



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
“CASO: EMPRESA ARTYC”**

**SUSTENTADO POR:
CARLA THERESE ESCOBAR GUTIERREZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE DEL 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANDSDALE

**MEJORAMIENTO EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO
HUMANO. “CASO: ARTYC”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
MARÍA ELENA MORAZÁN**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
JUAN MARTÍN HERNANDEZ
JESSY AYESTAS
VIRGILIO PAREDES**

DEDICATORIA

Dedico la culminación de mi maestría de post-grado a Dios en primera instancia, ya que a pesar de haber realizado mis estudios con múltiples obstáculos y difíciles experiencias, me ha acompañado en todo tiempo.

Mi dedicatoria en segunda instancia, es a mi madre: por ser ejemplo del esfuerzo incansable, del significado de dedicación, compromiso, y de autosuperación. Expreso mi máxima admiración hacia ella como profesional, madre y padre.

Por ultimo, también se lo dedico a mi hija a quien amo, ya que hemos sacrificado nuestro tiempo juntas, permitiéndome alcanzar otra meta más en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de ampliar mis conocimientos, y de haber puesto en mi camino a todas las personas involucradas en la obtención de mi título de maestría.

A mi madre Eva Gutierrez, por haberme apoyado en todos los aspectos en la realización y culminación de mis estudios.

Agradezco también, a unas pocas excelentes compañeras quienes amenizaron los cursos y que compartieron sus conocimientos, experiencias demostrando ser unas excelentes profesionales y buenas personas de nuestra sociedad.

A nuestros catedráticos: la Lic. Marielena Morazán, por brindarme su apoyo como asesora y por recibirme siempre con la mejor actitud y disponibilidad. Al Dr. Zelaya Oviedo por su apoyo como asesor y de su disponibilidad. Un agradecimiento especial a la Lic. Villela, quién admiro mucho por haber aportado su conocimiento con gracia, pasión y respeto.

Por último y no menos importante, a todas aquellas personas que me ayudaron a alcanzar mi meta; mis amigos, familiares y demás.

A todos y cada uno de ellos les expreso mi más genuino agradecimiento. ¡Gracias!



FACULTAD DE POSTGRADO

MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO “CASO: ARTYC”

AUTOR:

Carla Therese Escobar Gutierrez

RESUMEN

El presente estudio fundamenta la implementación de herramientas que permitan mejorar la gestión de talento humano en la empresa hondureña ARTYC, dedicada a los servicios de impresiones digitales, elaboración de rótulos, variedad en servicios de papelería y demás productos y servicios derivados. Mediante el mismo, se identifican las razones por las cuales son de gran importancia para que las empresas de cualquier tamaño incorporen un sistema de gestión de talento humano a la gestión empresarial. Las fuentes consultadas que respaldan esta investigación expresan que un sistema de gestión de talento humano contribuye a que las empresas sean eficientes y que al mismo tiempo contribuya al crecimiento organizacional de la empresa. El documento define la percepción de los clientes y describe la relación de los diferentes puestos en relación al sistema de gestión de talento humano. Por último, después de haber analizado los resultados, concluyendo que la empresa necesita a corto plazo y de carácter inmediato la implementación de las de herramientas de gestión de puestos y de evaluación y medición del desempeño para mejorar la gestión del talento humano.

Palabras clave: gestión del talento humano, gestión empresarial, gestión de puestos, evaluación y medición del desempeño.



GRADUATE SCHOOL

IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT “CASE: ARTYC”

AUTHOR:

Carla Therese Escobar Gutierrez

ABSTRACT

This study supports the implementation of tools to improve the talent management system in ARTYC, a Honduran company dedicated to digital printing services, making different types of labels, stationery variety services and other products and services derived. With this study, it identifies the reasons that are important for companies of any size to incorporate a talent management system to business management. The consulted sources support how a talent management system contributes to efficient companies and at the same time contribute to the organizational growth of the company. The document defines the perception of customers and describes the relationship of the different positions in relation to the talent management system. Finally, after analyzing the results, concluding that the company needs in the short term and immediate implementation of management tools such as a position management system and an evaluation and performance measurement system to improve the companies talent management.

Keywords: talent management, business management, position management system, evaluation and performance measurement system.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO.....	4
1.6 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	7
2.1.1 TALENTO HUMANO Y LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES.....	9
2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	10
2.3 INDUCCIÓN	12
2.4 ANÁLISIS DE PUESTOS	14
2.4.1 TERMINOLOGÍA BÁSICA DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS.....	14
2.4.2 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS.....	15
2.5 EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	18
2.5.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	21
2.5.2 EI IMPACTO DE LA EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	21
2.5.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
2.5.4 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
2.5.5 RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA	25
2.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	26
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	27
3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS.....	27

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.2.1 ETAPAS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	31
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	31
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS.....	31
3.4.1 FUENTES SECUNDARIAS.....	32

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS33

4.1 RESULTADOS	33
4.1.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL NIVEL GERENCIAL DE LA EMPRESA ARTYC.....	33
4.1.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ARTYC.....	34
4.1.3 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES EN LA SALA DE VENTAS DE LA EMPRESA ARTYC.....	36
4.1.4 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA ARTYC.	39
4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	42

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....43

4.1 CONCLUSIONES	43
4.2 RECOMENDACIONES.....	44

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD45

6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	45
6.2 INTRODUCCIÓN.....	45
6.3 PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO	46
6.3.1 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO.....	46
6.3.2 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO	51
6.3.3 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO	52
6.3.4 EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO	52
6.4 PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO.....	54

6.4.1 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO.....	54
6.4.2 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO	57
6.4.3 ANÁLISIS COTO-BENEFICIO DEL PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO	57
6.5 PLAN DE ACCIÓN A LARGO PLAZO.....	58
6.5.1 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE ACCIÓN A LARGO PLAZO	58

BIBLIOGRAFÍA.....	61
--------------------------	-----------

ANEXOS.....	64
--------------------	-----------

ANEXO 1. MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	64
ANEXO 2. CRONOGRAMA Y COSTO DE LA INVESTIGACIÓN	65
ANEXO 3. ENTREVISTAS	66
ANEXO 3.1 FORMATO DE ENTREVISTA CON EL GERENTE DE OPERACIONES/JUNTA DIRECTIVA DE ARTYC EL ING. EDUARDO GUERRERO.....	66
ANEXO 3.2 FORMATO DE ENTREVISTA CON LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ARTYC.....	67
ANEXO 4. FORMATO DEL CUESTIONARIO APLICADO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	68
ANEXO 5. FORMATO DEL CUESTIONARIO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	69
ANEXO 6. FORMATO PROPUESTO DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS PARA ARTYC.....	71
ANEXO 7. DESCRIPTORES PROPUESTOS DE ALGUNOS PUESTOS.....	73
ANEXO 7. FORMATO PROPUESTO DE LA FICHA DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE ARTYC.....	83

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El estudio realizado en Arte y Color Digital (ARTYC), surge de la necesidad de contar con sistemas eficientes que permitan mejorar la gestión del talento humano con el objetivo de establecer herramientas adecuadas que permitan el desarrollo organizacional para que estas sean más competitivas y rentables.

La presente investigación comienza por plantear los antecedentes de la empresa objeto de estudio, tales como su rubro, misión y visión. Seguidamente se plantea la problemática que existe en dicha empresa indicando las necesidades de la empresa de mejorar su gestión de talento humano. Se definen los objetivos que pretenden dar solución a esta situación y se exponen cuáles son las variables de explicando la importancia de realizar este estudio.

Continuando con el marco teórico, en donde este brinda el respaldo necesario a través de la investigación de diferentes fuentes y de reconocidos expositores en relación al tema de gestión del talento humano, que permiten establecer herramientas y procedimientos que den respuesta a la problemática planteada.

Luego, se estableció la metodología aplicada, definiendo su enfoque, métodos de investigación a utilizar y se define el diseño de la investigación. Así mismo, se definen las técnicas de obtención de información necesarias y se explica la manera de aplicación de las mismas. Seguidamente, se analizan los resultados permitiendo identificar los hallazgos claves de la investigación.

Por último, se exponen las conclusiones y se brindan recomendaciones que den respuesta a los objetivos del estudio. Se realiza una propuesta formal a la empresa, en donde se recomienda la implementación de herramientas adecuadas que permitan mejorar la gestión del talento humano a corto, mediano y largo plazo, conteniendo sus actividades estratégicas, tareas, responsables y el coste económico respectivamente.

1.2 ANTECEDENTES

El marketing hoy en día es indispensable para que las empresas se den a conocer en el mercado que opera, demostrando que la utilización de este medio genuinamente apoya las estrategias de cualquier negocio en el cual tiene impacto directo en la rentabilidad y posicionamiento. En 1994 se iniciaron los primeros “*banners*”, en 1997 empezaron a salir anuncios en automóviles; del año 2000 en adelante, la era digital ha crecido exponencialmente, al punto que las empresas que no emplean este tipo medio como socialización de marcas, productos, servicios, etc., se entiende que no están aprovechando esta herramienta y puede llegar a ser un factor delimitante en el crecimiento organizacional.

Arte y Color Digital (ARTYC) inició sus operaciones en el año 2005, fundada por los señores Eduardo Guerrero y Marisabel Castillo. En siete años ha tenido un crecimiento sustancial en su competitividad en el mercado de Tegucigalpa, debiéndose a sus servicios y productos que ofrecen; permitiendo al negocio un rápido crecimiento en el mercado como del talento humano de la misma.

Arte y Color Digital, es un empresa hondureña que se especializa en la elaboración de productos publicitarios como son: impresiones digitales, impresiones laser, impresiones litográficas y laminados. Otros servicios que ofrece son: impresiones sobre lonas, vinilo, backlight, mesh, jet fabric, PVC, sandblast, foamboard, coroplast, acrílicos y rotulación de vehículos. Ahora incursionando en el campo de elaboración de estructuras metálicas, cajas de luz y rótulos troquelados.

La misión de ARTYC es brindar servicios de impresiones digitales de calidad y de productos y servicios asociados con excelente tiempo de respuesta para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Su visión es ser una empresa reconocida por ser líder en el mercado regional de las impresiones digitales y de los productos y servicios asociados.

Como toda pequeña empresa, cuando inician operaciones generalmente por factores económicos, no gozan de los beneficios de los diferentes departamentos o áreas

estructuradas; en este caso “ARTYC” no posee un departamento de gestión de talento humano. Algunos procesos propios de ésta área son ejercidas por sus propietarios/fundadores. Mencionado esto, ***¿Cuál es la necesidad de mejorar el desarrollo organizacional, específicamente la gestión del talento humano?***

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Hace quince a veinte años atrás, las pequeñas y medianas empresas eran consideradas como organizaciones carentes de innovación, con estrategias conformistas, procesos rutinarios que no apoyaban al cumplimiento de la estrategia principal del negocio. Específicamente, el desarrollo del talento humano en las pymes dejaba mucho que desear; sin embargo (Valda, 2012) expresa que no es necesario ser una empresa grande para ser una gran empresa.

Las pymes en Honduras habían dejado de lado el aspecto del crecimiento organizacional de su talento humano así como otros procesos importantes como son: reclutamiento y selección de personal, análisis de la compensación, gestión de puestos y medición del desempeño, entre otros. Debido a la globalización y a la competitividad regional, estas organizaciones se han visto en la necesidad de mejorar los procesos antes mencionados.

Los avances han sido lentos y pocos, y no se ha logrado que los empresarios le den la importancia merecida al capital más valioso de cualquier negocio, generando así gastos innecesarios, incrementando los costos en su operación y no se está optimizando la rentabilidad de la mismas.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Arte y Color Digital (ARTYC) como empresa pequeña dedicada a impresiones digitales carece de un sistema de gestión de talento humano.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las herramientas que pueden mejorar la gestión del talento humano en la empresa?
- ¿Cuáles son los beneficios esperados de la implementación de herramientas del manejo del talento humano?
- ¿Cuáles son las limitantes que inciden en el desarrollo de la gestión del talento humano en “ARTYC”?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a través de la implementación de un plan de acción que permita aplicar herramientas adecuadas para el mejoramiento en la gestión del talento humano de la empresa “ARTYC”.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las causas que impiden mejorar la gestión del talento humano en “Artyc”.
- Analizar la información obtenida para descubrir las herramientas apropiadas para mejorar la gestión del talento humano a corto plazo.
- Definir las herramientas que permitan mejorar la gestión del talento humano en ARTYC.
- Proponer formalmente a la empresa “ARTYC”, la implementación de un plan de acción para mejorar la gestión del talento humano.

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

En el presente documento se exponen las variables de estudio, dependientes e independientes, así como las posibles causas que inciden en las variables dependientes.

