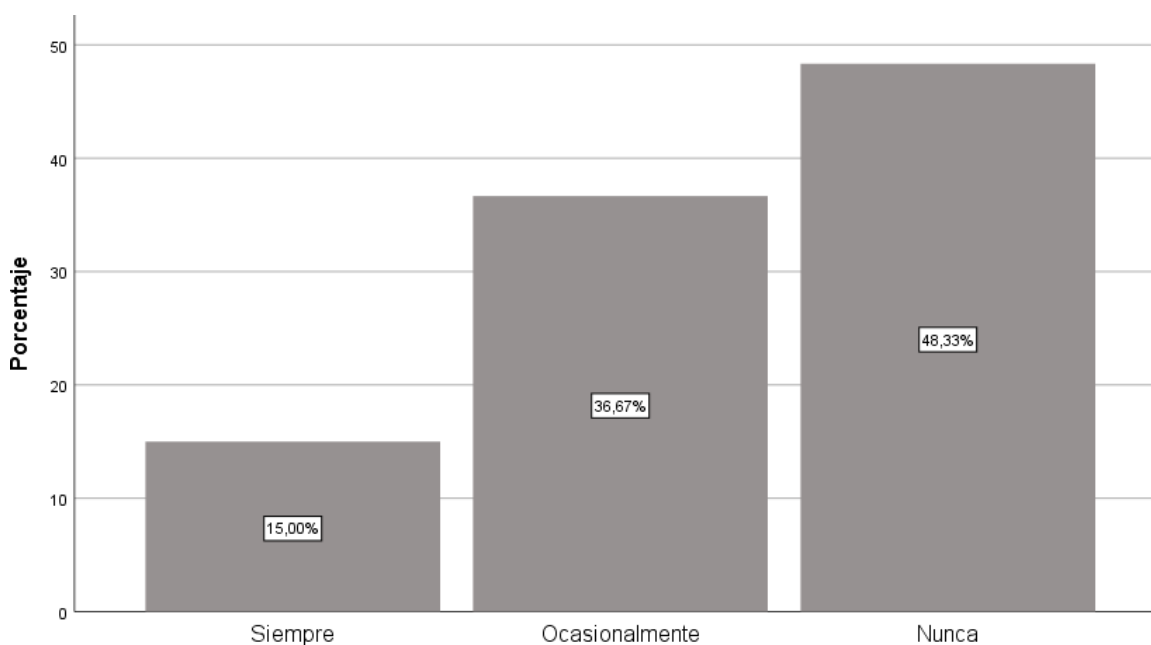
15. ¿Con qué frecuencia se publican vacantes internas en la organización?

**Tabla 15. Frecuencia de publicación de vacantes internas en la organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	9	15,0	15,0	15,0
<b>Ocasionalmente</b>	22	36,7	36,7	51,7
<b>Nunca</b>	29	48,3	48,3	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 15. Frecuencia de publicación de vacantes internas en la organización**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

De acuerdo con la pregunta sobre la frecuencia de publicación de vacantes internas en la organización, el 48,33% respondió que nunca, el 36,67% que ocasionalmente y el 15% que siempre, lo que se evidenció que no existe el proceso de publicación de ofertas para vacantes de puestos dentro de la organización.

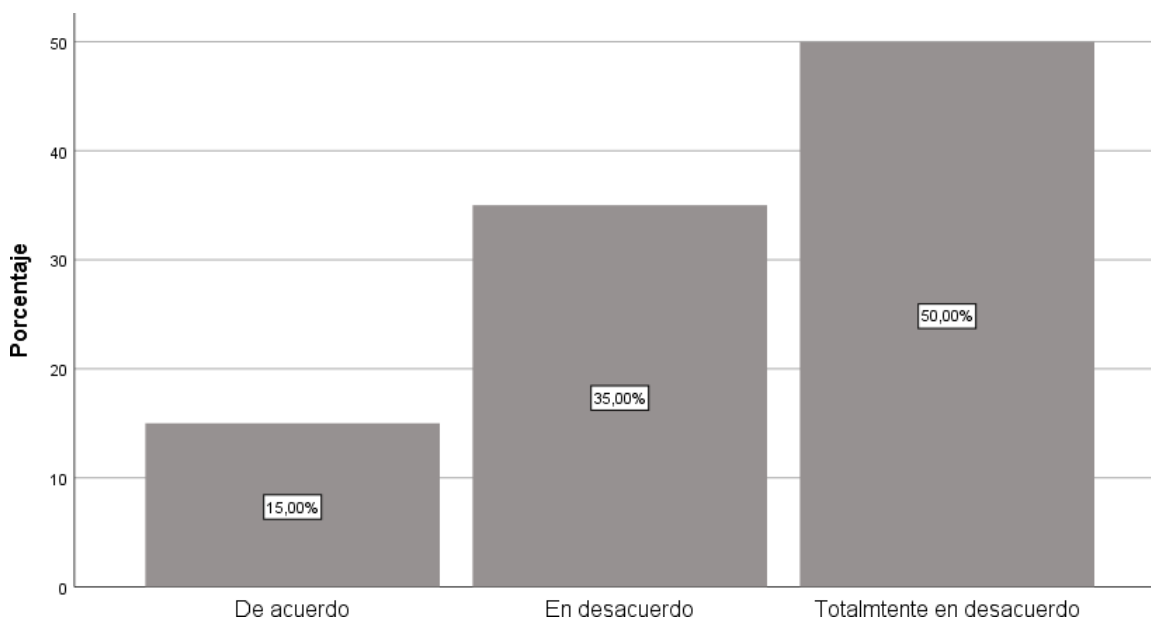
16. ¿Considera que los procesos de selección de personal externo son efectivos?

**Tabla 16. Procesos de selección de personal externo son efectivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>De acuerdo</b>	9	15,0	15,0	15,0
<b>En desacuerdo</b>	21	35,0	35,0	50,0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	30	50,0	50,0	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 16. Procesos de selección de personal externo son efectivos**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

De los resultados obtenidos en esta pregunta en cuanto a los procesos de selección de personal externo si son efectivos, el 50% está en total desacuerdo, seguido del 35% que está en desacuerdo, y solo una pequeña parte que representa el 15% que refiere que está de acuerdo en la efectividad de los procedimientos de selección.

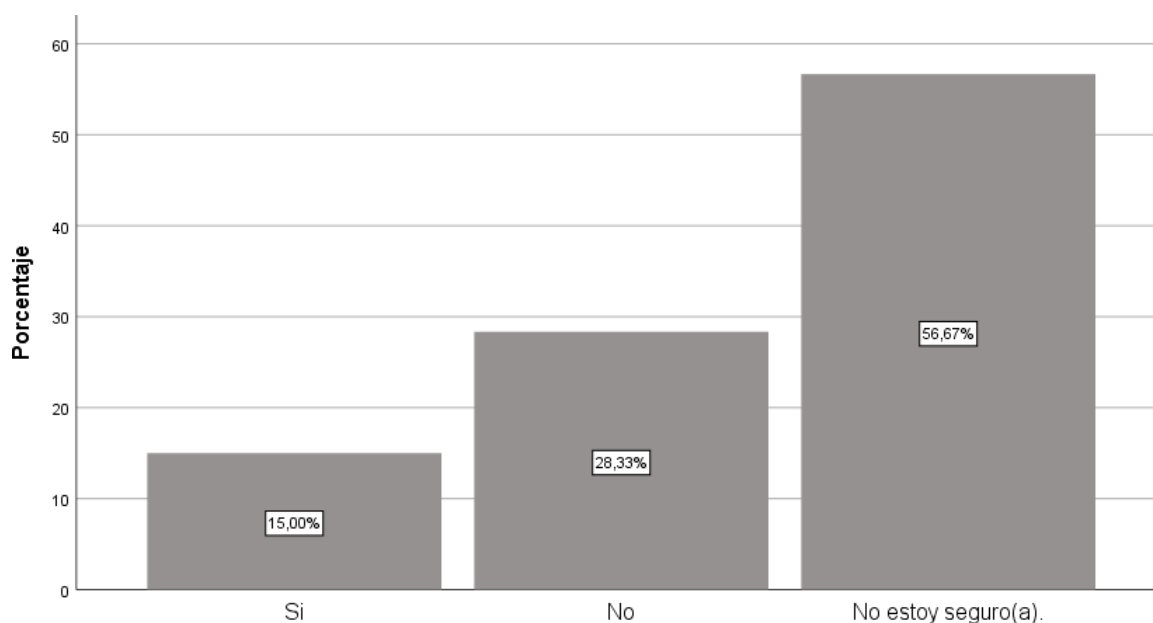
17. ¿Cree que la combinación de reclutamiento interno y externo ha fortalecido los equipos de trabajo?

**Tabla 17. Combinación de reclutamiento interno y externo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	9	15,0	15,0	15,0
<b>No</b>	17	28,3	28,3	43,3
<b>No estoy seguro(a).</b>	34	56,7	56,7	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 17. Combinación de reclutamiento interno y externo**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

De acuerdo a la pregunta de la combinación de reclutamiento interno y externo ha fortalecido los equipos de trabajo, en los resultados obtenidos reflejó que el 56,67% no está segura en que ha incidido de forma positiva, el 28,33% que no y el 15% que si hay una combinación en los procesos de reclutamiento.

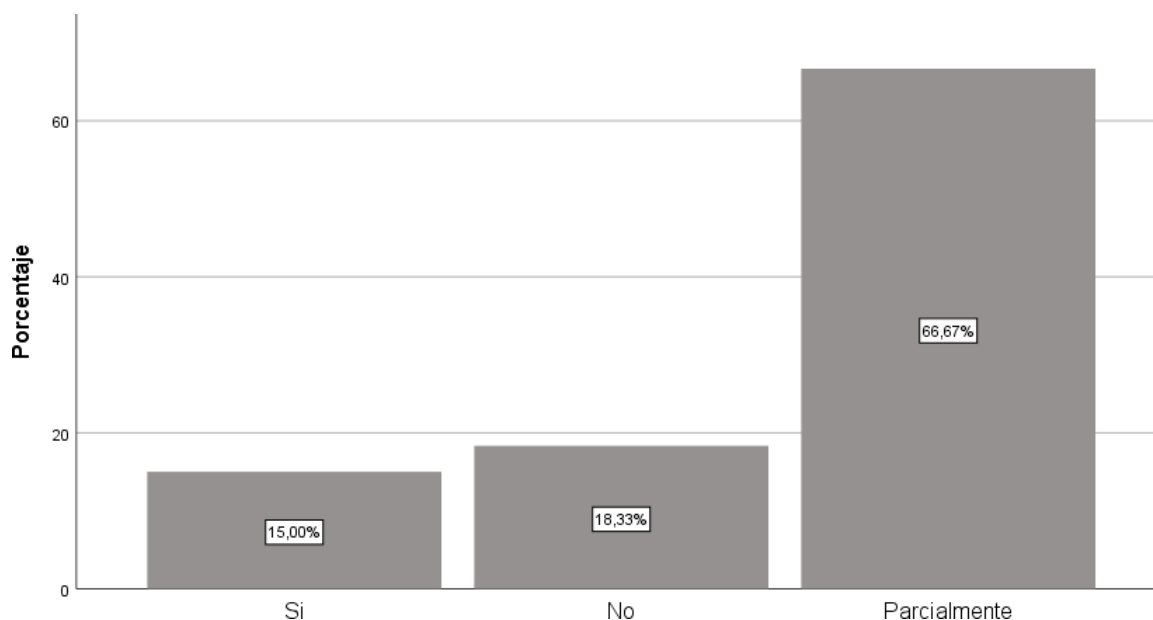
18. ¿Considera que las entrevistas del proceso de selección son alineadas a los valores de la empresa?

**Tabla 18. Entrevistas en el proceso de selección alineadas a los valores**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	9	15,0	15,0	15,0
<b>No</b>	11	18,3	18,3	33,3
<b>Parcialmente</b>	40	66,7	66,7	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 18. Entrevistas en el proceso de selección alineadas a los valores**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

En cuanto a si las entrevistas del proceso de selección son alineadas a los valores de la empresa, siendo la intención de la pregunta, el 66,67% respondió que parcialmente, el 18,33% infirió que no y el 15% dijo que si hay una línea entre las entrevistas frente a los principios y valores corporativos.

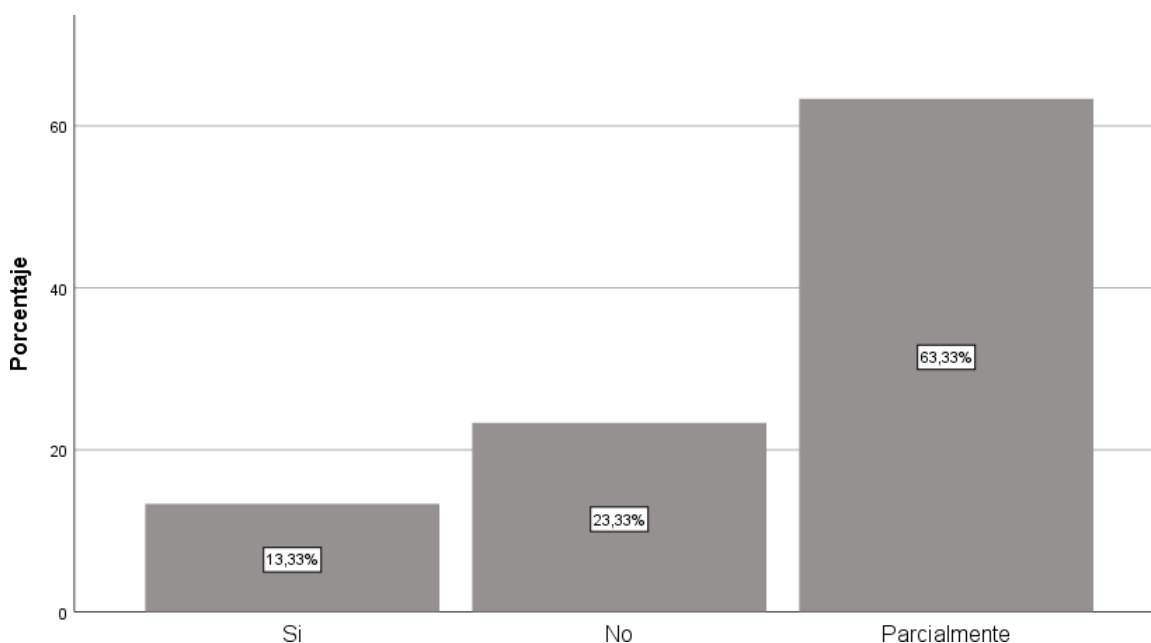
19. ¿Cree que los test aplicados son útiles para garantizar la idoneidad de los candidatos?

**Tabla 19. Test aplicados para garantizar la idoneidad de los candidatos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	9	15,0	15,0	15,0
<b>No</b>	11	18,3	18,3	33,3
<b>Parcialmente</b>	40	66,7	66,7	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 19. Test aplicados para garantizar la idoneidad de los candidatos**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En el escenario de los test aplicados si son útiles para garantizar la idoneidad de los candidatos, el 63,33% respondió que parcialmente, el 23,33% que no y el 13,33% que sí, lo que se evidencia que existe debilidad en los procesos que tiene los resultados de los test para observar la idoneidad de los prospectos.