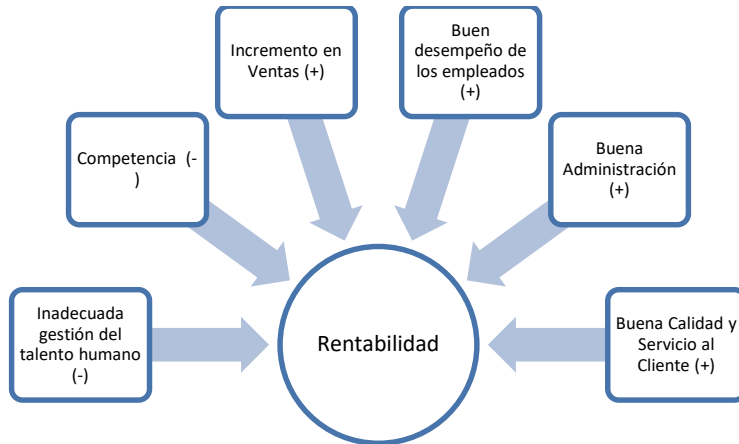


Figura 1. Variables de Estudio

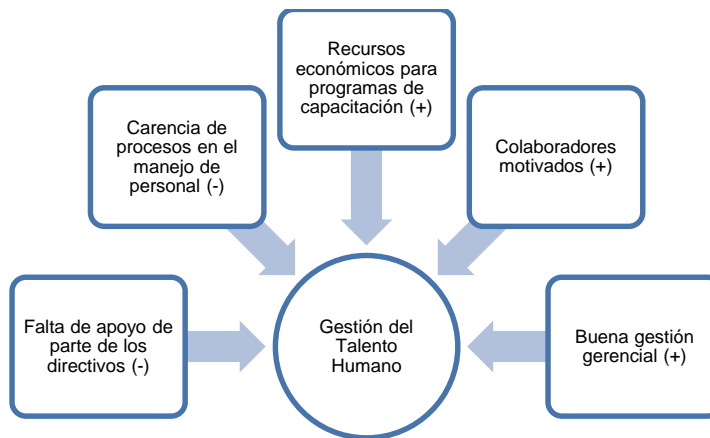


Figura 2. Variables de Estudio

1.6 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día el papel de la administración del talento humano en las organizaciones es de vital importancia, ya que los empleados son el motor principal de cualquier empresa. Según Chiavenato (2009) la administración del recurso humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas. La administración del talento humano se ha vuelto más significativa de lo que habitualmente se le conocía. Antes, un departamento de talento humano se dedicaba a la contratación de personal, a despedir, etc.; ahora la administración del talento humano se considera como una sociedad estratégica para la empresa. Actualmente, los objetivos de la gestión del talento humano son: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y su misión, proporcionar competitividad a la empresa, proporcionar al

negocio personas bien entrenadas y motivadas, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo y administrar e impulsar el cambio, entre otras.

Claramente se puede observar que las empresas que se preocupan por desarrollar su personal, generalmente suelen ser más competitivas, ya que los individuos se encuentran bien enfocados y motivados. En negocios pequeños o medianos en Honduras, carecen o faltan de procesos de gestión de personal, puesto a que no se cuenta con una estructura o capital económico para llevarlo a cabo. Sin embargo, unas cuantas aplicaciones en la gestión del talento humano puede hacer la diferencia entre los negocios.

Según Chiavenato (2009), considera la evaluación del desempeño como una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencialidad de desarrollo. En una publicación sobre la utilidad de la evaluación del desempeño www.agorasocial.com (2012) expone, que se pretende identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

La literatura expuesta denota la importancia con la que debe ser tomado el tema por parte de los empresarios/dueños de las pymes. La planificación estratégica de cualquier negocio debe de estar alineada la gestión del desempeño organizacional con la gestión del desempeño individual, ya que dicha herramienta ayuda a que el personal entienda el vínculo entre su desempeño y el logro de los objetivos de la organización.

Los beneficios esperados de la implementación de las herramientas de gestión de puestos y de evaluación y medición del desempeño del talento humano son: tomar decisiones mejores informadas, brindarle seguimiento a los objetivos individuales como organizacionales, determinar las necesidades de desarrollo individuales y organizacionales, entre otras.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El segundo capítulo de esta investigación se presenta el marco teórico, mismo que puede ser referencial o conceptual; el marco teórico sirve para fundamentar el tema de esta investigación. Para ello se necesita detectar, obtener y revisar literatura en relación al tema de estudio, para poder identificar la información y/o fuentes que contribuirán a la solución del problema.

2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La “gestión del talento humano” es un término compuesto por significados independientes, como es *gestión* o *administración*, y *talento humano* también utilizado frecuentemente como *recursos humanos* que se ha transformado a través de varias eras hasta llegar al concepto actual/moderno. Para lograr entender el significado de la gestión del talento humano, se comenzará por definir cada uno de sus componentes.

Robbins (1999) define el término de administración como al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas; y según Correa (2009) define a la administración como el proceso de diseñar y de mantener un entorno en el cual los grupos de trabajo como los individuos cumplan eficientemente con los objetivos específicos establecidos.

Las fuentes antes expuestas, definen la palabra *gestión* (refiriéndose a éste término como sinónimo de administración) como la acción de dirigir el negocio hacia la dirección de la estrategia cumpliendo con su misión a través de la planificación, organización y control para alcanzar su visión. Así mismo, ambos autores enfatizan en la palabra “eficiencia”, siendo ésta una clave al éxito para el logro de los objetivos trazados.

El término “talento humano” ha venido evolucionando de manera rápida y continua en el último siglo. En la era de la industrialización clásica, en donde se transformaban las

oficinas en fábricas, donde existía la necesidad de adoptar estructuras tradicionales y de la creación de departamentos o divisiones, pasó de ser un “departamento de personal” a personas como “mano de obra”.

Luego, la era de la industrialización neoclásica en donde aumentaba el tamaño de las fábricas y se expandían los mercados era necesario adaptarse al cambio; es aquí donde las personas pasaron a ser conocidas como “recurso humano”; Ríos (2007) expone el significado de *talento humano* como conocimientos, habilidades, capacidades o actitudes de cualquier tipo que poseen las personas pero hace incapié en que no se debe confundir éstas con las personas mismas.

Por último, la era del conocimiento, en donde el mercado de servicios logra superar al mercado de la industria y se implementaban modelos flexibles y cambiantes, en donde a las personas se le denominaba como “capital humano”; Ríos (2007) define al capital humano un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo a Chiavenato (2009) el capital humano está compuesto por dos aspectos principales: el talento y el contexto; en donde expone que el talento esta compuesto por el conocimiento, habilidades y destrezas que la persona posee y que, el contexto es el ambiente propicio para que los talentos de las personas florezcan y crezcan.

Actualmente, el término que se utiliza es el término de “talento humano”. Siendo éste último el que le da más valor a su significado compuesto por cuatro aspectos fundamentales: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. Hoy en día el talento humano, se considera a toda aquella persona que sabe integrar, organizar, desarrollar, recompensar y retener los activos de las organizaciones. En otras palabras, un talento debe poseer algún diferencial competitivo que le dé valor agregado a su trabajo.

Una vez que se ha definido el talento humano de las organizaciones, la gestión de esta es un proceso continuo en el cual abarca otros temas que son de gran importancia para el desarrollo efectivo de la gestión del talento humano como es el proceso de

reclutamiento y selección de personal. El realizar un adecuado procedimiento de reclutamiento y de seleccionar al personal idóneo para cada puesto, se logra mejorar la eficiencia de la administración del talento humano.

La gestión del talento humano en las empresas, no termina con contratar la persona idónea para cada puesto, es necesario seguir con los pilares de la gestión del talento humano; es decir, con un análisis de puestos que permita tener información actualizada y relevante para tomar otro tipo de decisiones y de implementar otros procesos como es la evaluación y medición del desempeño, la valoración de puestos, la gestión de compensación, entre muchos otros.

2.1.1 TALENTO HUMANO Y LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES

Dentro de las pequeñas y medianas empresas se puede encontrar un estigma derivado del pasado que consiste en que el área de administración de talento humano se aplica sólo en grandes organizaciones o multinacionales. De acuerdo a Alles (2010), una pequeña organización puede tener en orden los temas relacionados con su personal y alinear su organización con sus objetivos empresariales de la misma manera que una empresa de mayor tamaño.

Una administración adecuada del talento humano permite: no emplear a personas equivocadas o que no cumplan con el perfil del puesto, evitar rotaciones no deseadas, evitar tener personas no comprometidas con su gestión individual, evitar que las personas piensen que su salario no es justo, evitar que el personal pierdan la motivación, entre muchas otras.

Por las razones antes mencionadas, se puede concluir que la función de la gestión del talento humano, no termina con la contratación de personal, inducción, capacitación, o para gestionar los procesos de despidos, etc., mas bien, se dice que la administración del talento humano en las pequeñas empresas es igualmente importante como en las organizaciones grandes en tamaño.

2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, ya que aquí se debe detectar hacia donde debe dirigirse la empresa para adquirir recurso humano. Del reclutamiento y selección de personal depende el éxito de las futuras contrataciones de la empresa. Según Dolan (2007), el propósito del reclutamiento es obtener una cantidad suficiente de candidatos potenciales que puedan cubrir los puestos y de los cuáles la empresa pueda escoger.

La importancia del proceso de reclutamiento de acuerdo a Dolan (2007) es:

- Permite determinar las necesidades actuales y futuras del reclutamiento, partiendo de la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo posible para la empresa.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Aumentar la eficiencia individual como de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

De acuerdo a Alemán (2012) existen diferentes formas de predecir futuras necesidades de talento humano, mismas se mencionan a continuación:

- Análisis de Tendencias: es un análisis de las necesidades de empleo que ha tenido la empresa a lo largo de un período de años para pronosticar necesidades futuras.
- Análisis de Razón: pronóstico basado en una relación entre un factor causal y el número de empleados que se necesitan.
- Diagramas de Dispersión: es un método gráfico para encontrar la relación entre dos variables.
- Buen Juicio de los Gerentes: basado en aspectos clave e información sobre el ambiente interno y externo de la institución.

Una vez definido las necesidades de talento humano de una organización, es necesario identificar las fuentes de reclutamiento. De acuerdo Aponte (2006) estas fuentes pueden ser:

- El personal interno: es ideal para promociones y desarrollo de planes de sucesión.
- Base de datos de solicitudes
- Agencias de empleo: se encargan de suministrar candidatos que reúnan los requisitos mínimos establecidos por las empresas solicitantes.
- Las organizaciones educativas: las escuelas, institutos y universidades ofrecen la oportunidad de entrar en contacto con personas que han adquirido formación técnica y profesional.
- Empresas de servicios temporales: utilizadas para requerimientos de personal para cubrir períodos temporales como son vacaciones, licencias, incapacidades, etc.
- Sindicatos entre otros.

Habiendo identificado las fuentes de reclutamiento a utilizar, comienza la selección de las personas. Según Alemán (2012) los pasos para el proceso de selección son:

- Preparación de la entrevista: se prepara las hojas de vida de las personas a entrevistar, se prepara una lista de preguntas a realizar, y asegurarse de haber reservado suficiente tiempo y lugar adecuado.
- Crear un ambiente agradable: recordarse de saludar y dar la bienvenida a la persona, generar un clima cordial y amistoso, y también se debe exponer el propósito de la entrevista.
- Investigar antecedentes curriculares: hacer que el entrevistado relate sus antecedentes profesionales y curriculares, se debe registrar la información clave del entrevistado, hay que saber manejar los silencios y saber dirigir la reunión.
- Investigar las competencias: se debe analizar las experiencias pasadas y presentes del postulante en relación directa con las futuras responsabilidades del puesto a cubrir.
- Cierre de la entrevista: Dejar al entrevistado una sensación positiva sobre el proceso de la entrevista, brindar al entrevistado la posibilidad de hacer una última pregunta y se debe comentar las etapas siguientes del proceso.

- La última etapa del proceso de selección, es realizar algún tipo de prueba que permitan validar las competencias, conocimientos, habilidades, etc. Existen muchas y diferentes tipos de pruebas, que el administrador del talento humano deberá decidir cuál de estas pruebas se deban aplicar. Después de haber realizado las pruebas y de haber obtenido los resultados, se selecciona a la persona que se cree más adecuada para el puesto; esta decisión deberá ser tomada por el que sería el jefe inmediato del entrevistado con el apoyo del área de recursos humanos.

A continuación se presenta gráficamente en la figura 3 el proceso de reclutamiento y selección del personal resumidas en cuatro fases importantes.

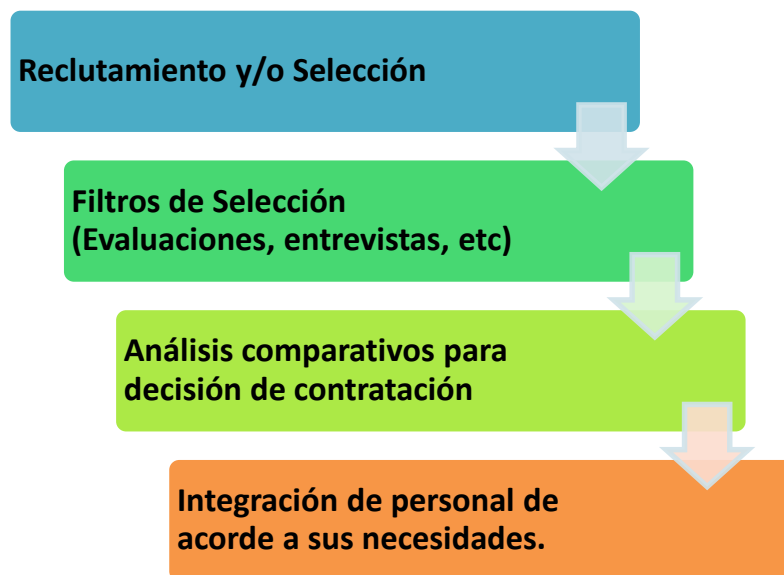


Figura 3. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

2.3 INDUCCIÓN

El proceso de inducción según Garcés (1999) es un período en el que el nuevo personal conocerá la empresa a la que ingresa. Cuando una persona se incorpora a una empresa, tienen que ir asimilando gradualmente la identidad de dicha empresa. Aquí las personas conocen las políticas organizacionales, la cultura organizacional, costumbres, estilos de liderazgos, etc.

Es importante que las empresas de cualquier tamaño cuenten con un programa de inducción para el nuevo personal, para que de una manera rápida conozca los fundamentos esenciales de la empresa, así como sus criterios básicos y sus modalidades funcionales.

El proceso de inducción según Garcés (1999) inicia con la entrega de documentación pertinente de la empresa, para que el nuevo colaborador conozca los lineamientos básicos de la empresa. Además, comprende una visita física a las instalaciones de la empresa y la presentación respectiva con algunas de las personas que laboran en la misma, principalmente con los departamentos con los que va a tener una relación directa del nuevo colaborador. Es importante también dar una explicación de parte quién lo induce de las características generales de la empresa, sus lineamientos, sus horarios, sus prestaciones y demás.

El proceso de inducción puede variar de organización a organización, puede ser de un día como puede llegar a ser de una semana o más, dependiendo cuánta información se le quiera transmitir al nuevo colaborador. Al finalizar el proceso de inducción, se encontrará un período de ajuste al trabajo, ya que podría ser necesario que la persona nueva necesite algún tipo de capacitación. Para que la persona nueva conozca sus funciones y responsabilidades, se debiera proporcionar el descriptor del puesto para que lo lea detenidamente y acepte sus obligaciones; es por ello la importancia de la gestión de puestos. En la figura 4, se representa gráficamente las etapas del procedimiento de inducción al personal.

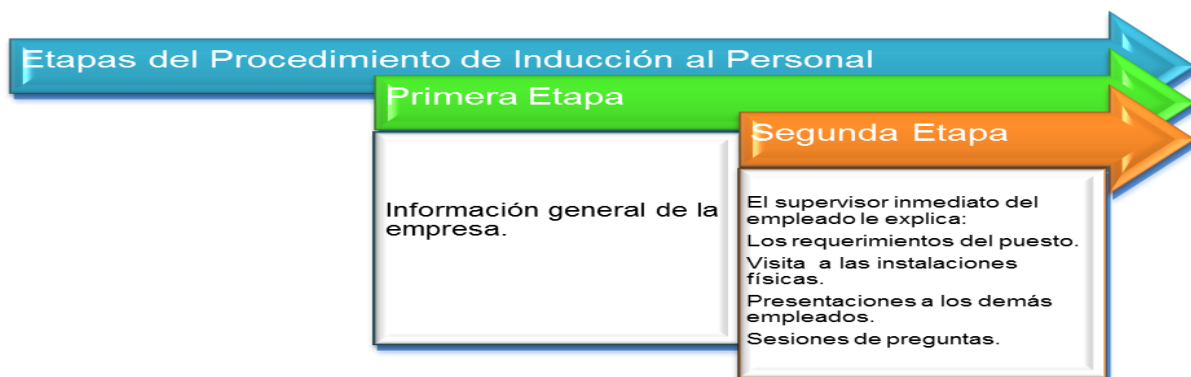


Figura 4. Procedimiento de Inducción del Personal

2.4 ANÁLISIS DE PUESTOS

Según Wayne Mondy y Noe (2005) un análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. En el año 2007, Ponce define que un análisis de puestos (ADP) puede ser útil para los siguientes procesos: reclutamiento y selección, valoración de puestos, retribución, evaluación del desempeño, estructura y diseño organizacional, para la elaboración de manuales de operaciones y de procedimientos, para la planificación de carreras y promociones, para la delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidades, etc.

Como toda herramienta, el análisis de puestos (ADP) tiene delimitaciones que expone Chiavenato (2009) tales como: puede ser una herramienta rígida con respecto a la variabilidad de puestos, puede tener insuficiente información cuando se quiere explotar los resultados con una finalidad distinta a la inicial, los usuarios del ADP pueden no llegar a conocer la utilidad que esta herramienta puede ofrecer y por último, se requiere de una actualización permanente.

2.4.1 TERMINOLOGÍA BÁSICA DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

Puesto de Trabajo: Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. (Fernandez-Ríos, 1995).

Función del puesto: Agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto. (Chiavenato I. , 2000)

Ocupación: Conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí una estrecha relación en sus funciones. (Vértice, 2008)

Cargo: Actividades desempeñadas por una persona las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. (Chiavenato I. , 2000)

Tarea: Pequeñas unidades en las que se pueden descomponer las actividades de trabajo; conjunto de actividades individuales que lleva a cabo el ocupante del cargo. (Vértice, 2008)

Especificación del puesto: Documentos que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular. (Wayne Mondy & Noe, 2005)

2.4.2 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

Díaz (2012) expone una serie de fases para la elaboración de un análisis de puestos presentados a continuación:

2.4.2.1 Diseño del Análisis de Puestos

- Análisis del tipo de información a recopilar con respecto a la definición de un puesto de trabajo, como son: nombre del puesto, departamento o área, misión del puesto, funciones y responsabilidades, tareas o actividades, grado de interacción con las otras áreas de la empresa, grado de impacto del puesto en el negocio, dependencias en niveles jerárquicos y/o funcionales, número de personas que dependen del puesto y organigrama. Entre otra información que pudiese resultar relevante al puesto como: condiciones ambientales, peligrosidad, esfuerzo físico, disponibilidad, etc. Por último, se debe definir los conocimientos y el nivel de experiencia requerida para desempeñar el puesto, tales como: formación mínima, conocimientos específicos, informática, idiomas, experiencia previa, entre otros.
- Análisis del grado de especificidad de la información a recopilar; esta información puede ser recopilada de mayor a menor especificidad.
- Definición de cómo se quiere presentar la información, es decir, realizar o elaborar el diseño del formato de la ficha del puesto debe realizarse en función de la información que se haya decidido recopilar.
- Establecer los métodos de análisis que se necesitan utilizar para la recopilación de la información; en el año 2011, Morazán expone que los métodos de recopilación de información pueden ser:

a. Cuestionario estructurado o de preguntas abiertas: El trabajador complementa una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimiento,

habilidad, obligaciones y responsabilidades. Cada pregunta esta asociada a una escala cuantitativa que mide la importancia del factor trabajo.

b. Entrevista: El entrevistador define una muestra representativa de los empleados y recaba información mediante una entrevista estructurada que se presenta en el mismo orden a todos los entrevistados y que incluye una serie de preguntas relativas al trabajo. Dicha entrevista puede ser aplicada individual como en grupo.

c. Observación: El analista observa directamente al trabajador objeto de estudio durante un tiempo razonable y registra las características esenciales del trabajo. Puede auxiliarse de cámara de video a fin de estudiar después con más detalle.

d. Diario de trabajo: Se pide a un grupo de colaboradores que escriban un diario de sus actividades cotidianas y registren la cantidad de tiempo que dedican a cada actividad. Después de un tiempo prudencial, el analista identifica las actividades esenciales.

e. Otros métodos son: el análisis de contenido de documentos laborales, reunión de grupo de expertos, información de maquinaria o equipos y/o grabaciones de actividades en el puesto.

- Definición de quien será el responsable por la recopilación de la información; estas personas pueden ser: analista consultor, titular del puesto, responsable inmediato o un departamento de recursos humanos.

2.4.2.2 Planificación del Análisis de Puestos

Fernandez-Ríos (1995) establece una serie de pasos para la planificación del análisis de puestos detallados a continuación:

- Definición de los objetivos del proyecto. Se pretende exponer qué se quiere hacer con el ADP, cómo se quiere alcanzar y para qué se quiere hacer.
- Inventario de puestos de trabajo. En este paso, se selecciona cuál(es) puestos será el representativo para el análisis de puestos.

- Elección de las fechas más adecuadas. Para obtener información más objetiva, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones: Evitar realizar entrevistas o aplicar cuestionarios en semanas previas o posteriores a períodos vacacionales, no se recomienda ejecutar el análisis inmediatamente o antes de un período de trabajo intenso, programar el trabajo para aquellos días que se prevé un descenso de nivel de actividad, entre otras.
- Realizar una valoración económica del ADP. Para elaborar un presupuesto del proyecto es necesario tomar en cuenta la contratación de asesores externos, el tiempo y atención dedicado del personal de la empresa, la infraestructura y espacios necesarios, ya sean computadoras, espacios, etc.

2.4.2.3 Difusión y Comunicación del Análisis de Puestos

En esta fase, Díaz (2012) expone que la comunicación y difusión de un ADP pretende exponer los objetivos de dicho análisis de puestos siguiendo las líneas de autoridad de la empresa. Por tal, razón es necesario la aprobación de la dirección para la continuación de la difusión del proyecto a los siguientes niveles de mandos altos, medios y bajo.

La dirección que aprobará dicho proyecto, debe de estar informado de todos los detalles relevantes como los objetivos específicos del ADP, el costo económico, los plazos de tiempo, quién interviene e informar periódicamente sobre el desarrollo del proyecto. Con respecto a los niveles bajos, se les debe brindar información breve, clara y satisfactoria. Un análisis de puestos debe ser un factor motivante para los empleados y no causarle preocupaciones. Se les debe aclarar cualquier duda con respecto al proyecto del ADP e intentar transmitir que ésta herramienta es para mejorar.

Al mismo tiempo, se tiene que definir los medios que se utilizarán para la difusión del ADP; mismos que pueden ser por medio de reuniones informativas, uso de email, cartas, utilización del tablón de anuncios de la empresa y si hubiera revista informativa, pues utilizar este medio también.

2.4.2.4 Recopilación de Información

En este paso se recopila toda la información necesaria para la realización del análisis de puestos; se debe procurar el menor impacto posible en las operaciones diarias de la empresa.

2.4.2.5 Documentos requeridos para el ADP

Según Vértice (2008) otros documentos que pueden ser de apoyo para el desarrollo del análisis de puestos son: bitácora del empleado, listas de chequeo y organigramas entre otros.

2.4.2.6 Actualización periódica de los Descriptores de Puestos

Para la actualización de los descriptores de puestos, se deberá definir los períodos en los cuales se van a mantener informados a las personas que incumben, así como los medios a usar.

2.4.2.7 Recomendaciones para un ADP

Algunas recomendaciones mencionadas por Fernandez-Ríos (1995) para el desarrollo de un análisis de puestos en una empresa son: evitar las palabras ambiguas, la descripción debe ser clara, informar a los mandos medios y hacerlos participar en todo lo posible, informar a los empleados y reducir la incertidumbre, seleccionar cuidadosamente el analista/consultor, las afirmaciones deben contener sólo lo que hace el empleado y no lo que debería hacer, si es necesario hacer referencia a otro puesto debe mencionarse la denominación formal del puesto.

2.5 EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es una de las herramientas más útiles que las organizaciones tienen para el logro de sus objetivos, pudiendo alinear los esfuerzos del personal al logro de dichas metas. La función principal de la evaluación del desempeño es contribuir a que los empleados entiendan el vínculo entre su desempeño y el logro de los objetivos de la organización.

Evaluar el desempeño según Marín (2006) consiste en un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado en su trabajo. Este sistema de administración del desempeño se basa en metas que se establecen en conjunto entre los colaboradores y los jefes inmediatos. Existen las evaluaciones informales periódicas que proporcionan oportunidades para identificar cómo se desempeña cada empleado con respecto a sus metas ofreciendo una intervención oportuna.

El autor Robbins, en el año 2004, expone que la evaluación del desempeño tiene relación directa con la motivación, la capacidad de cada individuo y la oportunidad para desempeñarse dentro de la empresa. Se puede ver plasmado de la siguiente ecuación:

Desempeño= $f(M \times C \times O)$, en donde

M= Motivación

C= Capacidad del Individuo

O= Oportunidad de desarrollarse en la empresa

En otras palabras, el desempeño laboral se basa en función de la motivación, de la capacidad (habilidades e inteligencia del individuo) y de la disminución de obstáculos que puedan restringir su desempeño.

Para ello, aparte de evaluar y medir el desempeño, las organizaciones deben proporcionar el ambiente interno como externo adecuado para que sus colaboradores alcancen sus objetivos. Programas de motivación e incentivos, programas de desarrollo de competencias o habilidades y proporcionar herramientas, equipos y demás que promuevan un buen clima organizacional para el desempeño eficiente.

La motivación según Newstrom (2007), es un conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que el empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. También expone que se debe descubrir y comprender estos impulsos así como las necesidades de sus empleados. Para ello, existen tres modelos que se puede utilizar

para detectar estas necesidades: el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow, el modelo bifactorial de Herzberg y el Modelo E-R-C de Alderfer.

El modelo de Jerarquía de Maslow considera que las diversas necesidades motivacionales están ordenadas en una jerarquía, a la vez que sostiene que antes de que se puedan satisfacer necesidades más complejas y de orden más elevado, es preciso satisfacer determinadas necesidades primarias. En la figura 5 se ilustra dicha jerarquía.



Figura 5. Jerarquía de necesidades de Maslow.

Factores Motivacionales

- El trabajo en sí
- Logros
- Posibilidad de crecimiento
- Avance
- Reconocimiento

Factores de Mantenimiento

- Estatus
- Relación con los jefes
- Relación con los compañeros
- Relación con los subordinados
- Calidad de la supervisión
- Políticas y administración de la compañía
- Seguridad el empleo
- Condiciones de trabajo
- Sueldo

El modelo bifactorial de Herzberg considera que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso. Para ello expone cuáles son los factores motivacionales y los de mantenimiento.

Figura 6. Modelo Bifactorial de Herzberg

El modelo E-R-C de Alderfer afirma que al principio, los empleados se preocupan por satisfacer sus necesidades de existencia (factores fisiológicos y de seguridad). Luego, se preocupan por las necesidades de relación (ser aceptado por los jefes, compañeros, entre otros). Por último, establece que los empleados se preocupan por las necesidades de crecimiento o de autorrealización.

2.5.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo a Díaz (2012), expone que las organizaciones miden su desempeño para mejorar a la empresa como tal; ya que cuando se realiza el proceso de seguimiento al desempeño de los empleados, se puede detectar oportunamente problemas tales como la disminución de la lealtad de los clientes, se puede descubrir utilidades estancadas y se pueden identificar la fuga de talentos. La medición del desempeño sirve como validación del progreso permitiendo a las empresas determinar si cumplen sus metas y/o si deben modificar sus presupuestos o proyecciones.

Cuando las empresas comparan su desempeño con la competencia y con los estándares de la industria o de su rubro, pueden identificar áreas débiles y abordarlas oportunamente para enfatizar su ventaja competitiva. Muchas empresas miden el desempeño para cumplir con regulaciones gubernamentales o normas internacionales.

El proceso de evaluación y medición del desempeño ayuda al empleado y al jefe inmediato a enfocarse en las metas y en las expectativas de desempeño por parte de la empresa. Es aconsejable que este proceso se deba realizar por lo menos una vez al año.