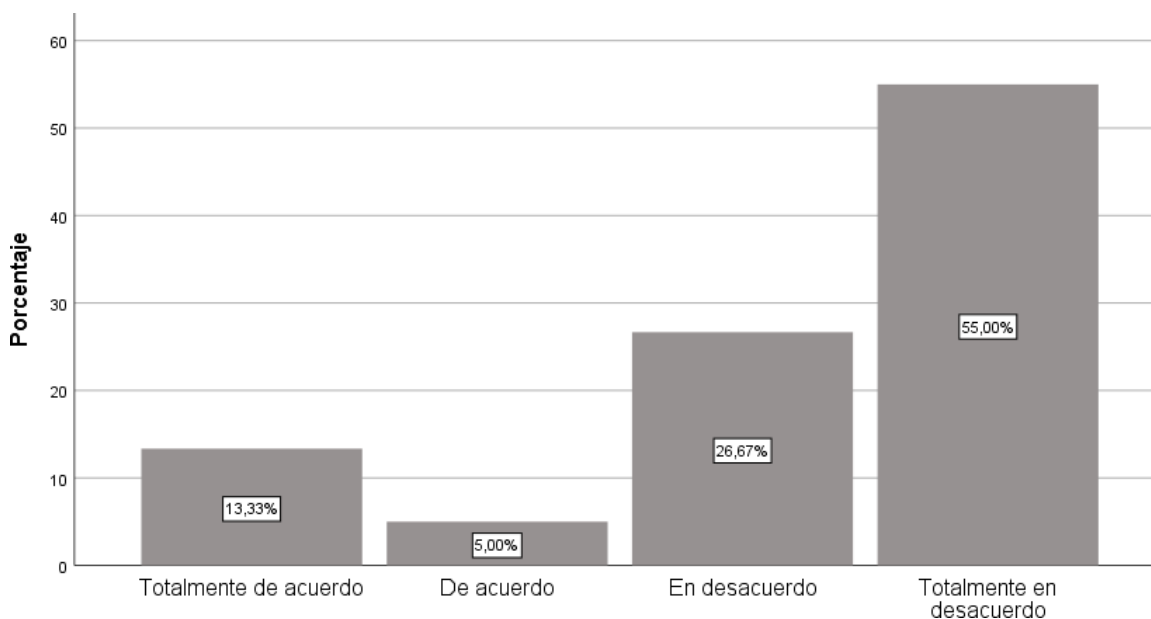
20. ¿Cree usted que la empresa aplica los diferentes contratos del código del trabajo de forma justa y transparente?

**Tabla 20. Aplicación de los contratos de trabajo justa y transparente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>de</b>	8	13,3	13,3	13,3
<b>De acuerdo</b>		3	5,0	5,0	18,3
<b>En desacuerdo</b>		16	26,7	26,7	45,0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>en</b>	33	55,0	55,0	100,0
<b>Total</b>		60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 20. Aplicación de los contratos de trabajo justa y transparente**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

Desde el enfoque en que la empresa aplica los diferentes contratos del código del trabajo de forma justa y transparente, el 55% respondió que está totalmente en desacuerdo, el 26,67% en desacuerdo, el 5% de acuerdo y el 13,33% que está totalmente de acuerdo.

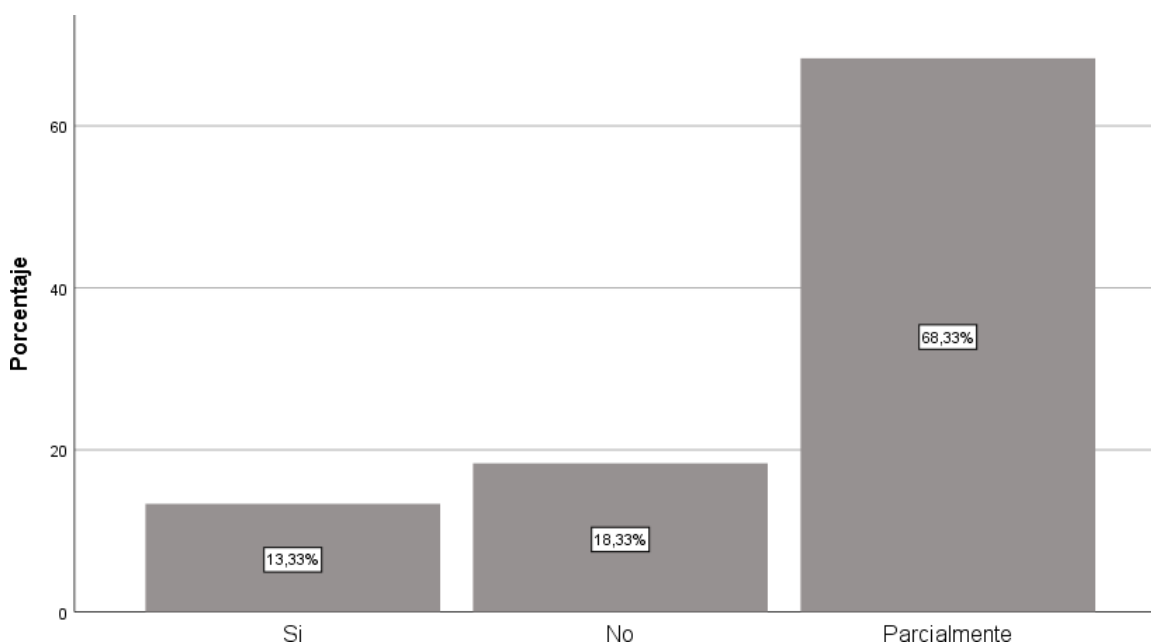
21. ¿Considera que las políticas de teletrabajo son aplicables en su puesto?

**Tabla 21. Políticas de teletrabajo son aplicables en su puesto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	8	13,3	13,3	13,3
<b>No</b>	11	18,3	18,3	31,7
<b>Parcialmente</b>	41	68,3	68,3	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 21. Políticas de teletrabajo son aplicables en su puesto**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En esta pregunta, sobre las políticas de teletrabajo son aplicables en su puesto, se evidenció en los hallazgos que el 66,33% respondió que parcialmente, el 18,33% que no y el 13,33% que sí, reflejando que hay ausencia de políticas cuando se recurren al teletrabajo.

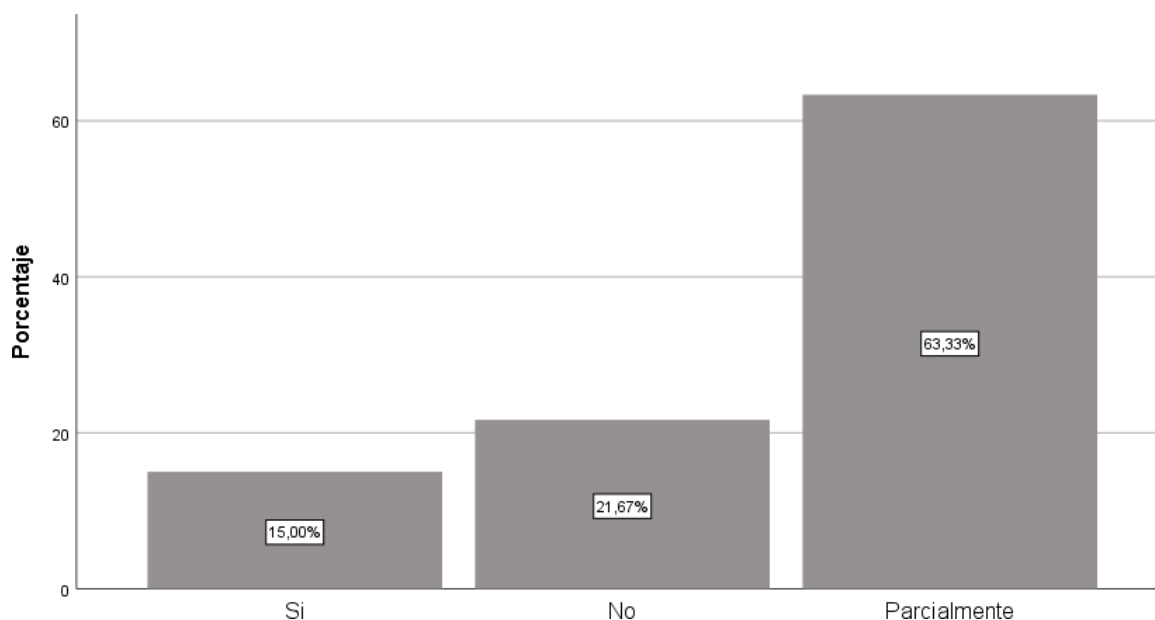
22. ¿Cree que la planificación del proceso de inducción es adecuada para integrarse rápidamente a la empresa?

**Tabla 22. Planificación del proceso de inducción adecuada**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Si</b>	9	15,0	15,0	15,0
<b>No</b>	13	21,7	21,7	36,7
<b>Parcialmente</b>	38	63,3	63,3	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 22. Planificación del proceso de inducción adecuada**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

En el contexto de la planificación del proceso de inducción es adecuada para integrarse rápidamente a la empresa, de los resultados obtenidos de los trabajadores encuestados, el 63,33% opinó que parcialmente, el 21,67% que no y el 15% que si hay la correcta planificación en cuanto al proceso de formación e inducción para los nuevos contratados.

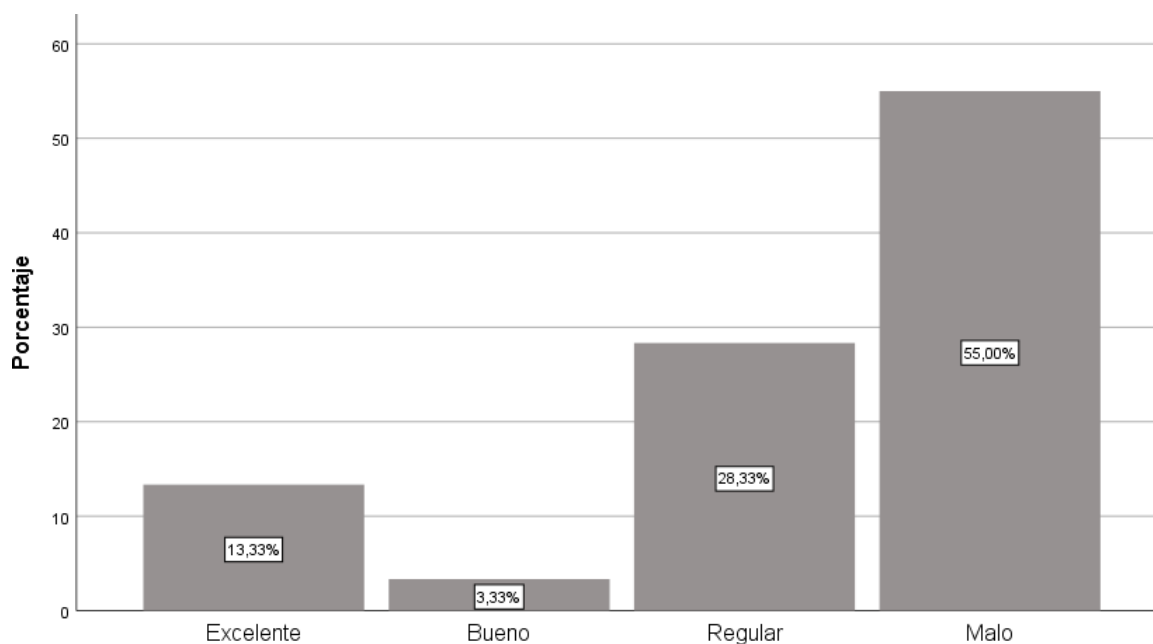
23. ¿Cómo calificaría el ambiente recibido durante sus primeros 15 días de trabajo?

**Tabla 23. Calificación del ambiente laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Excelente</b>	8	13,3	13,3	13,3
<b>Bueno</b>	2	3,3	3,3	16,7
<b>Regular</b>	17	28,3	28,3	45,0
<b>Malo</b>	33	55,0	55,0	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 23. Calificación del ambiente laboral**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

Es clave el abordaje de esta pregunta dado a que permitió identificar el criterio de calificación sobre el ambiente recibido durante sus primeros 15 días de trabajo, lo que se evidenció que el 55% dijo que malo, el 28,33% que regular, el 13,33% respondió que excelente y el 3,33% que bueno.

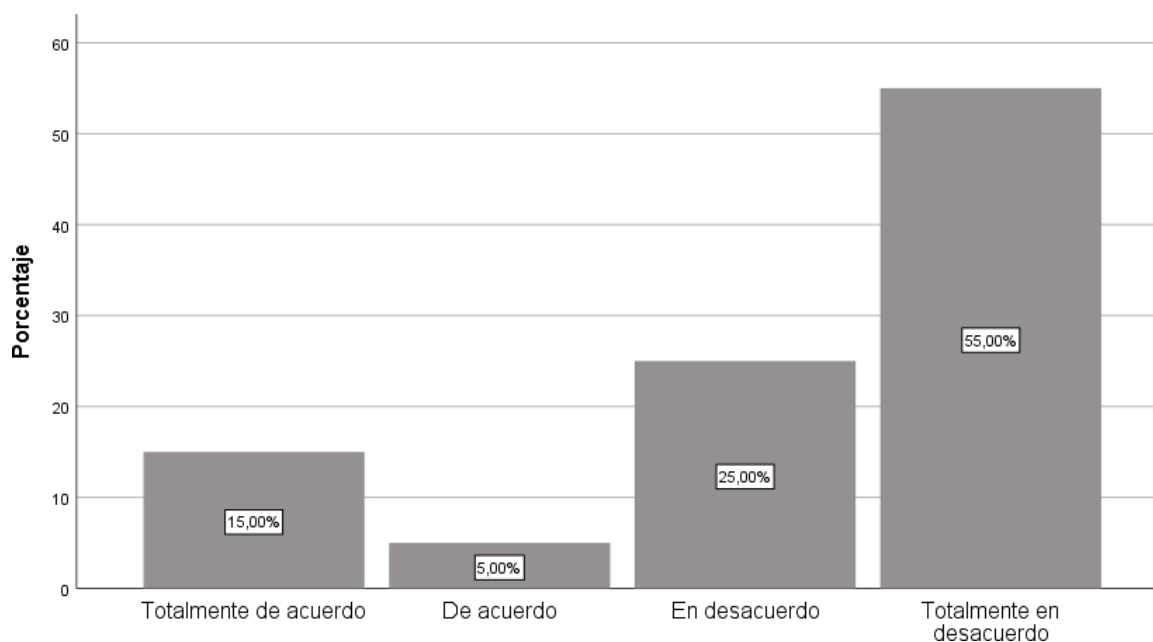
24. ¿Cree que el proceso de integración con su equipo fue efectivo?

**Tabla 24. Proceso de integración con el equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	de	9	15,0	15,0	15,0
<b>De acuerdo</b>		3	5,0	5,0	20,0
<b>En desacuerdo</b>		15	25,0	25,0	45,0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	en	33	55,0	55,0	100,0
<b>Total</b>		60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 24. Proceso de integración con el equipo**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

Es pertinente abordar el criterio sobre el proceso de integración con su equipo si fue efectivo, lo que el 55% refirió que está totalmente en desacuerdo, el 25% en desacuerdo, el 15% está totalmente de acuerdo y el 5% de acuerdo, mostrando una debilidad para la alta gerencia en razón de mejorar este proceso para que el nuevo contratado se sienta cómodo y pueda rendir eficientemente desde el primer día en sus funciones.