Otras razones por la cual es importante la evaluación y medición del desempeño son: ayuda a comunicar al empleado metas exigentes pero realistas de manera que sean posible alcanzarlas, puede ayudar a incrementar la productividad al proporcionar retroalimentación oportuna a los colaboradores, ayudan a las empresas a tomar decisiones mejores informadas y válidas con respecto a sueldos y ascensos, y también pueden proporcionar protección contra demanda legales que pudieran entablar empleados que han sido despedidos o a quienes le hayan negado un aumento por mérito.

2.5.2 EL IMPACTO DE LA EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Santiago Pereda Marín (2006) menciona algunas aplicaciones o beneficios de un sistema de evaluación y medición que aportan a las organizaciones, como son:

- Mejora el desempeño en la empresa y el clima de la misma.

- Alinea el comportamiento del personal con los objetivos organizacionales.
- Desarrolla la contribución de los empleados a la empresa.
- Provee retroalimentación al personal acerca de su desempeño individual.
- Contribuye a la planificación y desarrollo de carrera.
- Apoyar la planificación de la sucesión en los empleados de la empresa.
- Detección de necesidades de formación.
- Reconocer la mejoría en el desempeño de las personas y motivarlos a desempeñarse de manera superior.
- Estimular la comunicación entre jefe-colaborador.

2.5.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En cuanto a los métodos de evaluación del desempeño, Dessler (2009) establece tres pasos para la aplicación de un sistema de evaluación: definir el puesto objeto de estudio, evaluar el desempeño y retroalimentar. También menciona la importancia de buscar un método que permita tener en cuenta y que deje reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso, cada método intenta comparar las cualidades y los resultados con respecto a índices determinados de medición de la personas en su puesto de trabajo. A continuación se presentan diferentes tipos de evaluaciones de desempeño más populares hoy en día:

2.5.3.1 Evaluación por Objetivos

De acuerdo a Insa, Gracias Ramos, Casanova, & Lopez-Jurado (2007), la evaluación por objetivos consiste en evaluar en un período determinado los resultados de la gestión en función de objetivos preestablecidos. Para aplicar este método, el trabajador debe conocer previamente los objetivos o resultados que debe conseguir. Como se mencionó anteriormente, los objetivos son establecidos en conjunto el colaborador-jefe inmediato. El método de evaluación por objetivos es el más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso, además no se compara el desempeño con otros evaluados.

Algunas ventajas de utilizar la evaluación por objetivos (EPO) son:

- Proporciona altos niveles de objetividad; ya que este proceso no se centra en el análisis de la personas sino en sus logros
- Es un proceso personalizado ya que considera funciones por puesto.
- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador.
- Facilita la toma de iniciativa en la persona evaluada ya que ésta se da cuenta de sus progresos y de sus deficiencias.
- También fomenta la planificación de los recursos, y
- Hace que se desarrolle la comunicación entre el colaborador y el evaluador.

Así como cualquier proceso tiene sus ventajas, de la misma manera tiene ciertos inconvenientes, para mencionar algunos: no es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir, requieren de formación específica del evaluador y la definición de objetivos lleva mucho tiempo. Haciendo participar a los evaluados en la definición de objetivos, tomar en consideración la opinión del empleado sobre cómo alcanzar los objetivos y aclarar cualquier inquietud de parte de los evaluados pueden ayudar a aquietar estos inconvenientes.

2.5.3.2 Evaluación por Escalas

La evaluación por escalas definido por Guillen (2003), se refiere a juzgar analíticamente en qué medida una persona posee determinada característica y que nivel han alcanzado las diversas características en su presentación de trabajo, en calidad como en cantidad. También menciona que éste método es el más utilizado por su sencillez, ya que el evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado. Lo normal es que todos los criterios se les aplique una misma escala. La escala consiste en una serie de grados denominados ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente, etc.

2.5.3.3 Evaluación por medio de acontecimientos significativos

La evaluación por medio de acontecimientos significativos descrito por Dessler (2009), dice que el supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento de cada empleado dentro del ámbito laboral. Este

método tiene como ventaja que proporciona ejemplos específicos de un buen desempeño y de uno malo. El evaluador expresa su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados como índice de su actuación global y proporciona retroalimentación. Por último, se aconseja discutir el desempeño del evaluado por lo menos dos veces al año.

2.5.3.4 Evaluación por Competencias

Dessler (2009) detalla que los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias, se enfocan en el grado en el que el empleado manifiesta las competencias conductuales observables que son esenciales para el puesto. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según parámetros predeterminados y de los objetivos que proporcionen información medible y cuantificable.

Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por un manual de gestión por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

2.5.3.5 Evaluación 360°

Santiago Pereda Marín (2006), establece que la evaluación de trescientos sesenta grados es una técnica que se requiere del apoyo de superiores, compañeros, subordinados e incluso, clientes y proveedores para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación. En los procesos tradicionales, era únicamente el superior inmediato que realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que algunas veces se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenía relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360°. Este método consiste en aprobar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado,

internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa.

2.5.4 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2009) establece las fases requeridas para implementar un sistema de medición y evaluación del desempeño en una organización, tales son:

- Establecer objetivos, saber para qué se va a evaluar a los empleados, definir qué valores se quieren incentivar.
- Identificar el impacto del proceso de evaluación y medición de desempeño, saber qué va a suceder una vez que se haya realizado.
- Definir el método de evaluación.
- Establecer el alcance de la implantación de este proceso, a quienes se van a evaluar y proporcionar retroalimentación al evaluado.

2.5.5 RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA

Para lograr una retroalimentación efectiva según Casares (2005) se requiere de recibir información sobre la conducta propia y sus efectos en los demás; sobretodo la retroalimentación debe ser descriptiva y no evaluativa. Es decir, debe poder describir hechos, conductas, acciones, etc., evitando ambigüedades. Es importante tomar en cuenta las necesidades del receptor y debe ser oportuna, inmediatamente al momento de corregir o de compensar.

De acuerdo a Morazán (2011), existen varios tipos de retroalimentación efectiva según el desempeño del empleado; mencionados a continuación:

- Si el desempeño ha sido considerado como muy bueno, entonces el evaluador debe felicitar e incentivar para que mantenga su buen grado de desempeño dándole a conocer sus competencias y expresarle la necesidad de mejorar en los puntos de menor calificación.

- Cuando el desempeño ha sido regular, se le debe brindar retroalimentación e inducir a tener un mejor desempeño haciéndolo participe del plan de mejora.
- Cuando el desempeño ha sido satisfactorio o insatisfactorio, siempre se le debe brindar retroalimentación que incluya un plan de acción correctivo. Así mismo, se le debe notificar al empleado que debe mejorar, haciendo hincapié en los diferentes aspectos que coinciden con el mal desempeño y las acciones que se espera le ayuden a superar dicha calificación; en el caso de reincidir en su mal desempeño en la próxima evaluación, se convierte en un candidato potencial de salida por bajo desempeño.

2.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Rivas (2009), el desarrollo organizacional es un esfuerzo de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad en el recurso humano, afín de hacer creíble, sostenible y funcional a la empresa en el transcurso del tiempo.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros, muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional. El diseño y la implementación pueden requerir un año o más y el proceso puede continuar indefinidamente.

La principal ventaja del desarrollo organizacional de acuerdo a Newstrom (2007), es que trata de administrar los cambios de una organización o una unidad importante de ésta. Otros beneficios incluyen mayor nivel de motivación, productividad, calidad de trabajo, satisfacción laboral, trabajo en equipo y solución de conflictos. También se reducen los factores negativos como las inasistencias y la rotación.

Las etapas del desarrollo organizacional son: Diagnóstico, recolección de datos, planificación de la acción, intervención de la DO y por último la evaluación y seguimiento.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El tercer capítulo de esta investigación describe los enfoques y métodos utilizados, el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos aplicados, las muestras establecidas para realizar posteriormente el análisis e interpretación de la información requerida, y por último las fuentes de información.

3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS

El estudio tiene como objetivo crear e implementar las herramientas de gestión de puestos y de evaluación y medición del desempeño en Arte y Color Digital (ARTYC) para mejorar la gestión del talento humano a corto plazo, por lo cual el proyecto sigue un enfoque **Cualitativo**; ya que se utilizó la recolección de datos para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, al mismo tiempo este enfoque no busca comprobar una hipótesis estadísticamente hablando.

El enfoque cualitativo no parte de un diseño establecido, sino que se propone un diseño metodológico congruente para lograr los objetivos trazados. Otra de las razones por el cual se aplicó este enfoque, es porque a través de las muestras de las diferentes técnicas aplicadas para la recopilación de información en este estudio, permitió ampliar la comprensión del problema y que se tomen en consideración los diferentes puntos de vista de los involucrados.

El tipo de diseño de esta investigación es **No Experimental**, no se manipularon las variables de estudio, ya que se observaron los comportamientos, situaciones en su ambiente natural. Así mismo, los datos obtenidos de los participantes no son reducidos a valores numéricos, mas bien son interpretados para poder dar respuesta al problema de manera general.

Los métodos utilizados para el presente estudio fueron el método **Inductivo y Descriptivo**. El método inductivo permitió utilizar el razonamiento de hechos y la obtención de datos recolectados de manera individuales para que arrojará la solución

del problema de investigación en forma general. El método descriptivo se utilizó para describir el problema justificando las prácticas actuales de la gestión del talento humano en ARTYC para elaborar planes o soluciones que permitan mejorarlas.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 ETAPAS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación del presente estudio que se llevó a cabo en los meses de Julio y Agosto del 2012 en la empresa ARTYC ubicada en Tegucigalpa, Honduras. Se conformó por varias etapas descritas a continuación:

1. Planteamiento de la Investigación: En esta parte del proyecto se describieron los antecedentes del problema, el planteamiento del problema así como las interrogantes de la investigación.
2. Objetivos del Estudio: Se definió el objetivo general así como los objetivos específicos los cuales son enunciados que se esperan obtener con el presente estudio.
3. Variables de Estudio y Justificación: Se identificó cuales son las variables objeto de estudio para éste proyecto así como los argumentos que justificaron la realización de esta investigación.
4. Marco Teórico: Se dió suficiente soporte de tipo teórico al proyecto a través de la revisión de las diferentes fuentes, se seleccionaron las fuentes, luego se recopiló la información de interés y por último se estructuró para que siguiera un determinado orden.
5. Metodología de la Investigación: Se definieron las estrategias, procedimientos, técnicas, pasos y tareas para recolectar los datos y poder realizar el respectivo análisis que dieron solución al problema planteado en este estudio. También se estableció el enfoque del presente estudio y se definió la población y muestra. Se realizó una matriz de congruencia. (*Ver Anexo 1*).

6. Resultados y Análisis: Se recopilaron los resultados y se analizó la información obtenida. El análisis de los resultados permitió saber qué tipo de respuesta se obtuvo y sirvió para relacionar las variables de estudio con el problema de investigación.

7. Conclusiones y Recomendaciones: En esta parte del proyecto, como conclusiones se realizaron denotaciones y/o afirmaciones que fueron respaldadas por evidencias presentes de este estudio así como las recomendaciones respectivas.

8. Aplicabilidad: Es esta parte del estudio se desarrolló el plan de acción o la propuesta de mejora a la empresa ARTYC.

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población atendida para el presente estudio, fue la empresa ARTYC con el total de sus colaboradores, es decir veinticuatro (24) empleados; ya que el tema de mejoramiento del talento humano se encuentra dirigido hacia ARTYC.

Sampieri (2010) menciona que existen varios factores para determinar el tamaño de la muestra; dichos factores son: la capacidad operativa de recolección y de análisis, el entendimiento del fenómeno y la naturaleza del estudio. Tomando en cuenta estos factores, se definieron diferentes muestras para este proyecto.

Para la **primera muestra** en donde se aplicaron las entrevistas estructuradas, se seleccionó una persona por cada puesto de la estructura organizacional. El propósito de estas entrevistas fue recolectar información que permitió conocer actualmente cuál es el papel de la gestión del talento humano y su respectiva interacción que tiene con el resto de los puestos de la empresa.

Por tal razón, esta muestra es **No Probabilística**, ya que se basó en el juicio del responsable de la investigación. Considerando el factor de la capacidad operativa y de considerar el menor impacto en el diario hacer de los colaboradores de la empresa la muestra es de doce (12) entrevistas dirigidas a los colaboradores de la empresa.

La **segunda muestra** es de cincuenta y uno (51); esta muestra está compuesta por dos partes: la primera que son los clientes de la sala de ventas y la segunda parte, los

clientes corporativos activos. Para la primera parte de esta muestra, la cuál es de carácter **Probabilística**, se obtuvo que la muestra de los clientes que visitan diariamente la sala de ventas es de treinta y seis (36), Dicha muestra se calculó utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población (promedio de clientes diarios)

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

El tamaño de la población se tomó el promedio de los clientes que visitan diariamente junto con los clientes fijos como son las cuentas corporativas arrojando *N* igual a treinta y seis (**N=36**). Luego se estableció que el nivel de confianza (**Z=95%**) fuera del noventa y cinco por ciento, la proporción esperada (**p=50%**) fuera del cincuenta por ciento, la probabilidad de fracaso es del cincuenta por ciento (**q=50%**) en donde la probabilidad de fracaso se determina así: (**q=1- P**), y el error máximo admisible se estableció en tres por ciento (**d=3%**).