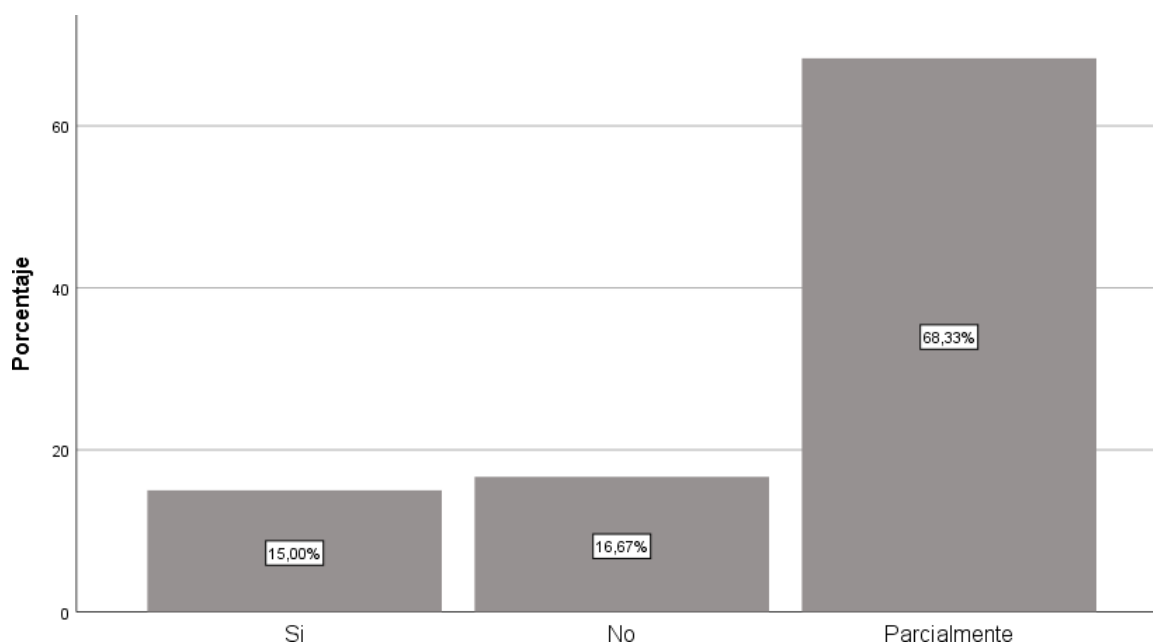
25. ¿Se realizó un seguimiento adecuado a su desempeño tras la inducción?

**Tabla 25. Seguimiento adecuado en el desempeño tras la inducción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Si</b>	9	15,0	15,0	15,0
<b>No</b>	10	16,7	16,7	31,7
<b>Parcialmente</b>	41	68,3	68,3	100,0
<b>Total</b>	60	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A.

**Figura 25. Seguimiento adecuado en el desempeño tras la inducción**



*Nota:* Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A

Finalmente, en cuestión del procedimiento de seguimiento adecuado a su desempeño tras la inducción, el 68,33% respondió que parcialmente, el 16,67% que no y el 15% que sí, lo que refleja en los resultados que no hay un seguimiento en el desempeño laboral, con la finalidad de tomar correctivos.

## **Análisis de la entrevista realizada al Gerente General de la Empresa AQUAFIT S.A.**

***1. ¿Cuál es la estructura organizacional que tiene la empresa y que usted aplica en calidad de gerente en los procesos internos para optimizar la gestión de talento humano, específicamente en reclutamiento, selección, contratación e inducción?***

De acuerdo con el tema de investigación, fue pertinente abordar al gerente de la empresa en análisis sobre la estructura organizacional que tiene la empresa, lo que opinó que se aplica la estructura funcional, dado a que como es una empresa de producción y tratamiento de agua para el consumo, se orienta en áreas que desarrollan procesos operativos, obviamente que cada área tiene sus funciones específicas.

***2. ¿Considera que las deficiencias en los procesos de selección de talento humano impactan en el rendimiento de otros departamentos de Aquafit S.A.?***

La entrevistada infiere en el hecho de la importancia que tiene realizar los procesos de selección de talento humano, puesto que es el medio que canaliza que se contraten personal capacitado y de esa forma se pueden evitar errores con otros procesos, que en muchos casos se presentan los cuello de botella que afectan el proceso operativo, por ello, incide en el rendimiento, por ello, determina los criterios de claridad en los puestos de trabajo, así mismo, identificar los sesgos en los procesos de selección, y fortalecer el seguimiento al candidato seleccionado.

***3. ¿En qué medida los procesos actuales de reclutamiento y selección cumplen con los objetivos de atraer y retener talento adecuado para los distintos roles en Aquafit S.A.?***

De acuerdo a lo que declara la entrevistada, refiere el aspecto de relevancia de que se fortalezcan los procesos de reclutamiento y selección del personal, y que éstos a su vez estén alineados a los objetivos, desde ese enfoque, determina que el ingreso del personal debe ser idóneo para cada departamento o proceso, y mantener un personal actualizado en las funciones asignadas.

***4. ¿Aquafit S.A. cuenta con políticas actualizadas para la inducción de nuevo personal que garanticen una adaptación rápido y eficiente al entorno de trabajo? ¿Cuáles son estas políticas?***

Propiamente actualizadas no, sin embargo, son políticas de inducción que han servido de mucho en cuanto a brindar al nuevo empleado las herramientas y conocimientos suficientes, en este caso, describe las políticas en cuanto a la retención del Talento Humano para evitar la rotación del personal, lo que incide en el aumento de la productividad en el contratado siendo más eficiente en las funciones asignadas, también fortalece la cultura organizacional y la reducción de errores.

***5. ¿Cuáles son las herramientas y metodologías para evaluar la satisfacción y el rendimiento del personal reclutado?***

La entrevistada infirió que existen algunas herramientas y metodologías para evaluar la satisfacción del personal, por ende, aquello incide de manera significativa en el rendimiento, entre las herramientas que describe está la encuesta del clima laboral, las entrevistas individuales para los trabajadores, los grupos focales, el buzón de sugerencias, los indicadores de rotación del personal, las evaluaciones de desempeño, los análisis de los resultados en cada proceso para la toma de decisiones de manera oportuna.

***6. ¿Cuál es su percepción sobre la implementación de un Manual de procedimientos para el área de talento humano de Aquafit S.A., enfocado en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción?***

En esta última pregunta, respondió sobre el criterio de la implementación de un manual de procedimientos para el área de Talento Humano, de que es fundamental en toda la empresa y que se convierte en una guía para poder identificar las debilidades y fortalezas del personal, considerando que se debe definir de forma correcta las tareas, sirve además como referencia para capacitar a los nuevos empleados, adicional a ello, permite que se realice un seguimiento en todos los procesos para evitar errores que afecten a la productividad optimizando tiempo y dinero, y además se puede identificar las oportunidades de mejoras para el personal.



**Análisis de la aplicación de la Ficha de Observación en la Empresa AQUAFIT S.A.**

**Tabla 26. Ficha de Observación aplicada a la Empresa AQUAFIT S.A.**

<b>Ficha de observación: Diseño Organizacional para mejora continua de la Gestión del Talento Humano en Aquafit S.A, Año 2024</b>			
<b>Componente</b>	<b>Estado</b>		<b>Observaciones</b>
	<b>Posee</b>	<b>No Posee</b>	
<b>Tasa de rotación de personal</b> ¿La empresa posee con una tasa de rotación de personal controlada?		NO	La tasa de rotación de personal es baja en los actuales momentos ya que el 80% de los empleados cumplen más de 5 años.
<b>Tiempo de cobertura de vacantes</b> ¿La empresa posee con un tiempo de cobertura vacante menor como optimo?		NO	
<b>Calidad de candidatos</b> ¿La empresa posee con un número de candidatos adecuados que cumplan con perfil requerido de cada proceso?		NO	
<b>Definición de perfiles</b> ¿La empresa posee con perfiles de cargo claramente definidos para cada posición?		NO	
<b>Capacitación de reclutadores</b> ¿La empresa posee con un programa de capacitaciones para sus reclutadores?		NO	
<b>Uso de herramientas tecnológicas</b> ¿La empresa posee herramientas tecnológicas para la gestión de proceso de selección?		NO	
<b>Comunicación con los candidatos</b> ¿La empresa posee un protocolo de comunicación para informar a sus candidatos de su estado de postulación?		NO	
<b>Experiencia del candidato en el proceso</b>		NO	

¿La empresa posee procedimientos para mejorar la experiencia de candidatos en caso de quejas?			
<b>Evaluación de competencias</b> ¿La empresa posee pruebas estandarizadas para evaluar las competencias de los candidatos?		NO	
<b>Documentación y registro</b> ¿La empresa posee un sistema adecuado de documentación y registro de los candidatos?		NO	
<b>Cumplimiento de plazos</b> ¿La empresa posee un proceso que garantiza el cumplimiento de los plazos en la selección?		NO	
<b>Diseño organizacional</b> ¿La empresa posee un diseño organizacional del subsistema de selección y reclutamiento?		NO	
<b>Manual de funciones</b> ¿La empresa posee un manual de funciones del subsistema de selección y reclutamiento?	SI		Pero sería pertinente que sea revisado por el personal idóneo.

### **Análisis de la Ficha de observación:**

La observación del diseño organizacional para la mejora continua de la gestión del talento humano en Aquafit S.A. evidencia importantes áreas de mejora. Un punto positivo identificado es la baja tasa de rotación de personal, lo cual indica estabilidad en el equipo de trabajo, ya que el 80% de los empleados ha permanecido en la empresa más de cinco años. Sin embargo, esta estabilidad no está acompañada por procesos óptimos en el reclutamiento y selección, lo que podría dificultar la incorporación de nuevo talento cuando sea necesario.

En cuanto a los procesos de selección, la empresa enfrenta múltiples desafíos. No cuenta con tiempos óptimos para cubrir vacantes, lo que podría ocasionar vacíos en posiciones críticas. Además, no se han definido perfiles claros para cada cargo, limitando la posibilidad de encontrar candidatos que cumplan con los requisitos del puesto. Este problema se agrava por

la falta de un número adecuado de postulantes que se ajusten al perfil solicitado, lo que indica una necesidad urgente de mejorar tanto la atracción como la evaluación de candidatos.

Por otro lado, se destaca una deficiencia en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, esenciales para optimizar el proceso de selección. La falta de estas herramientas no solo ralentiza el proceso, sino que también dificulta la gestión y filtrado de candidatos, afectando directamente la experiencia de los postulantes. Adicionalmente, los retrasos en la comunicación con los candidatos y la ausencia de protocolos para informar sobre el estado de su postulación reflejan una gestión poco eficiente y profesional, lo que podría dañar la imagen de la empresa como empleador.

Un aspecto crítico señalado es la falta de programas de capacitación para reclutadores y la ausencia de pruebas estandarizadas para evaluar competencias. Sin estas herramientas, es difícil garantizar que los candidatos seleccionados posean las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones. Asimismo, el proceso de selección carece de un sistema adecuado de documentación y registro, lo que no permite brindar retroalimentación a los candidatos rechazados, afectando negativamente la percepción del proceso.

En conclusión, aunque Aquafit S.A. posee un manual de funciones para el subsistema de selección y reclutamiento, este necesita ser revisado y actualizado para garantizar su relevancia. Las observaciones realizadas muestran la necesidad de un rediseño organizacional integral que priorice el uso de tecnología, capacitación de reclutadores y mejora de procesos, con el objetivo de optimizar la gestión del talento humano y garantizar un sistema más profesional y eficiente. La implementación de estas mejoras será clave para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

## Discusión

El presente estudio sobre el diseño organizacional para mejorar la gestión de talento humano en la empresa Aquafit S.A, tuvo como objetivo principal analizar los ajustes en el diseño actual y de la forma y cómo fortalecen estos procesos en cuanto al reclutamiento selección contratación e inducción promoviendo una cultura de mejora continua en la gestión de talento humano y de esta forma impactar de manera positiva en la atracción y retención de los mejores talentos.

En el trabajo de titulación sobre la aplicación de un Diseño de los procesos de reclutamiento y selección del personal de gestión de talento humano en la ferretería Argentina elaborado por Ramos (2021) destaca la necesidad de que se incorporen políticas claras y el equipo debidamente capacitado para que puedan realizar sus funciones de manera eficaces y a la vez se optimicen los procesos dando como resultados la rentabilidad de la empresa y un buen desempeño laboral. Este estudio corrobora la forma en que al momento que existe un manual de procedimientos en el área de talento humano es clave su aplicación dado a que va a permitir que de manera sistemática y eficiente se desarrollen estos procesos para contratar a personal calificado y sobre todo que aporte a la empresa en los procesos operativos.

Sin embargo, los resultados obtenidos en nuestra investigación contrastan con las conclusiones dado a que según los trabajadores de la empresa Aquafit S.A, la mayoría considera que no existen las políticas claras lo que incide en que no establecen objetivos enfocados al mejoramiento en los procesos y a la vez existen falencias al momento de realizar la inducción del personal nuevo.

En el trabajo de titulación sobre el Diseño organizacional y gestión de talento humano en la organización Juan Alejandro Altamirano de Paladines (2019) señala que fortalecer el perfil del personal contratado más que un beneficio para el empleado también genera un impacto en la empresa, dado a que a la línea de los objetivos institucionales, se deben establecer capacitaciones continuas y preparar al personal de esta manera sabrán cómo desarrollar sus funciones específicas. No obstante, nuestros resultados difieren del de la conclusión del estudio abordado puesto que la mayoría de los encuestados afirman que no reciben capacitación continua y aún la parte de supervisar sus actividades no son permanentes lo que implica que no se tomen decisiones oportunas o correctivos para evitar errores en los resultados.

En el trabajo de investigación sobre un Plan de diseño organizacional para el área de talento humano en la Empresa Asintelsa de Araujo (2021) sostiene que si una organización no se rige bajo lineamientos específicos a mediano plazo va a tener complicaciones en los procesos dado a que es importante que se establezca un instrumento que determine de manera estructural los procesos responsabilidades y los objetivos a lograr siendo así pertinente que se apliquen para lograr un mejor rendimiento laboral y a la vez que también ayude a la eficiencia como organización. Es interesante acotar que en contraste de este estudio la gerente general de la empresa se pudo encontrar que es necesario aplicar un manual de en el área de talento humano para poder contratar a personal calificado eficiente y sobre todo que asuma la responsabilidad de cumplir con sus funciones alineados a las políticas y objetivos organizacionales que como empresa tienen lo que también coinciden con lo expresado por el autor (Alvarado G. , 2021).

El presente estudio además resalta la percepción que tienen los trabajadores frente a la forma en la que se desarrolla el proceso de contratación del personal, puesto que en muchos casos sí existe un procedimiento de reclutamiento para ingresar a la empresa sin embargo ya en el proceso interno existen debilidades en cuanto a la inducción y la capacitación en los temas pertinentes a sus funciones asignadas de acuerdo al perfil de cargo que se les asignó al momento de ser contratados; de ello, se alinea al estudio de Cabeza (2023) donde sostiene los criterios de fortalezas para que el proceso de contratación sea eficiente. Es pertinente acotar además que en la entrevista realizada la gerente general se observó la manera en la que como gerencia tratan de fortalecer los procedimientos en el área de talento humano sin embargo, es preciso resaltar el criterio de aceptación y de relevancia que le otorgó a la necesidad de implementar un manual de procedimientos en el área de talento humano para que exista directrices concretas en los procesos de reclutamiento selección inducción y contratación, lo que guarda mucha pertinencia en los expresado por los autores Arriciaga y Mejía (2021) que indican que un manual de procedimiento soporta las directrices para que se realiza una eficiente gestión de talento humano, sea el tamaño o naturaleza de la empresa, aquello no incide, al momento de abastecerse de un criterio de directrices al cumplimiento de los objetivos propuestos.

En conclusión los resultados de los instrumentos de aplicación tanto de la encuesta realizada a los trabajadores así como la entrevista aplicada al gerente general y la ficha de observación aplicada en las instalaciones de la misma reflejan la necesidad de que se establezca de manera específica procedimientos claros dado a que de esta manera se va a fortalecer el aspecto de contratar nuevo personal y que el personal que ya está laborando se afiancen sus funciones en cuanto a seguimientos evaluaciones de desempeño laboral y sobre todo que exista una supervisión continua en sus actividades para tomar decisiones o correctivo y de esta manera evitar errores al final de cada proceso.

## Capítulo IV

### **Diseño organizacional para mejora continua en la gestión de talento humano en la empresa Aquafit S.A**

La presente propuesta se justifica debido a que la empresa Aquafit S.A. enfrenta serias deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, los cuales son fundamentales para garantizar una adecuada gestión del talento humano. Estas problemáticas derivan principalmente de la ausencia de un diseño organizacional actualizado y adaptado a las necesidades actuales del mercado laboral y del entorno empresarial. Actualmente, la falta de perfiles de cargo claramente definidos, la carencia de protocolos estandarizados y el uso limitado de herramientas tecnológicas avanzadas afectan negativamente la eficiencia de estos procesos clave.

En el ámbito del reclutamiento, la falta de estrategias claras y herramientas modernas genera dificultades para atraer un número suficiente de candidatos calificados, limitando las opciones disponibles para cubrir vacantes. Asimismo, en la etapa de selección, la inexistencia de evaluaciones estandarizadas y procesos bien estructurados conduce a una toma de decisiones poco eficiente, resultando en la incorporación de personal que, en ocasiones, no se alinea completamente con las necesidades del puesto o los objetivos organizacionales.

Por otra parte, el proceso de contratación presenta demoras y falta de claridad en la comunicación con los candidatos, lo cual afecta la percepción de profesionalismo por parte de los aspirantes y genera insatisfacción desde el inicio de la relación laboral. En cuanto a la inducción, se observa que los nuevos colaboradores no cuentan con un programa integral que le facilite la adaptación a la empresa, limitando su comprensión de las funciones, valores y cultura organizacional. Esto se traduce en un bajo nivel de compromiso y mayor rotación de personal.

A pesar de contar con un manual de funciones, este no ha sido revisado ni actualizado desde 2017, lo que refleja una desconexión con las necesidades actuales de la empresa y las demandas del entorno. La falta de protocolos y procedimientos claros genera duplicidad de funciones, confusiones en las responsabilidades y disminución de la productividad, afectando tanto a los empleados como a los objetivos organizacionales. Al implementar un diseño organizacional renovado y alineado con las mejores prácticas en gestión del talento humano, se busca optimizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Esto permitirá no solo atraer y seleccionar personal altamente calificado de manera eficiente, sino

también garantizar una integración adecuada de los nuevos colaboradores, fortaleciendo su compromiso y desempeño. Además, se espera que la actualización del manual de funciones y la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas contribuyan a una mayor profesionalización de los procesos, reduciendo los tiempos de cobertura de vacantes y mejorando la calidad de los candidatos seleccionados.

### Objetivo General

Fortalecer los procesos de gestión de talento humano en la Empresa Aquafit S.A.

### Objetivos Específicos

- Estandarizar los procesos de gestión de talento humano en la Empresa Aquafit S.A.
- Optimizar la contratación de personal competente y alineado con la cultura organizacional en la Empresa Aquafit S.A.
- Facilitar la integración de nuevos colaboradores a través de una adecuada inducción.
- Garantizar el cumplimiento de normativas legales y políticas internas.

### Procedimientos

De acuerdo al proceso de gestión de talento humano, se precisa abordar las siguientes fases:

#### Figura 26. Fases del procedimiento



Elaborado por autores.

### Reclutamiento

Objetivo: **Identificar y atraer candidatos calificados para cubrir vacantes.**

#### Procedimiento del reclutamiento

**Tabla 27. Procedimiento**

Actividad	Proceso
-----------	---------

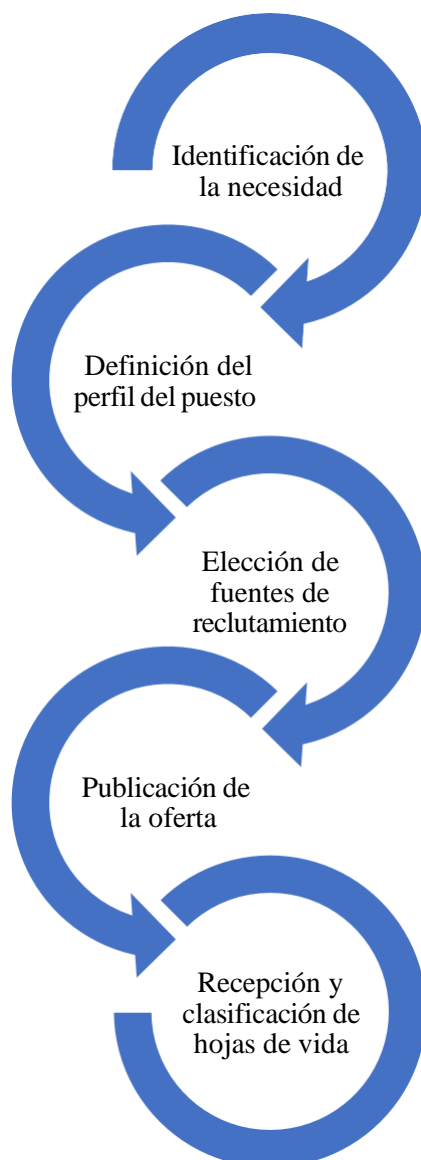


Identificación de la necesidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud del área solicitante.</li> <li>• Validación de la vacante por el Departamento de Talento Humano (DTH).</li> </ul>
Definición del perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la descripción del puesto.</li> <li>• Establecer los requisitos y las competencias necesarias de acuerdo al puesto de trabajo.</li> </ul>
Elección de fuentes de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reclutamiento interno a través de las promociones y las transferencias.</li> <li>• Realizar reclutamiento externo mediante la bolsa de empleo, redes sociales, portales web, ferias laborales, etc.</li> </ul>
Publicación de la oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del anuncio.</li> <li>• Difusión en medios seleccionados.</li> </ul>
Recepción y clasificación de hojas de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de la base de datos de los CV.</li> <li>• Proceso preliminar según requisitos.</li> </ul>

Elaborado por autores.

### **Flujograma del procedimiento de reclutamiento**

**Figura 27. Flujograma del procedimiento de reclutamiento**



Elaborado por autores.

### **Especificaciones de cada proceso:**

#### ***1. Identificación de la necesidad***

La solicitud de cubrir una vacante proviene del área solicitante, que envía un documento formal al Departamento de Talento Humano (DTH). En este documento se justifica la necesidad de contratación, indicando si el puesto corresponde a un reemplazo o es una posición nueva. Además, se detallan las funciones del cargo y se estima el tiempo para cubrir la vacante. El DTH revisa y valida esta solicitud asegurando que la vacante esté alineada con la estructura organizacional y los presupuestos. Durante esta etapa se analiza si existe la

posibilidad de realizar una reestructuración interna, y solo se procede con la aprobación si la contratación resulta la mejor solución.

## ***2. Definición del perfil del puesto***

Una vez validada la necesidad, se elabora la descripción del puesto en conjunto con el área solicitante. Esta descripción incluye el nombre del cargo, el objetivo principal, las funciones generales y específicas, las condiciones laborales como horarios, ubicación y modalidad de trabajo, y las interacciones del puesto con otros cargos dentro de la organización. Posteriormente, se establecen los requisitos y competencias necesarias para el desempeño del puesto, dividiéndose en competencias técnicas, como conocimientos específicos, certificaciones y experiencia en herramientas o programas, y competencias blandas, como liderazgo, trabajo en equipo y habilidades comunicativas. También se determinan requisitos mínimos como el nivel de educación, años de experiencia, manejo de idiomas, habilidades tecnológicas y capacidades físicas o mentales si son aplicables.

## ***3. Elección de fuentes de reclutamiento***

Para cubrir la vacante, se inicia con un proceso de reclutamiento interno. El DTH revisa la base de datos del personal actual para identificar colaboradores que podrían ocupar el puesto mediante promociones, que permiten ascender a empleados a cargos de mayor responsabilidad, o transferencias, que implican cambiar de área o departamento a colaboradores que cumplan con el perfil. Estas opciones promueven el desarrollo interno y la motivación del personal. Si no se logra cubrir la vacante internamente, se procede con el reclutamiento externo, utilizando canales como la bolsa de empleo interna y externa, redes sociales profesionales como LinkedIn, portales web especializados en empleos, ferias laborales, colaboraciones con universidades, o agencias de reclutamiento y cazatalentos. La elección de la fuente depende del tipo de puesto, el público objetivo y los recursos disponibles.

## ***4. Publicación de la oferta***

Una vez seleccionados los canales de reclutamiento, se diseña el anuncio de la oferta laboral, el cual debe ser claro y atractivo. El anuncio incluye información como el nombre del puesto, los requisitos específicos en cuanto a educación, experiencia y habilidades, las funciones principales, los beneficios ofrecidos y las condiciones laborales. Además, se detallan

las instrucciones para postularse, como el medio de envío de la hoja de vida, la fecha límite para aplicar y otros formatos requeridos. La difusión del anuncio se realiza a través de los medios previamente seleccionados, que pueden ser plataformas digitales, redes sociales, el sitio web de la empresa, correos electrónicos internos, ferias laborales o medios impresos, según corresponda.

### **5. Recepción y clasificación de hojas de vida**

Una vez publicada la oferta, el DTH recibe las hojas de vida y las registra en una base de datos organizada por criterios específicos, como nombre, experiencia y estudios. Esta base facilita la gestión y seguimiento de los candidatos en todas las etapas del proceso de selección. Luego se realiza una clasificación preliminar, donde se comparan las hojas de vida con los requisitos establecidos en la descripción del puesto. Durante este primer filtro, se seleccionan los perfiles que cumplen con los requisitos mínimos, como educación, experiencia y competencias clave, y se descartan aquellos que no cumplen con los criterios establecidos para avanzar a la siguiente etapa del proceso.

#### **Etapas del proceso de reclutamiento**

**Tabla 28. Etapas del proceso de reclutamiento**

<b>Etapas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones</b>
Identificación de la necesidad	Área solicitante	- Informar al Departamento de Talento Humano (DTH) sobre la vacante.
Validación de la vacante	DTH	- Revisar el organigrama y presupuesto para aprobar la vacante.
Definición del perfil del puesto	DTH y área solicitante	- Detallar funciones, requisitos y competencias del cargo.
Elección de fuentes de reclutamiento	DTH	- Seleccionar fuentes adecuadas (internas o externas).
Publicación de la oferta	DTH	- Diseñar el anuncio y difundirlo en medios seleccionados.
Recepción y clasificación de CVs	DTH	- Registrar CVs en la base de datos y realizar un filtro preliminar.

Elaborado por autores.

## Selección

**Objetivo:** Elegir al candidato más adecuado para el puesto.

### Procedimiento de la selección

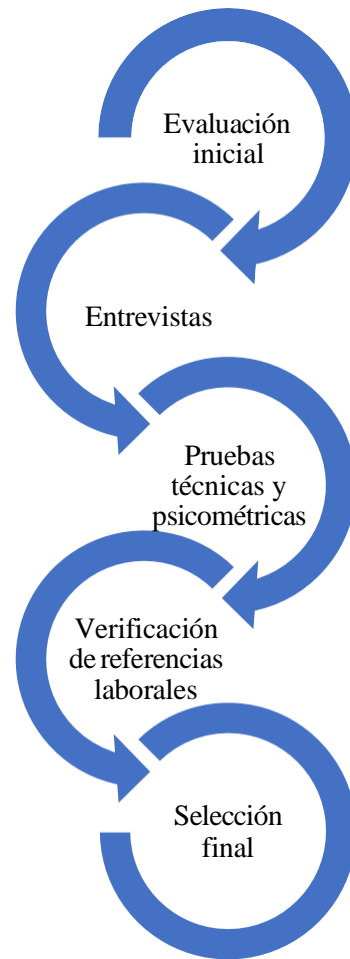
**Tabla 29. Procedimiento de Selección**

<b>Actividad</b>	<b>Proceso</b>
Evaluación inicial	Revisión de CVs. Preselección basada en experiencias y habilidades.
Entrevistas	Realización de la primera entrevista como evaluación técnica. Realización de la segunda entrevista como evaluación comportamental.
Pruebas técnicas y psicométricas	Aplicar las pruebas técnicas y psicométricas según el perfil del cargo. Analizar los resultados obtenidos y generar los reportes pertinentes.
Verificación de referencias laborales	Contactar a empleadores anteriores Confirmar información precisa y concisa de las referencias laborales
Selección final	Se comparan los candidatos Se decide en equipo con el departamento solicitante

Elaborado por autores.

### Flujograma del procedimiento de selección

**Figura 28. Flujograma del procedimiento de selección**



Elaborado por autores.

### **Especificaciones de cada proceso:**

#### ***1. Evaluación inicial***

La evaluación inicial comienza con la revisión detallada de las hojas de vida recibidas. El Departamento de Talento Humano analiza la información de los candidatos, enfocándose en su experiencia laboral, formación académica y habilidades mencionadas. Durante esta etapa, se realiza una preselección basada en el cumplimiento de los requisitos mínimos del puesto, así como en la afinidad del perfil del candidato con las competencias técnicas y blandas solicitadas para el cargo.

#### ***2. Entrevistas***

En esta fase se realizan dos tipos de entrevistas. La primera entrevista se centra en la evaluación técnica del candidato, con el objetivo de determinar su nivel de conocimiento, habilidades y experiencia práctica en relación con las funciones del puesto. Durante esta entrevista se pueden plantear preguntas técnicas, resolver casos prácticos o evaluar competencias específicas relacionadas con el trabajo. Posteriormente, se lleva a cabo una segunda entrevista, enfocada en la evaluación comportamental del postulante. Esta tiene como objetivo analizar aspectos como el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación y otros rasgos que permiten predecir su ajuste a la cultura organizacional.

### ***3. Pruebas técnicas y psicométricas***

En función del perfil del cargo, se aplican pruebas técnicas y psicométricas a los candidatos que han superado las entrevistas. Las pruebas técnicas evalúan el conocimiento práctico y las habilidades específicas requeridas para el desempeño del puesto, mientras que las pruebas psicométricas permiten medir características personales como aptitudes cognitivas, personalidad, inteligencia emocional y capacidad para resolver problemas. Una vez aplicadas las pruebas, se realiza un análisis detallado de los resultados obtenidos, los cuales son documentados en reportes específicos para su posterior evaluación y comparación con los otros postulantes.