Para la segunda parte de la segunda muestra, que es de carácter **No Probabilístico**, que son los clientes de ventas al crédito activos es de cincuenta (**50**), de estos cincuenta clientes frecuentes se decidió por selección el treinta por ciento (**30%**), de los clientes más frecuentes e importantes para la empresa, representando quince clientes activos (**15**). Por ende, el total de los clientes de sala de ventas y de los clientes corporativos activos, la **segunda muestra** es la suma de ambos, quince más treinta y seis (15+36) para un total de cincuenta y uno (**51**). Siendo este el número de clientes al cual se le aplicó el cuestionario de satisfacción al cliente con el objetivo de poder

explorar, explicar y analizar cómo impacta la atención y servicio al cliente en relación a la gestión del talento humano de la empresa.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Las técnicas cualitativas básicas en este estudio son las siguientes:

- La observación con participación pasiva: aquí solo se observa sin que el investigador tenga participación.
- Entrevistas no estructuradas y estructurada: la estructurada se realizan preguntas concretas y la no estructurada no se definen con anticipación, se pregunta en el momento de manera espontánea.
- Cuestionarios estructurados y dirigidos: son aquellos que contienen preguntas relacionadas y dirigidas a un tema específico.
- Documentos anteriores relacionados.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para este proyecto la información obtenida fueron de fuentes primarias y secundarias, dichas fuentes son:

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

- Observación no estructurada: El objetivo de la observación, fue la de validar la falta de un sistema de gestión del talento humano, de ver cómo los colaboradores realizan sus funciones en su ambiente natural, las actitudes hacia el trabajo y el nivel de conocimiento de su puesto de trabajo.
- Entrevista con el Propietario/Gerente de Operaciones: La entrevista que se llevó a cabo con el gerente de operaciones/propietario de ARTYC, tenía como propósito conocer la administración del recurso humano actual de la empresa, descubrir los factores que han incidido en la administración de recursos humanos, conocer cuál(es) son los procesos que están dispuestos ellos como propietarios a implementar y definir el objetivo de las herramientas aplicadas.

- Entrevista con empleados: La entrevista se llevó a cabo con la muestra seleccionada mencionada previamente, en la empresa ARTYC en su ambiente de trabajo con el objetivo de poder describir la interacción que tiene la administración del recurso humano con los puestos de la misma.
- Cuestionario estructurado y dirigido: este cuestionario se realizó con el propósito de conocer la satisfacción del cliente en relación a la atención y servicio brindado por parte de los colaboradores de ARTYC, para relacionar las variables de estudio con la gestión del talento humano. Dicho cuestionario se aplicó a los clientes frecuentes de ventas corporativas y a los clientes de sala de ventas durante la jornada de trabajo y horario normal.

3.4.1 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias: Consultas bibliográficas realizadas a libros físicos de la biblioteca de UNITEC, CRAI, diccionarios propios, consultas a diferentes tesis, documentos o archivos anteriores de la empresa, publicaciones electrónicas, documentos electrónicos, libros y revistas electrónicas. Todas estas fuentes ayudaron para la realización de esta investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS

4.1.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL NIVEL GERENCIAL DE LA EMPRESA ARTYC.

1. Describa la estructura organizacional de la empresa.

Somos dos gerentes/propietarios que funcionamos como filtro para cualquier aprobación o decisión que pueda incidir en los ingresos o gastos de la empresa. También contamos con el área de ventas, los cuales todos son oficiales o ejecutivos no hay gerencia en esa área, y están los operarios de las diferentes áreas de producción y por ultimo la aseo y vigilantes. Se podría decir que contamos con cuatro (4) niveles en nuestra estructura gerencial. Sí tenemos un organigrama, pero no se encuentra actualizado. La última revisión o cambios, fueron realizados hace aproximadamente tres (3) años; y en ese tiempo se han realizado contrataciones y cambios en la estructura gerencial.

2. ¿Se le da a conocer las funciones y responsabilidades a los empleados con un formato de descriptor de puestos? Explique.

Pues hace aproximadamente cuatro años (4) se contrató una consultora que nos elaboró todo tipo de manuales, y uno de ellos fueron los descriptores de puestos. Sí tenemos, pero también se podría decir que se encuentran desfasados. Las contrataciones las realiza la Gerencia General y tengo entendido que hasta el momento no se le brinda esta información como parte del proceso de inducción.

3. ¿Emplea la empresa un sistema de evaluación y medición del desempeño? Explique.

Bueno, como ya le había comentado que hace algún tiempo se contrató la consultora, nos sugirieron un formato de evaluación para medir el desempeño, sin embargo no se

ha aplicado y no se ejecuta. Lo que realmente se quiere, es que se haga el plan de acción para poder implementarlo lo antes posible.

Actualmente, no se le proponen metas ni objetivos a los empleados, realmente se le dice día con día las prioridades que se esperan de cada uno de los empleados.

4. ¿Se les brinda retroalimentación a cada colaborador ya sea para felicitar o para que mejore su desempeño? Explique.

Solo cuando hacen algo que no está correcto según el criterio de nosotros los gerentes/propietarios, es cuando se les llama la atención y se les dice cómo realizar correctamente lo que se encuentren haciendo.

5. ¿Cuenta ARTYC con alguna manera de medir la atención y servicio al cliente?

Con respecto a los clientes que se le realizan ventas al crédito no se miden, pero sí se le llama para saber como fue el servicio que le brindaron por parte de la empresa ARTYC. Con respecto a los clientes que compran al contado en la sala de servicio, contamos con un libro de quejas y sugerencias, pero no es para efectos de medición.

4.1.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ARTYC.

Esta entrevista tiene como objetivo explorar y describir la administración del talento humano de la empresa.

1. Cuando se le solicitó a los colaboradores de ARTYC que explicaran cuál es la interacción que su puesto tiene con la administración de recurso humano, todos expusieron que no existe un departamento o área de recursos humanos. Casi todos los colaboradores coincidieron en la relación de los temas de la administración de recursos humanos, dichos temas son, permisos de llegadas tardes o para ausentarse, solicitud de vacaciones, incapacidades y temas como de salario.

Todos los colaboradores conocen que los permisos se solicitan tanto a la Gerencia General, en caso que ésta se encuentre ausente, entonces proceden a solicitarle al Gerente de Operaciones ya que también es propietario de la empresa. La gran

mayoría de los empleados sabe que quién administra la gestión de dichos temas, es el departamento contable, puesto que expresan que es ese departamento quien realiza la planilla y que lleva los registros de pagos de salarios.

2. Se les solicitó a los colaboradores que explicaran cuáles son sus responsabilidades y obligaciones. Todos los empleados saben a groso modo cuáles son sus funciones. La mayoría hizo énfasis en la prontitud del servicio al cliente, es decir, la mayoría mencionó que deben de atender bien, rápido y con calidad a los clientes para que ellos se sientan satisfechos para con la empresa y así se conviertan en clientes frecuentes.

También se les consultó si cuando empezaron a laborar en la empresa, les habían proporcionado una inducción que incluyera la lectura de su descriptor de puesto en materia de responsabilidad. Todos contestaron que no les habían proporcionado por escrito las funciones, tareas, etc., que conlleva el cargo de cada quien.

3. En la tercera pregunta de la entrevista a los colaboradores, se les preguntó si sabían cuáles eran sus objetivos o metas del puesto que ocupa y que procedieran a describirlos. Todos contestaron que metas fijas establecidas no tenían, puesto que tratan de hacerlo de la mejor manera desde el punto de vista de ellos. La mayoría contestó que como objetivo general de su cargo es mantener la lealtad del cliente a través de la adecuada atención y servicio al cliente. Seguidamente, se les preguntó si en algún momento del mes o día, sus jefes inmediatos les exponían sus expectativas con respecto a su desempeño; todos dijeron que no, algunos hicieron el comentario que cuando algo que no se hizo bien, entonces le corrigen.

4. Por último en la entrevista, se les pidió que explicaran si identificaban cómo su puesto de trabajo y responsabilidades impactan en el desarrollo organizacional de la empresa. La gran mayoría afirmó positivamente, comentando que sí saben que si no hacen bien su trabajo, pues se pueden producir pérdida de clientes, lo cuál es malo para la empresa por qué depende de ellos como colaboradores los ingresos de la misma. Muchos comentaron que la rapidez con la que realizan su trabajo es importante para la satisfacción del cliente.

4.1.3 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES EN LA SALA DE VENTAS DE LA EMPRESA ARTYC.

El objetivo de este cuestionario fue medir la satisfacción con relación a la atención y servicio brindado por ARTYC y obtener la percepción de los clientes en relación de los precios de la competencia.

1. Cuando se les preguntó a los clientes cómo consideran la atención recibida, los servicios y el tiempo de respuesta, una gran mayoría expresó (67%) que considera lo mencionado anteriormente como excelente, una parte (31%) lo considera como buena y el resto regular. Se puede observar en la figura 6, que existe una tendencia en la que los clientes perciben la atención y servicios recibidos como buena, teniendo así la oportunidad de mejorar para cambiar este porcentaje. Habrá que investigar un poco más a que se debe la respuesta del cliente en base a las sugerencias, comentarios y/u observaciones de los mismos.

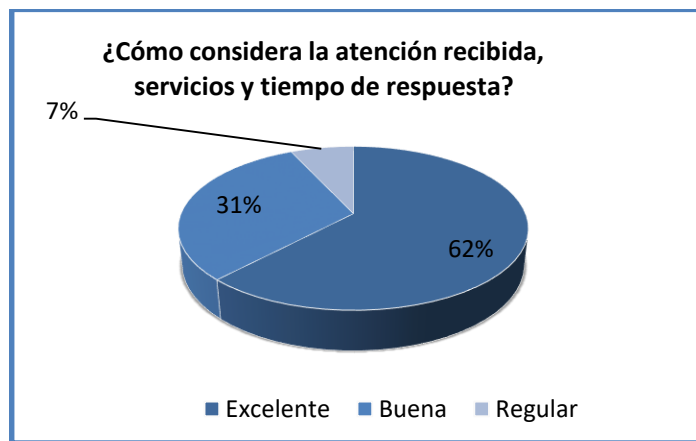


Figura 7. Percepción del cliente sobre la atención, servicios y tiempo de respuesta.

2. Otra interrogante que se les formuló a los clientes fue, cómo consideran la calidad de los servicios y/o productos proporcionados por ARTYC. La mayoría (59%) manifestaron que consideran la calidad como excelente, algunos (24%) contestaron como buena y unos pocos (17%) como regular. Se puede observar en la gráfica que existe un consenso entre los clientes que manifestaron que la atención y servicios recibidos es buena y excelente; siendo éste un clave indicador en la gestión de

producción que refleja que los clientes se encuentran satisfechos hacia el servicio y los productos que ARTYC les provee.

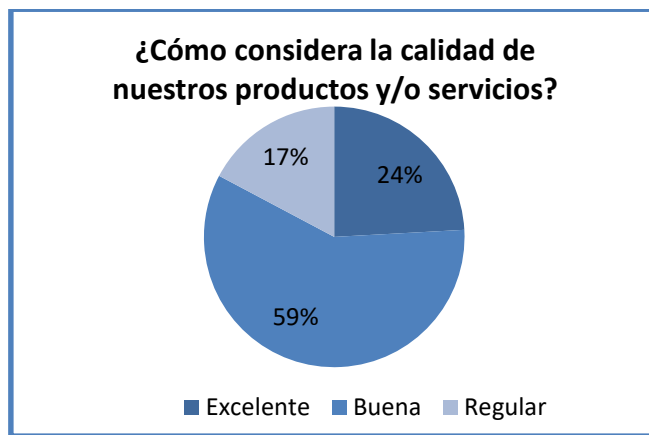


Figura 8. Percepción de la calidad en los productos y servicios en los clientes.

3. Se les pidió a los clientes que explicaran cómo considera los precios que brinda ARTYC con respecto a los productos y/o servicios, la gran mayoría (79%) de las personas respondieron que los consideran aceptables y considerables. Unas cuantas personas (17%) dijeron que sienten que los precios están elevados con respecto a la competencia, y tan solo el (4%) dijo que lo consideraba bajo. La tendencia mostrada en la figura 9, muestra que es necesario realizar un análisis externo con el objetivo de saber si el precio de los productos y/o servicios en relación a la competencia es un obstáculo para el crecimiento financiero y organizacional de la empresa ARTYC.

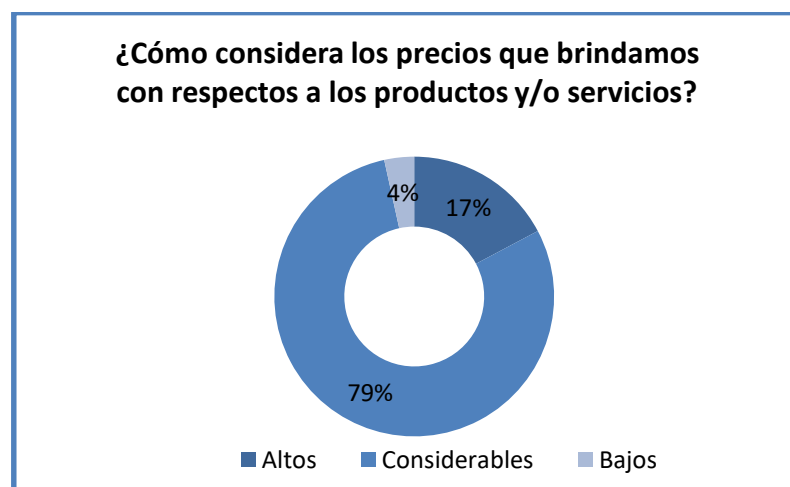


Figura 9. Sondeo de precios

4. También se les solicitó que expresaran la razón del porqué prefieren realizar sus productos y/o servicios en ARTYC; muchos respondieron que por el factor de la atención que reciben de parte de los colaboradores (27%) que les atendieron, otros en cantidad casi igual, expresaron que por motivos de calidad en los productos (31%) e igualmente por la variedad de servicios (26%) que brinda la empresa. En la figura 10, muestra que existe una tendencia de que los clientes prefieren realizar sus productos y servicios no solo por el precio y por la atención al cliente; siendo la ubicación, amistades y demás, es importante que la clientela que llega por primera vez a través de estas razones tenga un buen servicio por parte de la empresa para garantizar su lealtad.