### ***4. Verificación de referencias laborales***

Durante este proceso, se contacta a los empleadores anteriores de los candidatos finalistas con el objetivo de validar la información proporcionada en las hojas de vida y entrevistas. La verificación de referencias incluye la confirmación de aspectos clave como las funciones desempeñadas, el tiempo de permanencia en el puesto, el desempeño laboral y las habilidades más destacadas del candidato.

### ***5. Selección final***

En la última etapa, se comparan los perfiles de los candidatos que han superado satisfactoriamente las entrevistas, pruebas y verificación de referencias. Se lleva a cabo un análisis conjunto entre el Departamento de Talento Humano y el área solicitante para evaluar de manera integral las competencias, resultados y desempeño de cada candidato durante el proceso. La decisión final se toma en equipo, seleccionando al postulante que mejor cumpla

con los requisitos y expectativas del cargo, garantizando así un proceso de selección transparente y alineado con los objetivos de la organización.

### Etapa del procedimiento de selección

**Tabla 30. Etapas del Procedimiento de Selección**

<b>Etapa</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones</b>
Evaluación inicial	DTH	- Revisar y preseleccionar CVs según experiencia y habilidades clave.
Primera entrevista	DTH	- Realizar entrevistas técnicas para evaluar conocimientos.
Segunda entrevista	DTH y área solicitante	- Evaluar competencias comportamentales y actitud del candidato.
Pruebas técnicas y psicométricas	DTH	- Aplicar pruebas relacionadas al puesto y analizar resultados.
Verificación de referencias laborales	DTH	- Contactar a empleadores previos para confirmar experiencia y desempeño.
Selección final	DTH y área solicitante	- Comparar resultados de todos los candidatos y tomar la decisión final.

Elaborado por autores.

### Contratación

**Objetivo:** Formalizar la relación laboral entre AGUAFIT S.A. y el colaborador seleccionado.

### Procedimiento de la contratación

**Tabla 31. Procedimiento de Contratación**

<b>Actividad</b>	<b>Proceso</b>
Preparación del contrato	Se elabora el contrato conforme a las políticas y a las normativas legales en el ámbito contractual Se analiza los términos y condiciones en el contrato
Entrega de documentación	Se solicita la documentación al candidato como cédula, certificados, y otros documentos de acuerdo al cargo que postula.

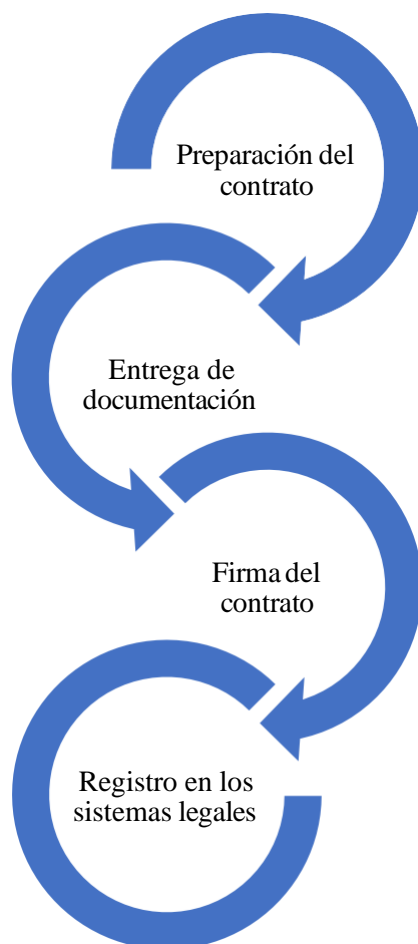


Firma del contrato	Se realiza las firmas de las partes involucradas, en este caso el empleador y el empleado. Se entrega una copia del contrato al colaborador contratado.
Registro en los sistemas legales	Se procede a afiliarse al contratado al IESS Se realiza la inscripción en la nómina y otros documentos dentro de la Empresa Aquafit S.A.

Elaborado por autores.

### Flujograma del procedimiento de contratación

**Figura 29. Flujograma del procedimiento de contratación**



Elaborado por autores.

#### Especificaciones de cada proceso:

##### *1. Preparación del contrato*

El proceso inicia con la elaboración del contrato de trabajo conforme a las políticas internas de la organización y en cumplimiento de las normativas legales vigentes en el ámbito laboral y contractual. El Departamento de Talento Humano revisa y adapta las cláusulas del contrato a las necesidades del puesto, asegurándose de incluir información esencial como los datos personales del empleado, el tipo de contrato (indefinido, temporal, por obra o servicio), el tiempo de vigencia, las funciones a desempeñar, la jornada laboral, la remuneración, los beneficios adicionales y las responsabilidades tanto del empleado como del empleador. Una vez elaborado, se realiza un análisis detallado de los términos y condiciones establecidos, asegurando que sean claros, equitativos y cumplan con las disposiciones legales correspondientes.

## ***2. Entrega de documentación***

Durante esta etapa, se solicita al candidato seleccionado la entrega de la documentación requerida para formalizar su contratación. Los documentos suelen incluir la cédula de identidad, certificados académicos, referencias laborales, antecedentes personales, certificados médicos y otros documentos específicos relacionados con el puesto al que postula. El Departamento de Talento Humano verifica que toda la documentación esté completa, actualizada y en regla antes de proceder con la firma del contrato. En caso de faltar algún documento, se coordina con el candidato para agilizar su entrega y continuar con el proceso sin demoras.

## ***3. Firma del contrato***

Una vez revisada la documentación y aprobado el contrato, se procede a la firma por ambas partes involucradas: el empleador, representado por la empresa, y el empleado. Durante este proceso, se explica al nuevo colaborador cada una de las cláusulas establecidas en el contrato para garantizar su comprensión y conformidad con los términos acordados. Posteriormente, se entrega una copia firmada al colaborador, asegurando que tenga un respaldo del acuerdo formal. Esta etapa simboliza el inicio oficial de la relación laboral entre el empleado y la organización.

## ***4. Registro en los sistemas legales***

Después de la firma del contrato, se procede a registrar al nuevo colaborador en los sistemas legales y administrativos correspondientes. Esto incluye su afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), garantizando el acceso del empleado a los beneficios de seguridad social según lo estipulado por la ley. Adicionalmente, se realiza la inscripción del colaborador en la nómina de la empresa, actualizando la base de datos con sus datos personales, puesto, fecha de inicio, salario y otros detalles contractuales. Finalmente, se completan otros documentos administrativos necesarios para el control y la gestión interna en la empresa Aquafit S.A.

### **Etapas del procedimiento de contratación**

**Tabla 32. Etapas del Procedimiento de contratación**

<b>Etapas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones</b>
Preparación del contrato	DTH	- Elaborar contrato laboral cumpliendo con normativas legales.
Entrega de documentación	Candidato	- Presentar documentos requeridos como cédula, certificados, etc.
Firma del contrato	DTH y candidato	- Coordinar la firma del contrato y entregar copia al colaborador.
Registro en sistemas legales	DTH	- Registrar al colaborador en el IESS y sistemas internos de la empresa.

Elaborado por autores.

### **Inducción**

**Objetivo:** Facilitar la integración del nuevo colaborador a la organización.

### **Procedimiento de Inducción**

**Tabla 33. Procedimiento de Inducción**

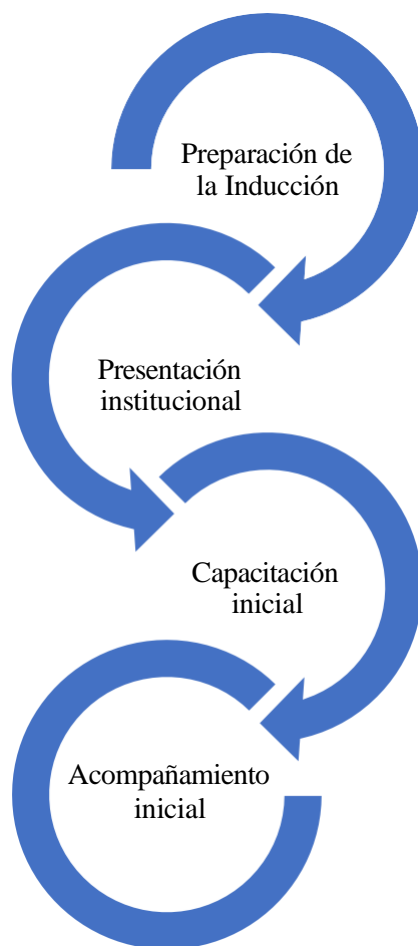
<b>Actividad</b>	<b>Proceso</b>
Preparación de la inducción	Se elabora el programa de inducción Se designa la responsabilidad del proceso
Presentación institucional	Se imparte la visión, misión y los valores de AQUAFIT S.A. Se presenta el organigrama y las principales áreas de la Empresa

Capacitación inicial	Se realiza una capacitación en cuanto a las políticas internas. Se imparte la formación en cuanto al uso de herramientas y recursos asignados de acuerdo al área de cargo
Acompañamiento inicial	Se designa un mentor o tutor durante los 30 primeros días Se realiza de manera permanente un seguimiento y supervisión.

Elaborado por autores.

### Flujograma del procedimiento de Inducción

Figura 29. Flujograma del procedimiento de inducción



Elaborado por autores.

### Especificaciones de cada proceso:

### ***1. Preparación de la inducción***

En esta etapa, el Departamento de Talento Humano elabora el programa de inducción, un documento estructurado que define las actividades, tiempos y responsables del proceso. El programa se enfoca en facilitar la integración del nuevo colaborador en la organización y asegurar una comprensión clara de su rol y del funcionamiento general de la empresa. Se asignan responsabilidades específicas a las personas encargadas de llevar a cabo las distintas fases de la inducción, asegurando una correcta planificación y ejecución. Este paso garantiza que el proceso sea ordenado y eficiente desde el inicio.

### ***2. Presentación institucional***

La presentación institucional tiene como objetivo introducir al nuevo colaborador a la cultura organizacional de AQUAFIT S.A. Durante esta etapa, se exponen la misión, visión y los valores que guían el trabajo diario en la empresa, destacando su importancia para alcanzar los objetivos organizacionales. Asimismo, se presenta el organigrama general de la empresa, permitiendo al colaborador conocer la estructura jerárquica, las principales áreas operativas y las personas clave dentro de la organización. De esta manera, se promueve un sentido de pertenencia y se brinda una visión clara del entorno laboral.

### ***3. Capacitación inicial***

La capacitación inicial se enfoca en preparar al colaborador para desempeñar sus funciones de manera efectiva y alineada con las políticas internas de AQUAFIT S.A. Se realiza una formación específica en las normas y procedimientos de la empresa, tales como horarios laborales, normas de comportamiento, uso adecuado de los recursos y medidas de seguridad. Adicionalmente, se brinda una capacitación técnica relacionada con las herramientas, sistemas y recursos asignados al colaborador según el área o cargo al que ha sido asignado. El objetivo es que el empleado adquiera las competencias básicas necesarias para iniciar sus actividades laborales con confianza y precisión.

### ***4. Acompañamiento inicial***

Durante los primeros 30 días, se asigna al nuevo colaborador un mentor o tutor, quien será el encargado de guiarlo, resolver sus dudas y apoyarlo en su proceso de adaptación al puesto de trabajo y al entorno organizacional. Este mentor realiza un acompañamiento

constante, brindando orientación sobre las funciones, procesos y expectativas del rol. Además, el Departamento de Talento Humano implementa un seguimiento permanente para evaluar el desempeño inicial del empleado y detectar posibles necesidades de apoyo adicional. La supervisión durante este período permite identificar oportunidades de mejora y garantizar una integración exitosa del colaborador en la empresa.

### **Etapa del procedimiento de Inducción**

**Tabla 34. Etapa del Procedimiento de Inducción**

<b>Etapa</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones</b>
Preparación de la inducción	DTH	- Diseñar el programa de inducción.
Presentación institucional	DTH	- Explicar visión, misión, valores, organigrama y áreas clave de la empresa.
Capacitación inicial	DTH y área solicitante	- Capacitar sobre políticas internas, herramientas y recursos asignados.
Acompañamiento inicial	Mentor designado	- Guiar al nuevo colaborador durante su primer mes de trabajo y realizar seguimiento semanal.

Elaborado por autores.

## Conclusiones

Una vez realizado la presente investigación se puede determinar que:

- Es pertinente realizar los ajustes en el diseño organizacional de Aquafit S.A que fortalezcan los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, permitiendo que existan programas de mejora continua en la gestión del talento, siendo necesario para la permanencia del personal que pertenece a la nómina, así como los prospectos.
- A través del análisis inicial que se realizó mediante el diagnóstico situacional en la empresa Aquafit S.A, se identificó el estado actual en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción; en el escenario de la gestión de talento humano donde se pudo evidenciar que existen debilidades en este proceso como la forma en la que al momento de contratar al personal no existe los procedimientos de selección y de inducción; y más aún el seguimiento para poder observar o evitar errores del nuevo trabajador en sus funciones que han sido asignadas.
- Además, mediante la aplicación de los instrumentos como fueron las encuestas a los trabajadores la entrevista al gerente general y la ficha de observación se pudieron evidenciar las deficiencias que existen en cada uno de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción; y la manera como estas limitan la forma en poder retener a los mejores talentos y a la vez identificar las falencias que pueden presentar y las necesidades siendo oportuno que se realicen capacitaciones permanentes para fortalecer el desempeño laboral.
- Es necesario acotar además que en los resultados se pudo observar que no existe un manual de procedimiento adecuado a la línea de un diseño organizacional que garantice una mejora continua en la gestión de talento humano es por ello que se propone un esquema detallado de los procedimientos en cuanto al reclutamiento selección contratación e inducción donde se especifican las actividades a seguir los responsables y sobre todo las etapas que involucran cada uno de esos procesos.

## Recomendaciones

- Al momento de establecer un ajuste en el diseño organizacional de Aquafit S.A se recomienda que se realice un abordaje de la situación actual en cuanto a la estructura organizacional, nivel de mandos, jerarquización, departamentalización, cultura organizacional y otros aspectos esenciales para que se desarrolle una efectiva acción de mejora, además de una oportuna toma de decisiones para que se realicen los correctivos a tiempo y que los resultados sean eficientes.
- Es necesario que al momento de identificar los procesos de reclutamiento selección contratación e inducción se desarrollen acciones de mejora dado a que muchas veces no se considera relevante el poder establecer una evaluación permanente y esto lleva a que pueda determinarse un bajo desempeño laboral que contrasta de manera significativa en la rentabilidad de la empresa Aquafit S.A.
- Así mismo es pertinente recomendar que al momento de establecer los criterios de seguimiento y evaluación en cada uno de los procesos que conforma la gestión de talento humano se deban realizar capacitaciones en las áreas en donde se detectan necesidades puesto que no es simplemente brindar capacitación de temas que muchas veces no son necesarios y que no aportan al fortalecimiento de sus funciones alineadas al perfil de cargo en el que fueron contratados.
- Por último, el momento de que se pueda implementar el manual de procedimientos de un diseño organizacional sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción; se deba realizar un seguimiento en cada uno de los procesos de esta manera tomar acciones correctivas siendo el objetivo fundamental de esta guía el de proporcionar una herramienta que fortalezca los procedimientos y de esta manera tener un personal calificado y con un buen desempeño laboral.



## Referencias

- Adames, A. R. (2020). La flexibilidad laboral en la banca Panameña, Fusiones y adquisiciones. *Revista Faeco Sapiens*, 2644-3821.
- Alvarado, G. (2021). *Estudio de la Cultura Organizacional de la Empresa Autohyun*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, Carrera de Psicología del Trabajo: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21274/1/UPS-CT009357.pdf>
- Alvarado, X. d. (2023). *El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano en las compañías de la ciudad de Loja*. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/28148>
- Arango, W. I. (2024). *Perspectiva compleja, caótica y viva para las organizaciones*. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/2807/wilferignacioarangofernandez.2004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Araujo Benavides, Y. E. (2021). *Plan de diseño organizacional para el área de talento humano en la empresa Asinctelsa*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4473>
- Arias, J., Miranda, M., & Guadalupe, M. (2021). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Obtenido de Revista Alergia México, vol. 63, núm. 2, abril-junio, 2021, pp. 201-206, Colegio Mexicano de Inmunología Clínica y Alergia, A.C.: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Arriciaga, Y. &. (2021). “*Plan de diseño organizacional para la empresa Exportadora de madera tropical amazonica Exportropicalcorp s.a.*”.
- Ballesteros, L. F. (2021). *Medición del Grado de Formalización*. Obtenido de <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5336>
- Bayton. (2022). *¿Cómo medir la calidad de contratación?* Obtenido de <https://blog.bayton.com/medir-calidad-contrataci%C3%B3n>
- Beatriz Losada y María Briz. (2024). La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias . *Revista de Derecho n.º 29*, 2393-6193 .

- Bernasconi y Rodriguez- Ponce. (2018). *SCiELO*. Obtenido de Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062023000400011&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062023000400011&script=sci_arttext)
- Bolaños-Cerón, Á. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de. *Biumar*, 7.
- Bú, B. (2022). *Revista científica Sociedad & Tecnología*. Obtenido de Diseño organizacional: La búsqueda del éxito: <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Byron Medina - Wlamyr Palacios - Mawency Vergel. (Octubre de 2021). *La capacitación laboral como herramienta*. Obtenido de LaCapacitacionLaboralComoHerramientaDeMejoramiento-8116466.
- Cabeza, J. S. (2023). *Análisis de diseños organizacionales para entidades sin fines de lucro*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/02f0b617-3c4d-4e9d-953e-1ae30eb18c6a/content>
- Calcerrada y Sanchez. (2019). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Revista Espacios*, 18.
- Calle, S. (2023). *Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa*. Obtenido de Revista Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7016/10657>
- Calvo, C. P. (2022). *EUROINNOVA* . Obtenido de Proceso de contratación: <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-el-proceso-de-contratacion>
- Catino, F. L. (2016). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *RAN*, 79-90.
- Chassagnes, C. (2022). Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales. 26.
- Chiavenato. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: Capital humano de* . México D.F.

- Colin, R. (2017). *Proceso de la mejora continua en la empresa* .
- Delgado, T. (2023). *Diseño de propuesta de un programa de bienestar y salud mental para los colaboradores de Banco D.Miro, 2023*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil Carrera de Administración de Empresas: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26346/1/UPS-GT004774.pdf>
- Díaz - Ledesma - Cárdenas - Carranza. (2023). Satisfacción laboral: algunas . *Revista Venezolana de Gerencia*, 2477-9423.
- Díaz, L. T. (2023). *Importancia de la Evaluación de Desempeño en las Empresas de Servicios*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/7e5fbbc6-51fa-4662-9fdf-6eb6d9ac94e4/content>
- Drucker, P. (1997). *La confianza organizacional*. Obtenido de Broward International University: <https://www.biu.us/blog/articulos/la-confianza-organizacional>
- Echavarría, M. (27 de Febrero de 2022). *Escuela de organizacion industrial*. Obtenido de Diseño Organizacional: <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarría/2012/02/27/disenio-organizacional/>
- Espinoza, K., & Montalvo, J. (2020). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-SedeHuancayo en tiempos de COVID-19*. Obtenido de Universidad Continental, Maestría de Gestión del Talento Humano: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10409/2/IV\\_PG\\_MRH\\_GO\\_TE\\_Espinoza\\_Montalvo\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10409/2/IV_PG_MRH_GO_TE_Espinoza_Montalvo_2021.pdf)
- FAJARDO, P. (2015). *“Cooperar como estrategia. Sobre el uso de métodos alternativos para la solución de los conflictos de las empresas”*. [Tesis Doctoral]. Universidad Pontificia de Comillas.
- Gallacher, M. (2023). *Interacción humana en organizaciones*. Obtenido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84473/1/390263761.pdf>
- Gaspar F. (12 de Agosto de 2021). *Polo del conocimiento*. Obtenido de La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>

- González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa (978-958-52221).
- Granada, I., Martínez, L., Quiñónez, M., Montoya, N., & Díaz, Y. (2023). *Propuesta de mejora para el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación del área Talento Humano de la empresa Skema Promotora S.A.* Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Escuela de Ciencias Administrativas, Contable, Económicas y de Negocios ECACEN, Administración de Empresas: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/57061/icgranadag.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Harris, P. (2023). Evaluación del Desempeño como parte de la Gestión de Recursos Humanos en Gobiernos Municipales de la Provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT ISSN 2588-0705*, 479.
- Hernández, H. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández, L. (15 de Octubre de 2020). *Organizaciones Flexibles, el futuro de Diseño y Transformación Organizacional*. Obtenido de <https://www.letyhernandezrh.expert/post/organizaciones-flexibles-el-futuro-de-dise%C3%B1o-y-transformaci%C3%B3n-organizacional>
- Idrobo, A. (2020). *Diseño organizacional y administrativo para la Empresa Chips London Cia Ltda de la ciudad de Loja*. Obtenido de Universidad Internacional del Ecuador UIDE, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4327/1/T-UIDE-0094.pdf>
- Jara León, Bryan Marcos; Neyra Mendoza, Claudia Patricia;. (7 de 11 de 2024). *Análisis de costo/beneficio de la aplicación de un*. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621486/Tema\\_29-Jara-Neyra-Renteria.pdf?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621486/Tema_29-Jara-Neyra-Renteria.pdf?sequence=5)
- Juan Garcia - Yolanda Bautista - Julio Garcia. (2019). *Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488008.pdf>

- Lanas, E. (2022). *Impacto del teletrabajo en los derechos y condiciones laborales del personal administrativo de la Universidad de Cuenca durante la pandemia por la COVID-19*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Área de Derecho, Maestría Profesional en Derecho Laboral y Seguridad Social : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9080/1/T3979-MDLSS-Alvarado-Impacto.pdf>
- Laoyan, S. (2024). *La guía para la mejora continua en las empresas*.
- Largo, V. L. (2023). *Estrategias de mejora en la inducción y capacitación para optimizar el desempeño en Sumatec Sas.Bic*. Obtenido de [https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/59530/dpmendez.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Chiavenato%20\(2020\)%20la%20inducci%C3%B3n%20permite%20que,forma%2C%20es%20el%20proceso%20que%20promueve%20el](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/59530/dpmendez.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Chiavenato%20(2020)%20la%20inducci%C3%B3n%20permite%20que,forma%2C%20es%20el%20proceso%20que%20promueve%20el)
- Laura Díaz - Uri Torruco - Mildred Martínez - Hernández Margarita. (5 de 2019). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- López - Martínez - Ramos. (2007). *Satisfacción laboral del personal de salud*. Obtenido de [medigraphic: https://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2007/eim072b.pdf](https://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2007/eim072b.pdf)
- López, C. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral. Caso: INSELMED*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Área de Gestión, Maestría en Administración de Empresas : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7761/1/T3350-MAE-L%c3%b3pez-Diagnostico.pdf>
- Lozano, R., Ortega, L., & Amador, M. (2023). *La importancia de la inducción laboral estratégica para el desarrollo profesional en la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México*. Obtenido de Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v14n27/2007-7467-ride-14-27-e568.pdf>
- Lucena, P. (2019 ). *Universidad Internacional del talento* . Obtenido de Reclutamiento y selección : <https://www.cesuma.mx/blog/que-es-el-reclutamiento-y-seleccion.html>

- Luz Mary - Cénide Escobar. (2005). *La Supervisión y los Procesos de Formación Profesional en Intervención Social*. Obtenido de LaSupervisionYLosProcesosDeFormacionProfesionalEnI-5857432
- Mancheno, M. (2023). *Diseño de un plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral de los asesores telefónicos de la campaña de Claro de ventas en la empresa American Call Centers*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/collections/391564ca-1fc9-4e71-84ea-7204841aded6>
- Marín Alvarado, X. d. (2023). Obtenido de El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del: El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del
- Marín, X. (2023). *El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del*. Obtenido de El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del
- Méndez, C. (2020). *Metodología de la investigación, Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales*. Obtenido de Alpha Editorial Quinta Edición: <https://www.alpha-editorial.com/Papel/9789587786606/Metodolog%C3%ADa+De+La+Investigaci%C3%B3n>
- Monje, C. (2021). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Obtenido de Universidad SurColombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de Comunicación Social y Periodismo: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montejo. (2019). Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/7e5fbbc6-51fa-4662-9fdf-6eb6d9ac94e4/content>
- Murillo, G., García, M., & González, H. (Febrero de 2019). *Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia*. Obtenido de Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1084>

- Neill, D., & Cortéz, L. (2019). *Procesos y fundamentos de la Investigación Científica*.  
Obtenido de Editorial UTMACH:  
<https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Orellana, A. M. (15 de 1 de 2024). "Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos".  
Obtenido de  
[https://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/1755/1/IDE21006539\\_Area%20Marilena%20Garcia%20Orellana\\_.pdf](https://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/1755/1/IDE21006539_Area%20Marilena%20Garcia%20Orellana_.pdf)
- Ortega, C. (2022). *Características y problemática de la comunicación corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz y su incidencia en el posicionamiento de los valores corporativos frente a sus stakeholders*. Obtenido de Universidad de las Américas, Facultad de Posgrados, Maestría en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional:  
<https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14548/1/UDLA-EC-TMDCEI-2022-11.pdf>
- Paladines, D. M. (2019). *Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano*. Obtenido de  
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/9598/1/Diana%20Maritza%20Carri%C3%B3n%20Paladines.pdf>
- Quero, M. (2020). *Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach*. Obtenido de Telos, vol. 12, núm. 2, mayo-agosto, 2020, pp. 248-252, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Quitano, D., Pavón, L., & Flores, S. (2022). *Influencia de los principios organizacionales en la gestión teóricas para la planeación económica*. Obtenido de Gobierno y Administración Pública. Catedrático de la Facultad de Economía de la Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/17CA201602.pdf>
- Ramos Margoth, V. (2021). *Diseño de los procesos de reclutamiento y seleccion de personal en la gestion del talento humano de la ferreteria Argentina*. Obtenido de  
<https://sired.udenar.edu.co/2588/1/89625.pdf>
- Restrepo, A., & Méndez, D. (2020). *El contrato individual de trabajo por temporada y el cumplimiento de los derechos constitucionales*. Obtenido de Universidad Regional

Autónoma de Los Andes, Facultad de Jurisprudencia:  
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11550/1/TUIAB017-2011.pdf>

Reyes, I. C. (Enero de 2024). *La capacitación empresarial y por qué es tan importante en el mercado actual*. Obtenido de CognosOnline: <https://cognosonline.com/capacitacion-empresarial/>

Rubens, A. (2024). Definición de monitoreo de empleados. *Kickidler*, 2.

Ruedas, J., Fajardo, Y., Velázquez, W., Lopera, J., & Basto, M. (2023). *Diseño del Proceso de Inducción, Entrenamiento y Reinducción de la Empresa de Servicios Públicos Paz de Ariporo en el 2023*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Escuela de Ciencias Administraciones, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN, Programa de Administración de Empresas : <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/55842/1/MBASTOA2.pdf>

Salinas, M. (12 de 12 de 2020). *Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8092578>

Slocum y Hellriegel . (Marzo de 2021). *Análisis de diseños organizacionales para entidades sin fines de lucro*. Obtenido de Caso de estudio: Asociación de: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/02f0b617-3c4d-4e9d-953e-1ae30eb18c6a/content>

Tonelli, L. I. (2020). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional . *FCE-UNLP*, 3.

Turdibayeva, K. (julio de 2024). *Explicación de la simulación de procesos: pasos, ejemplos y herramientas*. Obtenido de <https://www.processmaker.com/es/blog/process-simulation-explained-steps-examples-tools/>

Universidad Europea. (30 de Agosto de 2023). *Universidad Europea*. Obtenido de <https://ecuador.universidadeuropea.com/blog/gestion-talento-humano/>

Urzúa, D. (2022). *Monitoreo, Seguimiento y Evaluación*. Obtenido de <https://edwingarcia1975.blogspot.com/2013/02/monitoreo-seguimiento-y-evaluacion.html>



Vargas, C. C. (2022). *Algunas Consideraciones sobre la Contratación Laboral*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7792228>

Vizcaíno, P. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11620>

Zambelli, P. o. (02 de Febrero de 2024). *La mejora continua y su impacto en las organizacion* . Obtenido de La mejora continua y su impacto en las organizacion : [https://blog-es.checklistfacil.com/mejora-continua/#%C2%BFQue\\_es\\_la\\_mejora\\_continua](https://blog-es.checklistfacil.com/mejora-continua/#%C2%BFQue_es_la_mejora_continua)

Zambrano, J. A. (2024). *Propuestas de Estrategis de fidelización para los colaboradores de la Empresa Pisadas S.A.* Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/2419/Propuesta%20de%20Estrategias%20de%20fidelizaci%C3%B3n%20para%20los%20colaboradores%20de%20la%20Empresa%20Pisadas%20S.A..pdf?isAllowed=y&sequence=1>



### Apéndice 1. Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en Aquafit S.A., Año 2024	<p><b>Formulación del Problema</b></p> <p>¿Qué ajustes en el diseño organizacional de Aquafit permitirían fortalecer los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, promoviendo así una cultura de mejora continua en la gestión del talento y cómo impactaría en la atracción y retención de los mejores talentos?</p>	<p><b>Objetivo General.</b></p> <p>Analizar los ajustes en el diseño organizacional de Aquafit S.A que fortalecen los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, promoviendo así una cultura de mejora continua en la gestión del talento, impactando de manera positiva en la atracción y retención de los mejores talentos</p>	Variable 1 Diseño organizacional	Estructura organizacional	Formalización	<p><b>Enfoque:</b> Cualitativo y cuantitativo</p> <p><b>Alcance:</b> Descriptivo (No experimental).</p>
					Jerarquización	
					Departamentalización	
				Cultura organizacional	Valores	
					Normas	
					Principios	
	Mejora continua	Monitoreo de proceso				
		Evaluación de desempeño				
		Identificación de oportunidades				
	Variable 2 Gestión del talento humano	Proceso de reclutamiento	Reclutamiento interno			
			Reclutamiento externo			
			Reclutamiento mixto			
Proceso de selección	Entrevista					
	Test psicológico y de salud integral					
	Técnicas de simulación					
Proceso de contratación	Contrato a tiempo indefinido, con periodo de prueba	<p><b>Técnicas / Instrumentos:</b></p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>				
<p><b>Sistematización del problema</b></p> <p>Para efecto de esta problemática, se simplifica en la siguiente sistematización del problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se encuentra actualmente el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, considerando sus principales debilidades en este proceso en Aquafit SA?</li> <li>¿Cuáles son deficiencias que existen en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción y</li> </ul>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, considerando sus principales debilidades en este proceso en Aquafit S.A</li> <li>Analizar las deficiencias que existen en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción y como estas limitan en la atracción y retención de los mejores talentos en Aquafit S.A</li> <li>Proponer un diseño organizacional apropiado en el proceso de</li> </ul>					