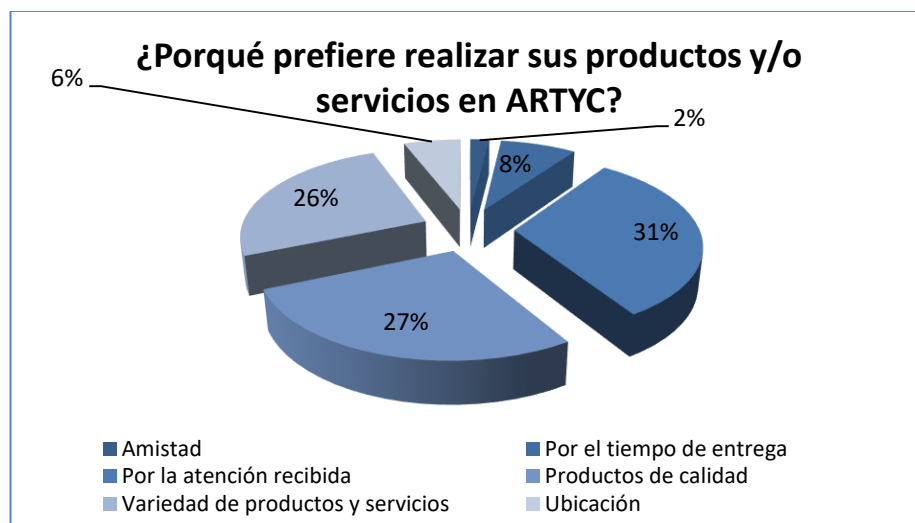


Figura 10. Preferencias del cliente.

5. Por último, se les pidió a los clientes que realizaran alguna sugerencia o recomendación que consideran necesaria para mejorar la calidad de los productos y/o servicios. Los comentarios varían, algunos expresaron que debieran tener precios más competitivos, que en el área de diseño se debiera contar con más personal, más espacio en el estacionamiento, tener un listado de los productos y servicios que ofrecen junto con sus precios, que debieran de tener más tipos de servicios, que contaran con material de empaque, que deberían de extender el horario de atención los fines de semana y muchos expresaron que no tenían ninguna sugerencia o queja.

4.1.4 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA ARTYC.

El objetivo de este cuestionario fue medir la satisfacción con relación a la atención y servicio brindado por ARTYC y obtener la percepción de los clientes en relación de los precios de la competencia.

1. Cuando se les preguntó a los clientes como consideran la atención recibida, los servicios y el tiempo de respuesta, la gran mayoría (40%) expresó que considera lo mencionado anteriormente como excelente y bien, y un (20%) no están satisfechos, ya que esos clientes expresaron que se tardan mucho tiempo en brindar respuesta a las cotizaciones por parte de los vendedores, por falta de comunicación y prontitud. Dicho esto, se identifican la oportunidad de mejorar en relación al tiempo de respuesta en las cotizaciones.

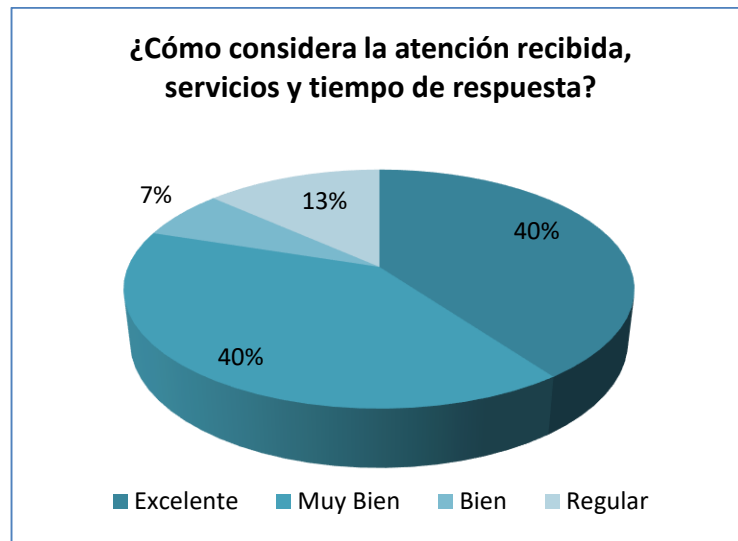


Figura 11. Percepción de los Clientes Corporativos con el Servicio

2. Otra interrogante que se les formuló a los clientes fue, cómo consideran la calidad de los servicios y/o productos proporcionados por ARTYC. Casi todos manifestaron que consideran la calidad de los productos como excelente, muy buenos, especialmente las impresiones; lo que denota que los productos que ofrece la empresa son considerados de buena calidad y es una de las razones principales por la cual los clientes buscan sus servicios en ARTYC.

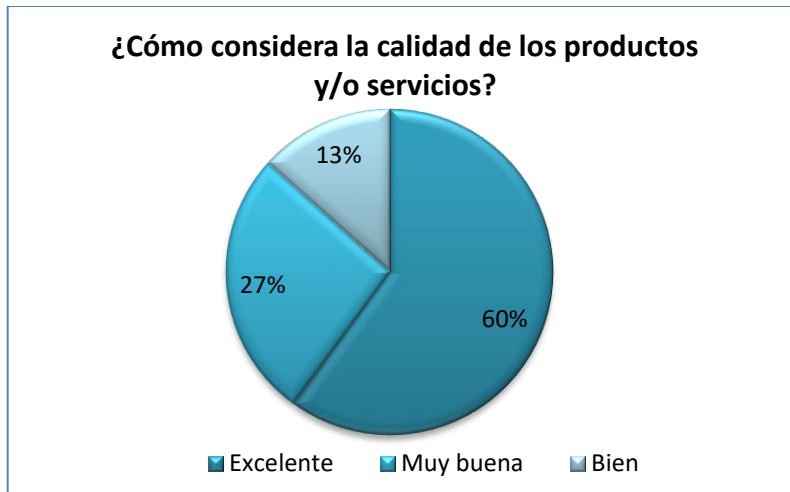


Figura 12. Percepción del Cliente en relación a la Calidad

3. Se les pidió a los clientes que explicaran cómo consideran los precios que brinda ARTYC con respecto a los productos y/o servicios, la gran mayoría de las personas respondieron que consideran los precios relativamente alto con respecto a la competencia (46%). Unas cuantas personas dijeron que sienten que los precios son justos, y nadie respondió que los considera bajos. En la figura 13, se puede observar que existe una necesidad de realizar un benchmarking para que la empresa tenga una idea de cómo poder disminuir el costo de sus productos para la captación de nuevos clientes.

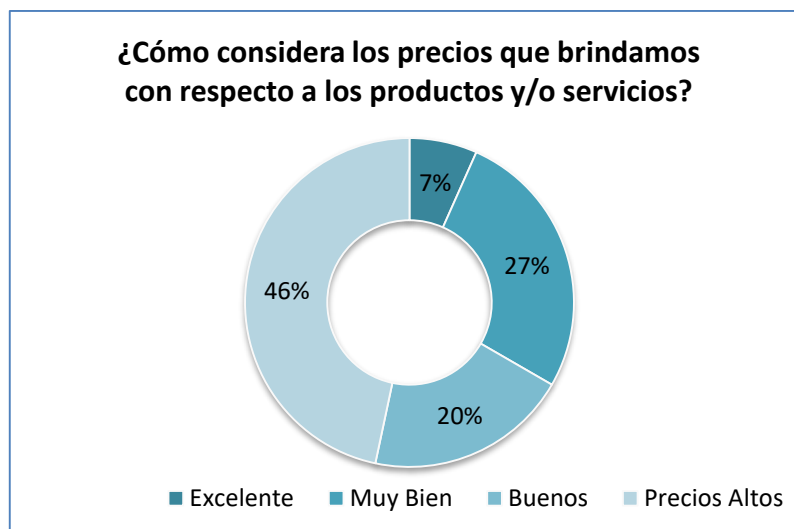


Figura 13. Precios de los Servicios y Productos

4. También se les solicitó que expresaran la razón del porqué prefieren realizar sus productos y/o servicios en ARTYC; muchos respondieron que por el factor de la atención que reciben de parte de los colaboradores que les atendieron, por amistad con los propietarios del negocio, por el tiempo de entrega de los productos y gran parte por la calidad de las impresiones y demás productos. En la figura 14, se puede observar que existe oportunidad de mejorar la atención al cliente y tiempo de respuesta y entrega.

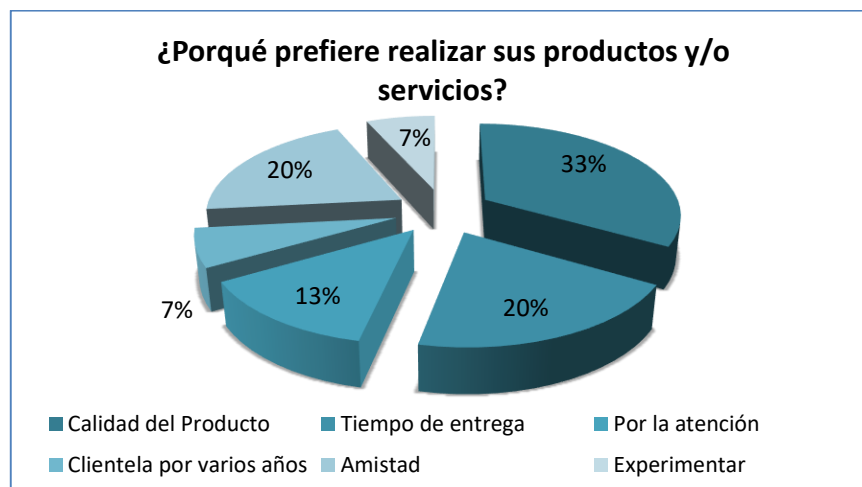


Figura 14. Razones de preferencia

5. Por último, se les pidió a los clientes que realizaran alguna sugerencia o recomendación que consideran necesaria para mejorar la calidad de los productos y/o servicios. Los comentarios fueron casi puntuales, que debieran tener precios más competitivos, ya que son clientes que cuentan con varios proveedores y sienten que los precios son considerablemente mayores a los de otras empresas; también algunos manifestaron que debieran tener un tiempo de respuesta menor en cuanto a las cotizaciones, en casos de mayor urgencia, les gustaría que fueran más prontos a solucionarles el problema y otros clientes expresaron que no tenían ninguna sugerencia o recomendación.

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se analizaron los resultados de las entrevistas realizadas a la Gerencia y al personal de ARTYC y de los cuestionarios aplicados a los clientes corporativos como a los clientes que frecuentan la sala de venta. Dicho análisis se presenta a continuación:

En la entrevista con la gerencia de la empresa, se pudo identificar la falta de un sistema de gestión de talento humano en donde se evalúe y se mida el desempeño de cada uno de los colaboradores. Además, la empresa cuenta con descriptores de puestos desfasados y con poca información actualizada que no permite tomar decisiones informadas y que pudiera ser de utilidad para la incorporación de otros sistemas de gestión del personal.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al personal de la empresa, se detectó que la mayoría de los trabajadores no conocen sus funciones, sin embargo, si conocen cuáles son sus tareas más no el impacto de sus responsabilidades sobre la empresa. Además, los colaboradores no tienen idea o manera de saber si están realizando bien o mal su trabajo, ya que no se les establecen objetivos o metas fijas con respecto a sus labores diarias, semanales o mensuales, y así mismo no se les evalúa ni se les mide el desempeño.

Con respecto a la satisfacción del cliente, se puede identificar que en la atención y servicio que reciben dentro de la sala de ventas la mayoría de los clientes lo considera muy bueno en adelante, sin embargo hay unas pequeñas sugerencias que se han recopilado como son es el mejorar los precios de los productos y/o servicios, que el departamento de diseño cuenta con mayor personal.

Con el servicio brindado a los clientes corporativos, la gran mayoría de los clientes acuerda que los precios de los productos de la empresa debieran ser más competitivos y ser un poco más accesibles. Con respecto a las cotizaciones, si se identifican quejas por parte de los clientes con respecto al tiempo de respuesta de las cotizaciones.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- ARTYC como empresa que carece de un sistema de gestión del talento humano, cuenta con grandes oportunidades para mejorar su desarrollo organizacional; teniendo en cuenta que es una empresa pequeña y que es administrada por sus propietarios, es posible la implementación de herramientas como la gestión de puestos, evaluación y medición del desempeño, selección y reclutamiento e inducción permitiendo mejorar la gestión empresarial de la misma.
- Mediante este estudio se identificaron los factores que inciden en la implementación de un sistema de gestión de puestos para la empresa; dichos factores son: el recurso económico que incrementaría su costo de operación, la falta de tiempo de los gerentes que requiere crear y aplicar los sistemas de gestión del talento humano y la falta de conocimientos de los gerentes en relación al tema objeto de estudio.
- Se concluye que a través de las entrevistas realizadas a los colaboradores y gerentes de ARTYC, el personal desconoce cuáles son sus responsabilidades o funciones y sobre todo el impacto que generan sus resultados en los resultados de la empresa; cuando entraron a trabajar en la empresa no se les brindó sus descriptores de puestos dado a que el negocio carece de un sistema de gestión de puestos.
- Los colaboradores de esta empresa desconocen el estado actual de su desempeño, es decir, no saben si se encuentran realizando bien o no sus labores, ya que no existe un sistema de evaluación y medición del desempeño. Así mismo, al personal actualmente no se les asignan objetivos, a excepción al departamento de ventas corporativas en donde si tienen metas de ventas.
- Se identificó que los clientes frecuentes de la empresa prefieren realizar sus servicios y productos con ARTYC, debido a la calidad de los mismos y por la atención brindada por parte de los colaboradores en la sala de ventas; sin embargo los clientes

corporativos, prefieren realizar sus productos o servicios por el tiempo de entrega y calidad de los mismos, aunque el precio de los productos y/o servicios son considerablemente más altos que los de la competencia, pudiendo concluir que dependiendo de la calidad de la atención al cliente, la competencia no influye negativamente en la rentabilidad y posicionamiento del negocio.