	<p>como estas limitan en la atracción y retención de los mejores talentos en Aquafit S.A?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál sería el diseño organizacional apropiado en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que garantice una mejora continua en la gestión del subsistema de talento humano en Aquafit S.A?</li> </ul>	<p>reclutamiento, selección, contratación e inducción que garantice una mejora continua en la gestión del subsistema de talento humano en Aquafit S.A.</p>		<p>Proceso de inducción</p>	Contrato eventual - temporada	
					Teletrabajo	
					Preparación y planificación	
					Bienvenida y ambientación	
					Formación y capacitación	
					Integración al equipo	
					Seguimiento y evaluación	

*Nota: Matriz de consistencia*

## Apéndice 2. Instrumentos (Guía de entrevista, cuestionario y ficha de observación)

		<b>UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b> <b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>			
<b>ENTREVISTA</b>					
<b>Tema:</b> Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en Aquafit S.A, Año 2024					
<b>Objetivo:</b> Analizar los ajustes en el diseño organizacional de Aquafit S.A que fortalecen los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, promoviendo así una cultura de mejora continua en la gestión del talento, impactando de manera positiva en la atracción y retención de los mejores talentos					
<b>DATOS GENERALES</b>					
<b>NOMBRE:</b>					
<b>EDAD:</b>				<b>CARGO:</b>	
<b>PREGUNTAS DE INICIO</b>					
1. ¿Cuál es la estructura organizacional que tiene la empresa y que usted aplica en calidad de gerente en los procesos internos para optimizar la gestión de talento humano, específicamente en reclutamiento, selección, contratación e inducción?					
2. ¿Considera que las deficiencias en los procesos de selección de talento humano impactan en el rendimiento de otros departamentos de Aquafit S.A.?					
3. ¿En qué medida los procesos actuales de reclutamiento y selección cumplen con los objetivos de atraer y retener talento adecuado para los distintos roles en Aquafit S.A.?					
4. ¿Aquafit S.A. cuenta con políticas actualizadas para la inducción de nuevo personal que garanticen una adaptación rápido y eficiente al entorno de trabajo? ¿Cuáles son estas políticas?					
5. ¿Cuáles son las herramientas y metodologías para evaluar la satisfacción y el rendimiento del personal reclutado?					
6. ¿Cuál es su percepción sobre la implementación de un Manual de procedimientos para el área de talento humano de Aquafit S.A., enfocado en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción?					

*Nota: Entrevista dirigida a la jefa de talento humano de la Empresa Aquafit S.A*

		<b>UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b> <b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>					
<b>ENCUESTA</b>							
<b>Tema:</b> Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en Aquafit S.A, Año 2024							
<b>Objetivo:</b> Analizar los ajustes en el diseño organizacional de Aquafit S.A que fortalecen los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, promoviendo así una cultura de mejora continua en la gestión del talento, impactando de manera positiva en la atracción y retención de los mejores talentos							
<b>Instrucciones:</b> Indica tu nivel de acuerdo con cada afirmación marcando una de las opciones en la escala de Likert							
<b>DATOS GENERALES</b>							
<b>NOMBRE:</b>				<b>CARGO:</b>			
<b>EDAD:</b>				<b>GÉNERO:</b>			
<b>PREGUNTAS DE INICIO</b>							
<b>Variable:</b> Diseño organizacional				<b>Dimensión:</b> Estructura organizacional			
<b>Indicadores:</b> Formalización							
1. ¿Considera que las políticas y procedimientos de la empresa están claramente documentados?							
1.- Si		2.- No		3.- Parcialmente		4.- Nunca	
<b>Indicador:</b> Jerarquización							
2. ¿Cuán accesible es su jefe inmediato para resolver dudas o problemas?							
1.- Muy accesible		2.- Algo accesible		3.- Poco accesible		4.- Inaccesible	
<b>Indicador:</b> Departamentalización							
3. ¿Cree que la división de tareas entre departamentos es eficiente para cumplir los objetivos de la empresa?							
1. Totalmente de acuerdo		2. De acuerdo		3. En desacuerdo		4. Totalmente en desacuerdo	
<b>Variable:</b> Diseño organizacional				<b>Dimensión:</b> Cultura Organizacional			
<b>Indicador:</b> Valores							
4. ¿Se promueven en la empresa valores como el respeto, la responsabilidad y la transparencia?							

1. Siempre	2. Frecuentemente	3. Ocasionalmente	4. Nunca			
5. ¿Cómo calificaría la alineación entre los valores de la empresa y los de su equipo de trabajo?						
1. Muy alineados	2. Mediamente alineados	3. Poco alineados	4. No alineados			
<b>Indicador:</b> Normas						
6. ¿Cómo describiría el cumplimiento de las normas por parte de sus compañeros?						
1. Muy alto	2. Alto	3. Bajo	4. Muy bajo			
<b>Indicador:</b> Principios						
7. ¿Cree que los principios de la empresa son claros y refuerzan su compromiso con la organización?						
1. Si	2. No	3. Parcialmente				
<b>Variable:</b> Diseño organizacional			<b>Dimensión:</b> Mejora continua			
<b>Indicador:</b> Monitoreo de proceso						
8. ¿Se realizan evaluaciones periódicas para medir la eficiencia de los procesos en su área?						
1. Siempre	2. Frecuentemente	3. Raramente	4. Nunca			
9. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño de forma regular?						
1. Si	2. No	3. A veces				
<b>Indicador:</b> Evaluación de desempeño						
10. ¿Cree que la evaluación de desempeño es justa y transparente?						
1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. En desacuerdo	4. Totalmente en desacuerdo			
11. ¿Se utilizan los resultados de las evaluaciones para mejorar su desempeño profesional?						
1. Si	2. No	3. A veces				
<b>Indicador:</b> Identificación de oportunidades						
12. ¿Siente que la empresa identifica y aplica mejoras a partir de sus observaciones o sugerencias?						
1. Siempre	2. Frecuentemente	3. Ocasionalmente	4. Nunca			
13. ¿Se le motiva a proponer ideas para mejorar los procesos de su área?						
1. Si	2. No	3. A veces				

<b>Variable:</b> Gestión del talento humano				<b>Dimensión:</b> Proceso de reclutamiento			
<b>Indicador:</b> Reclutamiento interno							
14. ¿Cree que la empresa ofrece suficientes oportunidades para el crecimiento interno?							
1. Si		2. No		3. Parcialmente			
15. ¿Con qué frecuencia se publican vacantes internas en la organización?							
1. Siempre		2. Frecuentemente		3. Ocasionalmente		4. Nunca	
<b>Indicador:</b> Reclutamiento externo							
16. ¿Considera que los procesos de selección de personal externo son efectivos?							
1. De acuerdo		2. En desacuerdo		3. Totalmente en desacuerdo			
<b>Indicador:</b> Reclutamiento mixto							
17. ¿Cree que la combinación de reclutamiento interno y externo ha fortalecido los equipos de trabajo?							
1. Si		2. No		3. No estoy seguro(a)			
<b>Variable:</b> Gestión del talento humano				<b>Dimensión:</b> Proceso de selección			
<b>Indicador:</b> Entrevista							
18. ¿Considera que las entrevistas del proceso de selección son alineadas a los valores de la empresa?							
1. Si		2. No		3. Parcialmente			
<b>Indicador:</b> Test psicológico y de salud integral							
19. ¿Cree que los test aplicados son útiles para garantizar la idoneidad de los candidatos?							
1. Si		2. No		3. Parcialmente			
<b>Variable:</b> Gestión del talento humano				<b>Dimensión:</b> Proceso de contratación			
<b>Indicador:</b> Contrato eventual							
20. ¿Cree que los contratos temporales son manejados de forma justa y transparente?							
1. Totalmente de acuerdo		2. De acuerdo		3. En desacuerdo		4. Totalmente en desacuerdo	
<b>Indicador:</b> Teletrabajo							

21. ¿Considera que las políticas de teletrabajo son aplicables en su puesto?							
1. Si		2. No		3. Parcialmente			
<b>Variable:</b> Gestión del talento humano				<b>Dimensión:</b> Proceso de inducción			
<b>Indicador:</b> Preparación y planificación							
22. ¿Cree que la planificación del proceso de inducción es adecuada para integrarse rápidamente a la empresa?							
1. Si		2. No		3. Parcialmente			
<b>Indicador:</b> Bienvenida y ambientación							
23. ¿Cómo calificaría el ambiente recibido durante sus primeros 15 días de trabajo?							
1. Excelente		2. Bueno		3. Regular		4. Malo	
<b>Indicador:</b> Formación y capacitación							
24. ¿Cree que el proceso de integración con su equipo fue efectivo?							
1. Totalmente de acuerdo		2. De acuerdo		3. En desacuerdo		4. Totalmente en desacuerdo	
<b>Indicador:</b> Seguimiento y evaluación							
25. ¿Se realizó un seguimiento adecuado a su desempeño tras la inducción?							
1. Si		2. No		3. Parcialmente		4. Totalmente en desacuerdo	

**Nota:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa Aquafit S.A




<b>Ficha de observación: Diseño Organizacional para mejora continua de la Gestión del Talento Humano en Aquafit S.A, Año 2024</b>			
<b>Componente</b>	<b>Estado</b>		<b>Observaciones</b>
	<b>Posee</b>	<b>No Posee</b>	
<b>Tasa de rotación de personal</b> ¿La empresa posee con una tasa de rotación de personal controlada?		NO	La tasa de rotación de personal es baja en los actuales momentos ya que el 80% de los empleados cumplen más de 5 años.
<b>Tiempo de cobertura de vacantes</b> ¿La empresa posee con un tiempo de cobertura vacante menor como optimo?		NO	
<b>Calidad de candidatos</b> ¿La empresa posee con un número de candidatos adecuados que cumplan con perfil requerido de cada proceso?		NO	
<b>Definición de perfiles</b> ¿La empresa posee con perfiles de cargo claramente definidos para cada posición?		NO	
<b>Capacitación de reclutadores</b> ¿La empresa posee con un programa de capacitaciones para sus reclutadores?		NO	
<b>Uso de herramientas tecnológicas</b> ¿La empresa posee herramientas tecnológicas para la gestión de proceso de selección?		NO	
<b>Comunicación con los candidatos</b> ¿La empresa posee un protocolo de comunicación para informar a sus candidatos de su estado de postulación?		NO	
<b>Experiencia del candidato en el proceso</b> ¿La empresa posee procedimientos para mejorar la experiencia de candidatos en caso de quejas?		NO	

<b>Evaluación de competencias</b> ¿La empresa posee pruebas estandarizadas para evaluar las competencias de los candidatos?		NO	
<b>Documentación y registro</b> ¿La empresa posee un sistema adecuado de documentación y registro de los candidatos?		NO	
<b>Cumplimiento de plazos</b> ¿La empresa posee un proceso que garantiza el cumplimiento de los plazos en la selección?		NO	
<b>Diseño organizacional</b> ¿La empresa posee un diseño organizacional del subsistema de selección y reclutamiento?		NO	
<b>Manual de funciones</b> ¿La empresa posee un manual de funciones del subsistema de selección y reclutamiento?	SI		Pero sería pertinente que sea revisado por el personal idóneo.

*Nota: Ficha de observación de la Empresa Aquafit S.A*

### Apéndice 3. Certificado de plagio



**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

## T.I.C. NOEMI MERA - JOSUE RODRIGUEZ.

**7%**  
Textos sospechosos


**7%** Similitudes  
 < 1% similitudes entre comillas  
 2% entre las fuentes mencionadas  
**1%** Idiomas no reconocidos (ignorado)  
**15%** Textos potencialmente generados por IA (ignorado)

Nombre del documento: T.I.C. NOEMI MERA - JOSUE RODRIGUEZ\_.docx  
 ID del documento: bcf0c5899496186ebf7210632837e0a28e684409  
 Tamaño del documento original: 150,43 kB  
 Autores: []


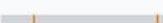
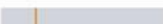
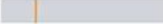

Depositante: ISAURO HONORIO DOMO MENDOZA  
 Fecha de depósito: 30/11/2024  
 Tipo de carga: interface  
 fecha de fin de análisis: 30/11/2024

Número de palabras: 19.880  
 Número de caracteres: 135.370

Ubicación de las similitudes en el documento:



**Fuentes principales detectadas**

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="https://dialnet.unirioja.es/">dialnet.unirioja.es</a> <a href="https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5803803.pdf">https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5803803.pdf</a> 4 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (157 palabras)
2	<a href="https://dialnet.unirioja.es/">dialnet.unirioja.es</a> <a href="https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8042592.pdf">https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8042592.pdf</a> 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (146 palabras)
3	<b>Documento de otro usuario</b> #0uc17 El documento proviene de otro grupo 4 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (99 palabras)
4	<b>Documento de otro usuario</b> #elldta El documento proviene de otro grupo 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (94 palabras)
5	<a href="http://www.repositoriodigital.ipn.mx">www.repositoriodigital.ipn.mx</a> <a href="https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/53842/50/51-2.pdf">https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/53842/50/51-2.pdf</a> 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (88 palabras)

*Nota: Certificado de plagio*

### Apéndice 4. Cronograma del proceso de elaboración de tesis de la carrera y de los tesistas

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

##### MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

		PERÍODO ACADÉMICO 2024-2																		
		2023																		
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
No.	Actividades planificadas																			
	Presentación de Anteproyecto																			
	Designación de tutores y especialistas																			
	Aprobación de temas																			
1	<i>Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:</i>																			
2	Introducción																			
3	Capítulo I Marco Referencial																			
4	Capítulo II Metodología																			
5	Capítulo III Resultados y Discusión																			
6	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen																			
7	Certificado Anti plagio																			
8	Entrega de informe por parte de los tutores																			





**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

		<b>PERÍODO ACADÉMICO 2024-2</b>																			
		<b>2024</b>																			
		<b>AGOSTO</b>				<b>SEPTIEMBRE</b>				<b>OCTUBRE</b>				<b>NOVIEMBRE</b>				<b>DICIEMBRE</b>			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>No.</b>	<b>Actividades planificadas</b>																				
1	Visita a la empresa y realización de la ficha de observación																				
2	Elección del tema																				
3	Realización del planteamiento, formulación y sistematización del problema																				
4	Elaboración de los objetivos generales, específicos y la																				



14	Análisis de datos																		
15	Discusión																		
	<b>Capítulo IV</b>																		
16	Título de propuesta y justificación																		
17	Desarrollo de la propuesta, objetivos generales y específicos																		
18	Procedimientos																		
19	Reclutamiento - Selección																		
20	Contratación - Inducción																		
21	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen																		
22	Certificado de anti-plagio																		
23	Entrega de informe de aprobación del TT, por parte del tutor																		

*Nota: Cronograma de actividades de los tesistas*



## Apéndice 5. Certificado y fichas de validación de instrumentos



### Facultad de Ciencias Administrativas Administración de Empresas

#### FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

##### 1. DATOS GENERALES:

**Título de la investigación:** Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en la empresa Aquafit S.A, año 2024

**Autores del instrumento:** Carla Noemi Mera Choez – Josue David Rodriguez Framco

**Nombre del instrumento:** Ficha de observación

##### 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			✓		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.			✓		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.			✓		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				✓	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				✓	
8. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.			✓		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			✓		
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación				✓	

##### 3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- ( ✓ ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

La Libertad, 25 de noviembre de 2024;

Firma del Experto Informante  
Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador  
 Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131  
[www.upse.edu.ec](http://www.upse.edu.ec)



*Nota: Validación de instrumentos*



Facultad de Ciencias Administrativas  
Administración de Empresas

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

**Título de la investigación:** Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en la empresa Aquafit S.A, año 2024

**Autores del instrumento:** Carla Noemi Mera Choez – Josue David Rodriguez Framco

**Nombre del instrumento:** Cuestionario (Encuesta)

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				✓	
8. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

La Libertad, 25 de noviembre de 2024:

  
Firma del Experto Informante  
Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.