4.2 RECOMENDACIONES

- Es de gran importancia que los propietarios/gerentes de la empresa, comprendan la magnitud que conlleva la implementación de las herramientas del sistema de gestión de personal, ya estos procesos ayudan al desarrollo organizacional permitiendo a la empresa ser más competitiva, rentable y contar con el personal idóneo y enfocado en sus objetivos.
- Se propone a la Junta Directiva Gerencial de ARTYC la implementación de los sistemas de gestión de puestos y de evaluación y medición del desempeño para mejorar la gestión del talento humano en la empresa a corto plazo, con miras a poder implementar a futuro un procedimiento de reclutamiento y selección de personal e inducción que permita contratar personas adecuadas según los perfiles de los puestos. Así como a largo plazo un programa de desarrollo organizacional.
- Al implementar la gestión de puestos, se recomienda que le den a conocer a todos los colaboradores la descripción del puesto, para que entiendan y asuman sus responsabilidades y obligaciones contenidas en su puesto. Al mismo tiempo, se recomienda realizar este proceso al momento de realizar la inducción al personal de nuevo ingreso.
- De la misma manera, al implementar el sistema de evaluación y medición del desempeño se recomienda, dar seguimiento y retroalimentación periódica para asegurar el logro de los objetivos de cada empleado y que mejore su desempeño.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

A continuación se presenta el índice de la aplicabilidad:

6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO

6.4 PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO

6.5 PLAN DE ACCIÓN A LARGO PLAZO

6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se propone formalmente a la empresa ARTYC, la implementación de un plan de acción que permita aplicar herramientas adecuadas para el mejoramiento en la gestión del talento humano.

6.2 INTRODUCCIÓN

En la investigación realizada se encontraron los factores que impedían mejorar la gestión del talento humano en la empresa, tales como la falta del recurso económico para la creación de un departamento o área dedicada solo a la gestión de personal, la falta de conocimiento por parte de los gerentes/propietarios para implementar procesos que permitan eficientar la gestión y la poca disponibilidad de tiempo. Dicho esto, al implementar esta propuesta ofrece la oportunidad de mejorar la gestión del talento humano; cumpliendo con uno de los objetivos específicos de esta investigación el cuál es identificar qué herramientas permiten mejorar la gestión del talento humano a corto plazo en ARTYC.

La propuesta se describirá específicamente en la descripción del plan de acción junto con el alcance de la misma, y proponer medidas a corto, mediano y largo plazo que

permitan la continuidad en el desarrollo de la gestión del talento humano como empresarial. Para una mejor visualización del plan de acción se realizará un cronograma de ejecución y el presupuesto que incurrirá dicha aplicación.

6.3 PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO

El plan de acción a corto plazo, consta de la implementación de las herramientas de gestión de puestos y de la evaluación y medición del desempeño, describiendo las actividades estratégicas, la descripción de tareas a realizarse, definición de la duración del plan de acción a corto plazo, establece los resultados esperados y expone los responsables en la realización del mismo.

6.3.1 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO

Las actividades estratégicas del plan de acción a corto plazo fueron:

1. Realizar un análisis de puestos para la realización de los descriptores de puestos de ARTYC. Para la realización del análisis de puestos, es necesario llevar a cabo las siguientes tareas:

A. Diseñar el Análisis de Puestos; se debe de seguir los siguientes pasos:

- Identificar el tipo de información a recopilar con respecto a la definición de un puesto de trabajo, como son: el nombre del puesto, departamento o área, misión del puesto, funciones y responsabilidades, tareas o actividades, grado de interacción con las otras áreas de la empresa, grado de impacto del puesto en el negocio, dependencias en niveles jerárquicos y/o funcionales, número de personas que dependen del puesto y organigrama.

Entre otra información que pudiese resultar relevante al puesto como: condiciones ambientales, peligrosidad, esfuerzo físico, disponibilidad, etc. Por último, se debe definir los conocimientos y el nivel de experiencia requerida para desempeñar el puesto, tales como: formación mínima, conocimientos específicos, informática, idiomas, experiencia previa, entre otros.

- Realizar o elaborar el diseño del formato de la ficha del puesto, ésta debe realizarse en función de la información que se haya decidido recopilar. *(ver anexo 6)*

- Establecer los métodos que se va a utilizar para la recopilación de la información, se estos pueden ser (pudiendo utilizar más de uno):

- ✚ Cuestionario estructurado o de preguntas abiertas: El trabajador complementa una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimiento, habilidad, obligaciones y responsabilidades. Cada pregunta esta asociada a una escala cuantitativa que mide la importancia del factor trabajo. *(Ver Anexo 5)*

- ✚ Entrevista: El entrevistador define una muestra representativa de los empleados y recaba información mediante una entrevista estructurada que se presenta en el mismo orden a todos los entrevistados y que incluye una serie de preguntas relativas al trabajo. Dicha entrevista puede ser aplicada individual como en grupo.

- ✚ Observación: El analista observa directamente al trabajador objeto de estudio durante un tiempo razonable y registra las características esenciales del trabajo. Puede auxiliarse de cámara de video a fin de estudiar después con más detalle.

- ✚ Diario de trabajo: Se pide a un grupo de colaboradores que escriban un diario de sus actividades cotidianas y registren la cantidad de tiempo que dedican a cada actividad. Después de un tiempo prudencial, el analista identifica las actividades esenciales.

- Definir el responsable de la recopilación de la información; estas personas pueden ser: un analista consultor, el titular del puesto, asignar un responsable inmediato o un departamento de recursos humanos.

B. Planificar el Análisis de Puestos; se deben realizar las siguientes tareas:

- Definir el objetivo del proyecto, cómo se quiere alcanzar y para qué se quiere hacer.
- Obtener el inventario de puestos de trabajo. En este paso, se selecciona cuál(es) puestos será el representativo para el análisis de puestos en caso que existan varias personas ocupando el mismo puesto.

- Seleccionar las fechas más adecuadas. Para obtener información más objetiva, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones: evitar realizar entrevistas o aplicar cuestionarios en semanas previas o posteriores a períodos vacacionales, no se recomienda ejecutar el análisis inmediatamente o antes de un período de trabajo intenso, programar el trabajo para aquellos días que se prevé un descenso de nivel de actividad, entre otras.
- Realizar una valoración económica del ADP. Para elaborar un presupuesto del proyecto es necesario tomar en cuenta la contratación de asesores externos, el tiempo y atención dedicado del personal de la empresa, la infraestructura y espacios necesarios, ya sean computadoras, espacios, etc.

C. Difusión y Comunicación del Análisis de Puestos

La dirección que aprobará dicho proyecto, debe de estar informado de todos los detalles relevantes como los objetivos específicos del ADP, el costo económico, los plazos de tiempo, quién interviene e informar periódicamente sobre el desarrollo del proyecto. Con respecto a los niveles bajos, se les debe brindar información breve, clara y satisfactoria. Un análisis de puestos debe ser un factor motivante para los empleados y no causarle preocupaciones. Se les debe aclarar cualquier duda con respecto al proyecto del ADP e intentar transmitir que ésta herramienta es para mejorar.

Al mismo tiempo, se tiene que definir los medios que se utilizarán para la difusión del ADP; mismos que pueden ser por medio de reuniones informativas, uso de email, cartas, utilización del tablón de anuncios de la empresa y si hubiera revista informativa, pues utilizar este medio también.

D. Recopilación de Información

En este paso se recopila toda la información necesaria para la realización del análisis de puestos como las entrevistas, cuestionarios, documentos anteriores, etc. Se debe procurar el menor impacto posible en las operaciones diarias de la empresa.

E. Actualización periódica de los Descriptores de Puestos


Para la actualización de los descriptores de puestos, se deberá definir los períodos en los cuales se van a mantener informados a las personas que incumben, así como los medios a usar.

F. Recomendaciones para un ADP

Algunas recomendaciones son: evitar las palabras ambiguas, la descripción debe ser clara, informar a los mandos medios y hacerlos participar en todo lo posible, informar a los empleados y reducir la incertidumbre, seleccionar cuidadosamente el analista/consultor, las afirmaciones deben contener sólo lo que hace el empleado y no lo que debería hacer, si es necesario hacer referencia a otro puesto debe mencionarse la denominación formal del puesto.

2. Implementar la Evaluación y Medición del Desempeño; para realizar una evaluación y medición del desempeño es necesario llevar a cabo las siguientes tareas:

- Establecer objetivos e incentivos, saber para qué se va a evaluar a los empleados, definir qué valores se quieren incentivar.
- Identificar el impacto del proceso de evaluación y medición de desempeño, saber qué va a suceder una vez que se haya realizado.
- Definir el método de evaluación: evaluación por objetivos, por escalas, 360 grados, por acontecimientos significativos o la evaluación por competencias. Se describen las evaluaciones a continuación:

 Evaluación por Objetivos: consiste en evaluar en un período determinado los resultados de la gestión en función de objetivos preestablecidos. Para aplicar este método, el trabajador debe conocer previamente los objetivos o resultados que debe conseguir. Como se mencionó anteriormente, los objetivos son establecidos en conjunto el colaborador-jefe inmediato. El método de evaluación por objetivos es el más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso, además no se compara el desempeño con otros evaluados.

✚ Evaluación por Escalas: se refiere a juzgar analíticamente en qué medida una persona posee determinada característica y que nivel han alcanzado las diversas características en su presentación de trabajo, en calidad como en cantidad. Lo normal es que todos los criterios se les aplique una misma escala. La escala consiste en una serie de grados denominados ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente, etc.

✚ Evaluación por medio de acontecimientos significativos: el supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento de cada empleado dentro del ámbito laboral. El evaluador expresa su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados como índice de su actuación global y proporciona retroalimentación.

✚ Evaluación por Competencias: se enfocan en el grado en el que el empleado manifiesta las competencias conductuales observables que son esenciales para el puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por un manual de gestión por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

✚ Evaluación 360°: se requiere del apoyo de superiores, compañeros, subordinados e incluso, clientes y proveedores para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación. Este método consiste en aprobar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa.

- Establecer el alcance de la implantación de este proceso, a quienes se van a evaluar.
- Evaluar y medir el desempeño de cada empleado.
- Proporcionar retroalimentación efectiva al evaluado y elaborar el plan de acción de mejora tomando en consideración lo siguiente:

✚ Si el desempeño ha sido considerado como muy bueno, entonces el evaluador debe felicitar e incentivar para que mantenga su buen grado de desempeño dándole a conocer sus competencias y expresarle la necesidad de mejorar en los puntos de menor calificación.

✚ Cuando el desempeño ha sido regular, se le debe brindar retroalimentación e inducir a tener un mejor desempeño haciéndolo participe del plan de mejora.

✚ Cuando el desempeño ha sido satisfactorio o insatisfactorio, siempre se le debe brindar retroalimentación que incluya un plan de acción correctivo. Así mismo, se le debe notificar al empleado que debe mejorar, haciendo hincapié en los diferentes aspectos que coinciden con el mal desempeño y las acciones que se espera le ayuden a superar dicha calificación; en el caso de reincidir en su mal desempeño en la próxima evaluación, se convierte en un candidato potencial de salida por bajo desempeño.

6.3.2 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO

Tabla 1. Cronograma de ejecución del plan de acción a corto plazo

Cronograma del Plan de Acción a Corto Plazo en ARTYC					
Plan de Acción a Corto Plazo	Actividades Estratégicas	Tareas	Duración	Resultados Esperados	Responsables
Implementación de las herramientas de gestión de puestos y la evaluación y medición de desempeño en la empresa ARTYC	1. Realizar un análisis de puestos (ADP) para la realización de los descriptores de puestos de ARTYC.	A. Diseñar el Análisis de Puestos	2 semanas	Al finalizar esta actividad se espera que se hayan elaborado todos los descriptores de puestos de la estructura organizacional de la empresa y que se haya dado a conocer su ficha a cada ocupante de cada puesto.	Asesor externo de la empresa, en este caso mi persona y los gerentes/propietarios de la empresa.
		B. Planificar el Análisis de Puestos	2 semanas		
		C. Difusión y Comunicación del Análisis de Puestos	Duración del proyecto		
		D. Recopilación de Información	2 semanas		
		E. Actualización periódica de los Descriptores de Puestos	1 día		
	2. Implementar la Evaluación y Medición del Desempeño	A. Establecer objetivos e incentivos	2 meses	Al finalizar esta actividad se espera que se hayan elaborado el formato de evaluación del desempeño y que se haya completado el proceso de evaluación con todos los empleados del negocio junto con sus retroalimentaciones respectivas.	Asesor externo de la empresa, en este caso mi persona y los gerentes/propietarios de la empresa.
		B. Identificar el impacto del proceso de evaluación y medición del desempeño	2 días		
		C. Definir el método de evaluación	2 días		
		D. Establecer el alcance	1 día		
		E. Evaluar y Medir el desempeño	3 semanas		
		F. Proporcionar retroalimentación y el plan de acción	Dentro del período de evaluación		

6.3.3 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO

En la tabla 2, se realizó un análisis de relación costo-beneficio del plan de acción a corto plazo con una asesoría externa con una duración de cuatro meses (4).