Facultad de Ciencias Administrativas  
Administración de Empresas

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

**Título de la investigación:** Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en la empresa Aquafit S.A, año 2024

**Autores del instrumento:** Carla Noemi Mera Choez – Josue David Rodriguez Framco

**Nombre del instrumento:** Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.			✓		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			✓		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.			✓		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				✓	
8. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				✓	
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación				✓	

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- ( ✓ ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

La Libertad, 25 de noviembre de 2024:

  
Firma del Experto Informante  
Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador  
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131  
www.upse.edu.ec



*Nota: Validación de instrumentos*



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio No. 99-ADE- IDOMO-2024-2

La Libertad, 01 de octubre de 2024

Ledo.

José Xavier Tómalá Uribe, MSc.

**Director de la carrera Administración de Empresas  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

En su despacho. -

De mi consideración:

Estimado director, informo a usted que, una vez realizada la revisión y análisis, por parte de tutor y especialista, de la propuesta de investigación para el trabajo de titulación de los estudiantes Mera Choez Carla Noemi y Rodríguez Franco Josué David del paralelo 8/2, denominado "Estrategias de marketing digital para el comedor la sazón de Gabo cantón La Libertad, Año 2024" y "Gestión administrativa y atención al cliente en el Complejo Cosmopolita, cantón Santa Elena, Año 2024", se ha considerado hacer ajustes al título quedando: "Diseño Organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en Aquafit S.A, Año 2024."

Por lo antes expuesto, solicito comedidamente la aprobación del tema modificado.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,



ISAURO DOMO  
MSc. MSc.



CAROLA LINDAO  
MSc. MSc.

Noemi Mera

Ab. Isaura Domo, Msc.  
Profesor Tutor

Ing. Carola Lindao, Msc.  
Profesora Especialista

Carla Noemi Mera Choez  
Estudiante

Josué David Rodríguez Franco  
Estudiante

e/e Comisión de titulación CAE

Archivo

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR  
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

**UPSE** ¡crece con TALENTOS!

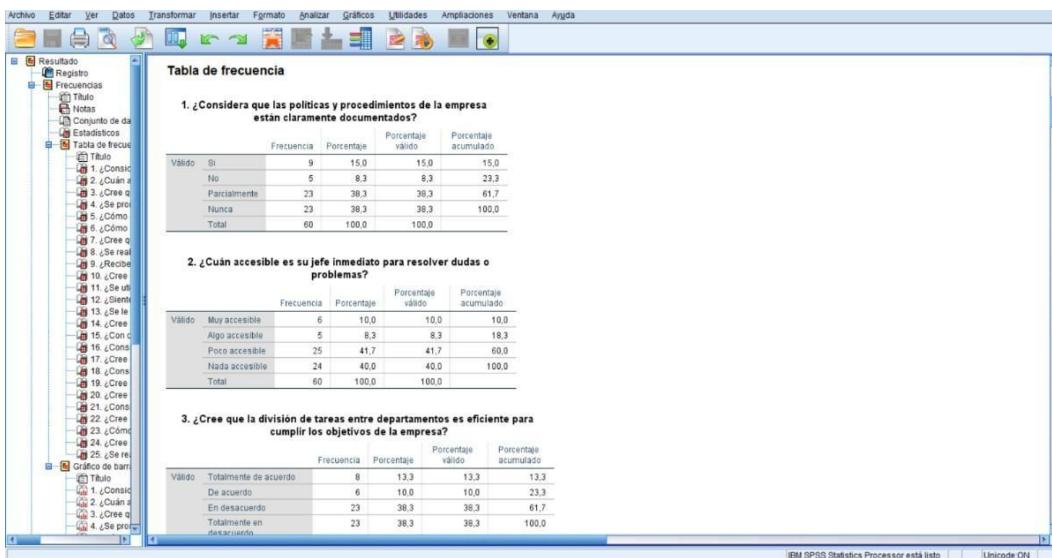
f @ t v www.upse.edu.ec

*Nota: Aprobación del tema de investigación*

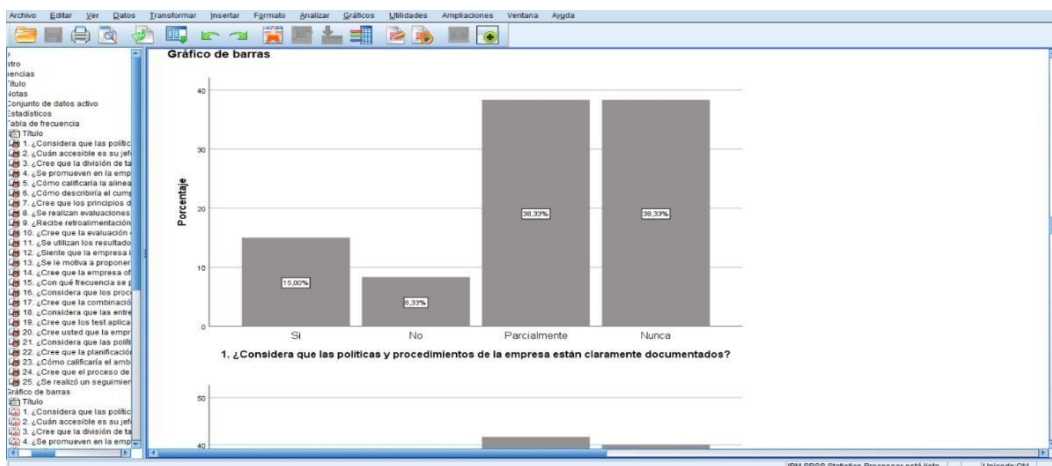
## Apéndice 6. Base de datos SPSS

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
1	Parcialmente	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	No	Raramente	No	En desacuerdo	No	Ocasionalmente
2	Nunca	Nada accesible	Totalmente en de...	Nunca	No alineados	Muy bajo	Parcialmente	Totalmente en de...	A veces	Totalmente en de...	A veces	Nunca
3	No	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	No	Raramente	A veces	Totalmente en de...	A veces	Ocasionalmente
4	Parcialmente	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	No	Raramente	No	En desacuerdo	No	Ocasionalmente
5	Si	Muy accesible	Totalmente de ac...	Siempre	Muy alineados	Muy alto	Si	Totalmente de ac...	Si	Totalmente de ac...	Si	Siempre
6	Parcialmente	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	No	Raramente	No	En desacuerdo	No	Ocasionalmente
7	Nunca	Nada accesible	Totalmente en de...	Nunca	No alineados	Muy bajo	Parcialmente	Totalmente en de...	A veces	Totalmente en de...	A veces	Nunca
8	Nunca	Nada accesible	Totalmente en de...	Nunca	No alineados	Muy bajo	Parcialmente	Totalmente en de...	A veces	Totalmente en de...	A veces	Nunca
9	Parcialmente	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	No	Raramente	No	En desacuerdo	A veces	Ocasionalmente
10	Parcialmente	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	No	Raramente	No	En desacuerdo	No	Ocasionalmente
11	No	Algo accesible	De acuerdo	Frecuentemente	Medianamente al...	Alto	No	De acuerdo	No	De acuerdo	Si	Siempre
12	Nunca	Nada accesible	Totalmente en de...	Nunca	No alineados	Muy bajo	Parcialmente	Totalmente en de...	A veces	Totalmente en de...	A veces	Nunca
13	Nunca	Nada accesible	Totalmente en de...	Nunca	No alineados	Muy bajo	Parcialmente	Totalmente en de...	A veces	Totalmente en de...	A veces	Nunca
14	Parcialmente	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	Parcialmente	Raramente	A veces	En desacuerdo	A veces	Ocasionalmente
15	Parcialmente	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	Parcialmente	Totalmente en de...	A veces	Totalmente en de...	No	Ocasionalmente
16	Parcialmente	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	No	Raramente	No	En desacuerdo	No	Ocasionalmente
17	Si	Muy accesible	Totalmente de ac...	Siempre	Muy alineados	Muy alto	Si	Totalmente de ac...	Si	Totalmente de ac...	Si	Siempre
18	Si	Muy accesible	Totalmente de ac...	Siempre	Muy alineados	Muy alto	Si	Totalmente de ac...	Si	Totalmente de ac...	Si	Siempre
19	Si	Muy accesible	Totalmente de ac...	Siempre	Muy alineados	Muy alto	Si	Totalmente de ac...	Si	Totalmente de ac...	Si	Siempre
20	Parcialmente	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	No	Raramente	No	En desacuerdo	No	Ocasionalmente
21	Nunca	Nada accesible	Totalmente en de...	Nunca	No alineados	Muy bajo	Parcialmente	Totalmente en de...	A veces	Totalmente en de...	A veces	Nunca
22	Parcialmente	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	No	Raramente	No	En desacuerdo	No	Ocasionalmente
23	Nunca	Nada accesible	Totalmente en de...	Nunca	No alineados	Muy bajo	Parcialmente	Totalmente en de...	A veces	Totalmente en de...	A veces	Nunca
24	Parcialmente	Algo accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	Parcialmente	Raramente	A veces	En desacuerdo	A veces	Ocasionalmente
25	Si	Muy accesible	Totalmente de ac...	Siempre	Muy alineados	Muy alto	Si	Totalmente de ac...	Si	Totalmente de ac...	Si	Siempre
26	Si	Poco accesible	Totalmente de ac...	Siempre	Muy alineados	Muy alto	Si	Totalmente de ac...	Si	Totalmente de ac...	Si	Siempre
27	No	Poco accesible	En desacuerdo	Ocasionalmente	Poco alineados	Bajo	No	Totalmente en de...	A veces	En desacuerdo	A veces	Nunca


*Nota: Base de datos SPSS*



*Nota: Base de datos SPSS*



*Nota: Base de datos SPSS*

**Apéndice 7. Carta aval**



Santa Elena, miércoles 26 de noviembre de 2024

Ledo  
José Xavier Tomalá Uribe, MSc.  
**Director de la Carrera Administración de Empresas**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
En su despacho

De mi consideración:

Por medio del presente emito la aceptación de la Srta. **CARLA NOEMI MERA CHOEZ** portadora de la cédula de ciudadanía N° **245038608-7** y del Sr. **JOSUE DAVID RODRIGUEZ FRANCO** portador de la cedula de ciudadanía N° **2450496753** para que realicen el Trabajo de Integración Curricular denominado: **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AQUAFIT S.A., cantón Santa Elena 2024"** el miércoles 20 de noviembre de 2024.

Sin otro particular me suscrito sin antes manifestarle mi sentimiento de consideración y estima.



Ing. Evelyn Figueroa Garcia  
Responsable de Talento Humano

*Nota: Carta aval*

## Apéndice 8. Ficha de Tutorías



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**FICHA PARA EL CONTROL DE TUTORÍAS DE TIC**  
**PERÍODO ACADÉMICO 2024-2**

<b>Facultad:</b>		Ciencias Administrativas			
<b>Carrera:</b>		Administración de Empresas			
<b>Modalidad de Titulación:</b>		Trabajo de Integración Curricular			
<b>Docente tutor:</b>		Ab.Isauro Domo, Msc.			
<b>Estudiantes:</b>		Noemi Mera - Josue Rodriguez	<b>Paralelo:</b>	<b>2</b>	
FECHA	HORA		DESCRIPCIÓN DE TEMAS DESARROLLADOS	RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CONTENIDO	TIPO DE TUTORÍA
	INICIO	FIN			
16/9/2024	20:00	21:00	Revisión y análisis del tema propuesto por parte de los estudiantes.	Perspectiva de parte del tutor	Trabajo de Integración Curricular
18/9/2024	19:00	20:00	Actualización del tema propuesto por parte de los estudiantes.	Investigación de tema similares y propuesta	
20/9/2024	20:00	21:00	Presentación del tema actualizado y aprobación por parte del tuto	Tema aprobado por parte del tutor	
25/9/2024	19:00	20:00	Matriz de Consistencia	Correcciones pertinentes y aprobación de parte del tutor	
14/10/2024	20:00	21:00	Revisión de puntos que abarcan en la introducción	Objetivos definidos de la investigación y contextualización de la problemática	
25/10/2024	20:00	21:00	Revisión de Capítulo I	Desarrollo correcto del marco teórico, teorías y conceptos y fundamentos legales	
11/11/2024	8:00	9:00	Revisión Capitulo II	Presentación de la metodología, población y muestra utilizada en la investigación	
15/11/2024	18:00	19:30	Indicaciones para la elaboración de encuestas a trabajadores y entrevista a jefa del área.	Explicación por parte del tutor del formato de encuestas y entrevistas	
20/11/2024	21:00	22:00	Revisión y aprobación de encuesta y entrevista al especialista	Aprobación para aplicar encuestas y entrevista a la empresa	
30/11/2024	8:00	10:00		Correcciones del tutor de los Capítulos III y IV	

			Presentación del Capítulo III y Capítulo IV	
<b>OBSERVACIONES DEL DOCENTE:</b>				

---

**FIRMA DEL TUTOR**

Noemi Mera

---

**FIRMA DEL ESTUDIANTE**



---

**FIRMA DEL ESTUDIANTE**

*Nota: Ficha de tutoría*



**Apéndice 9. Fotos de entrevistas, encuestas y tutorías**



*Nota: Entrevista a la jefa de DTH*



*Nota: Entrevista a la jefa de DTH*



*Nota: Tutorías*



*Nota: Tutorías*



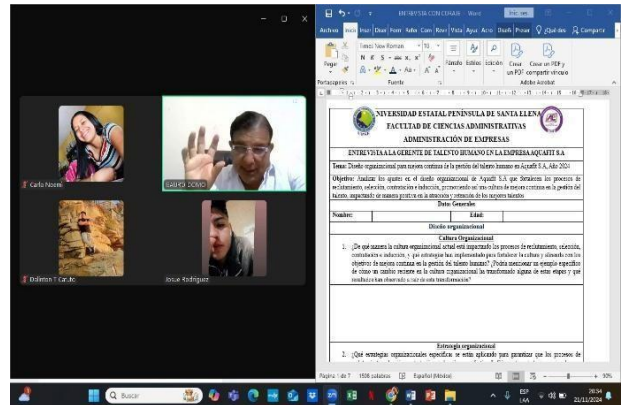
*Nota: Tutorías*



*Nota: Tutorías*



*Nota: Encuesta a trabajadores de Aquafit S.A*



*Nota: Tutorías*