Tabla 2. Análisis Costo-Beneficio del Plan de Acción a Corto Plazo
Análisis Costo-Beneficio del Plan de Acción a Corto Plazo

Duración del Proyecto: 4 meses		
Sistema a Implementar	Beneficios	Costo en Lps.
Gestión de Puestos	Evita reclamaciones legales Brinda información confiable para la toma de decisiones Sirve como base para otros procesos como son: Reclutamiento y Selección de Personal, Valoración de puestos, Evaluación de desempeño, planificación de carreras, estructura y diseño organizacional, retribución, delimitaciones de la línea de autoridad.	Consultoría Externa: 40,000 - 50,000
Evaluación y Medición del Desempeño	Mejora el desempeño de la organización Alinea los objetivos del personal con los de la empresa Determina las necesidades de desarrollo del personal Mide la contribución del personal y ayuda a recompensarlo Estimula el coaching entre evaluador y evaluado Mide el cumplimiento de los objetivos de la organización	Consultoría Externa: 40,000 - 50,000
Costo Total Lps.		80,000 - 100,000

6.3.4 EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO

El cumplimiento de la ejecución del plan de acción a corto plazo hasta el presente es la realización del análisis de puestos habiendo elaborado el formato de dicha ficha de descripción de puesto a utilizar en la empresa y habiendo llenado la ficha de todos los puestos respectivamente, siendo ejecutado por mi persona y con la colaboración de los gerentes/propietarios de ARTYC. (Ver Anexo 6)

Se ha seleccionado la evaluación por objetivos, ya que se pretende enfocarse en indicadores puntuales que permitan a que la empresa sea eficiente en sus procesos. Actualmente se están definiendo los objetivos e indicadores de medición de cada puesto, para proceder a realizar la ficha de la evaluación y medición del desempeño y

el plan de acción a considerar para cada empleado. Se realizó el formato de la ficha de evaluación y medición del desempeño de ARTYC. (Ver Anexo 7)

Esta pendiente realizar otras tareas como: charla con los empleados para darles a conocer la implantación del nuevo sistema de evaluación y su funcionamiento y la definición total de los objetivos de cada puesto. La duración del plan de acción a corto plazo es de aproximadamente cuatro (4) meses.

Se propuso el siguiente organigrama, ya que el organigrama actual se encuentra desfasado a raíz de cambios en la estructura organizacional y debido a la contratación de nuevos empleados se ha incrementado la cantidad de puestos. En la figura 13, se presenta el organigrama propuesto; se observa que la empresa cuenta con cuatro (4) niveles jerárquicos y que existen puestos ocupados por más de una persona.

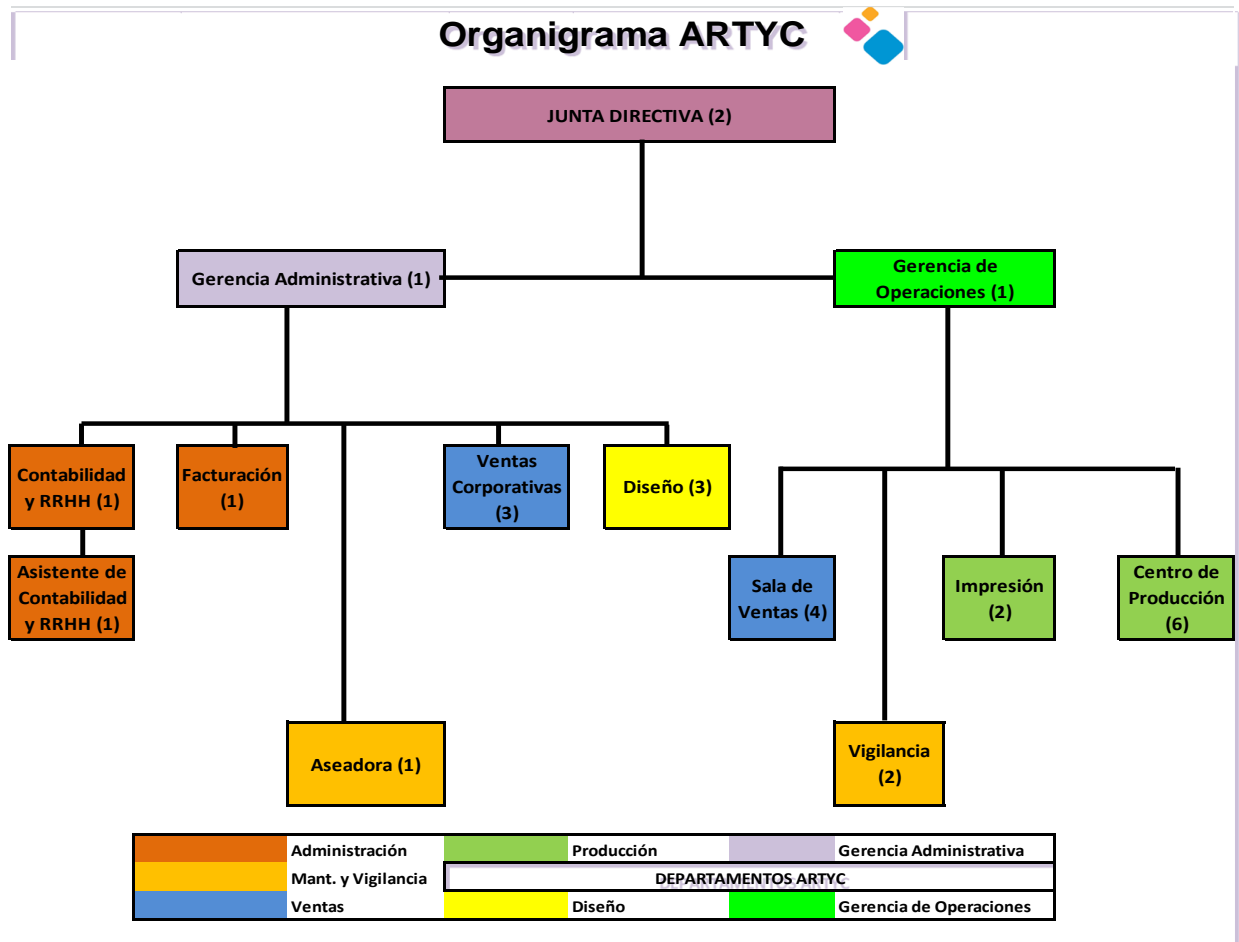


Figura 13. Organigrama Propuesto

6.4 PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO

El plan de acción a mediano plazo, consta de la implementación de las herramientas de reclutamiento y selección de personal e inducción, describiendo las actividades estratégicas, la descripción de tareas a realizarse, definición de la duración del plan de acción a corto plazo, establece los resultados esperados y expone los responsables en la realización del mismo.

6.4.1 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO

1. Realizar un análisis que permitan diagnosticar las necesidades futuras de talento humano, mismas que se pueden llevar a cabo de la siguientes maneras:

- Análisis de Tendencias: es un análisis de las necesidades de empleo que ha tenido la empresa a lo largo de un período de años para pronosticar necesidades futuras.
- Análisis de Razón: pronóstico basado en una relación entre un factor causal y el número de empleados que se necesitan.
- Diagramas de Dispersión: es un método gráfico para encontrar la relación entre dos variables.
- Buen Juicio de los Gerentes: basado en aspectos clave e información sobre el ambiente interno y externo de la institución.

2. Identificar y seleccionar las fuentes de reclutamiento; estas fuentes pueden ser:

- El personal interno: es ideal para promociones y desarrollo de planes de sucesión.
- Base de datos de solicitudes.
- Agencias de empleo: se encargan de suministrar candidatos que reúnan los requisitos mínimos establecidos por las empresas solicitantes.
- Las organizaciones educativas: las escuelas, institutos y universidades ofrecen la oportunidad de entrar en contacto con personas que han adquirido formación técnica y profesional.
- Empresas de servicios temporales: utilizadas para requerimientos de personal para cubrir períodos temporales como son vacaciones, licencias, incapacidades, etc.

- Sindicatos entre otros.

3. En el caso que exista una necesidad inmediata de personal, entonces se debe seleccionar las personas que cumplan con el perfil del puesto, los pasos para el proceso de selección son:

- Preparar la entrevista: se prepara las hojas de vida de las personas a entrevistar, se prepara una lista de preguntas a realizar, y asegurarse de haber reservado suficiente tiempo y un lugar adecuado. El proceso de la entrevista se define a continuación:

- ✚ Crear un ambiente agradable: recordarse de saludar y dar la bienvenida a la persona, generar un clima cordial y amistoso, y también se debe exponer el propósito de la entrevista.

- ✚ Investigar antecedentes curriculares de los candidatos: hacer que el entrevistado relate sus antecedentes profesionales y curriculares, se debe registrar la información clave del entrevistado, saber manejar los silencios y saber dirigir la reunión.

- ✚ Investigar las competencias de los candidatos: se debe analizar las experiencias pasadas y presentes del postulante en relación directa con las futuras responsabilidades del puesto a cubrir.

- ✚ Cerrar la entrevista: dejando al entrevistado una sensación positiva sobre el proceso de la entrevista, brindar al entrevistado la posibilidad de hacer una última pregunta y se debe comentar las etapas siguientes del proceso.

- La última etapa del proceso de selección, es realizar algún tipo de prueba que permitan validar las competencias, conocimientos, habilidades, etc. Existen muchas y diferentes tipos de pruebas, que el administrador del talento humano o asesor externo deberá decidir cuál de estas pruebas se deban aplicar.

Después de haber realizado las pruebas y de haber obtenido los resultados, se selecciona la persona que se cree más adecuada para el puesto; esta decisión deberá

ser tomada por el que sería el jefe inmediato del entrevistado con el apoyo del asesor externo en este caso.

4. El proceso de inducción en donde el nuevo personal conocerá la empresa a la que ingresa.

Cuando una persona se incorpora a una empresa, tienen que ir asimilando gradualmente la identidad de dicha empresa. El proceso de inducción se establece de la siguiente manera:

- Preparar el programa de inducción: identificar y seleccionar la información que se dará a conocer al nuevo personal.
- Realización de la Inducción: comprende varias tareas descritas a continuación:
 - ✓ Inicia con la entrega de documentación pertinente de la empresa, para que el nuevo colaborador conozca los lineamientos básicos de la empresa. Puede contener videos de la empresa, políticas organizacionales, la cultura organizacional, costumbres, estilos de liderazgos, etc.
 - ✓ Además, comprende una visita física a las instalaciones de la empresa y la presentación respectiva con algunas de las personas que laboran en la misma, principalmente con los departamentos con los que va a tener una relación directa del nuevo colaborador.
 - ✓ Es importante también dar una explicación de parte quién lo induce de las características generales de la empresa, sus lineamientos, sus horarios, sus prestaciones y demás.
 - ✓ Para que la persona nueva conozca sus funciones y responsabilidades, se debiera proporcionar el descriptor del puesto para que lo lea detenidamente y acepte sus obligaciones.

✓ El proceso de inducción puede variar de organización a organización, puede ser de un día como puede llegar a ser de una semana o más, dependiendo cuánta información se le quiera transmitir al nuevo colaborador.

✓ Al finalizar el proceso de inducción, se encontrará un período de ajuste al trabajo, ya que podría ser necesario que la persona nueva necesite algún tipo de capacitación.

6.4.2 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO

El tiempo promedio del plan de acción a mediano plazo es de dos meses (2).

Tabla 3. Cronograma del Plan de Acción a Mediano Plazo

Cronograma del Plan de Acción a Mediano Plazo en ARTYC					
Plan de Acción Mediano Plazo	Actividades Estratégicas	Tareas	Duración	Resultados Esperados	Responsables
Implementación de las herramientas de reclutamiento y selección e inducción en la empresa ARTYC	1. Realizar un análisis para diagnosticar las necesidades futuras del talento humano en ARTYC.	A. Realizar un análisis de las necesidades futuras.	2 días	Al finalizar esta actividad se espera que se haya detectado la cantidad de personal necesaria para la operación futura (máximo seis meses) de la empresa.	Asesor externo de la empresa y los gerentes/propietarios de la empresa.
		B. Diagnosticar las necesidades.	1 día		
	2. Identificar y seleccionar las fuentes de reclutamiento	A. Identificar las fuentes de Reclutamiento de Personal	1 semana	Al finalizar esta actividad se espera que se haya seleccionado las fuentes de reclutamiento de personal.	Asesor externo de la empresa y los gerentes/propietarios de la empresa.
		B. Seleccionar las fuentes de reclutamiento de personal	1 día		
	3. Seleccionar el personal (en caso que exista un necesidad inmediata)	A. Preparar la entrevista	1 día	Al finalizar esta actividad se espera que se haya seleccionado la persona ideal para el puesto.	Asesor externo de la empresa y los gerentes/propietarios de la empresa.
		B. Llevar a cabo las entrevistas con los candidatos.	4 días		
		C. Seleccionar al candidato más adecuado para el puesto.	1 día		
	4. Llevar a cabo la inducción al personal nuevo.	A. Preparar la inducción.	2 días	Al finalizar esta actividad se espera que el nuevo personal tenga una idea general y específica de la empresa como del puesto.	Asesor externo de la empresa y los gerentes/propietarios de la empresa.
		B. Realización de la Inducción al nuevo personal.	2 días		
	5. Capacitación si fuera necesaria y dependiendo del puesto.				

6.4.3 ANÁLISIS COTO-BENEFICIO DEL PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO

Se realizó un análisis de relación costo-beneficio del plan de acción a mediano plazo, mismo que se puede apreciar en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis Costo-Beneficio del Plan de Acción a Mediano Plazo

Análisis Costo-Beneficio del Plan a Mediano Plazo		
Duración del Proyecto: 2 meses		
Sistema a Implementar	Beneficios	Costo en Lps.
Reclutamiento y Selección de Personal	Permite contratar a la persona adecuada para el puesto Ayuda a disminuir el costo de rotación del personal Contar con personal comprometido hacia la empresa Contribuye a la organización a alcanzar sus objetivos o metas Mejora el clima organizacional al ofrecer estabilidad laboral	Consultoría Externa: 40,000 - 50,000
Inducción	El colaborador tendrá una mejor adaptación Establecerá actitudes favorables hacia sus compañeros Genera ventas indirectas por recomendaciones de su personal Fomentará al trabajador un sentido de pertenencia Disminuye la insatisfacción laboral de sus colaboradores	
Costo Total Lps.		40,000 - 50,000

6.5 PLAN DE ACCIÓN A LARGO PLAZO

El plan de acción a largo plazo es desarrollar e implementar un programa de desarrollo organizacional, en donde éste fomente los valores, y contribuyan a alcanzar la misión y visión de la empresa para lograr el crecimiento organizacional.

6.5.1 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE ACCIÓN A LARGO PLAZO

Elaborar un plan de Desarrollo Organizacional continuo y permanente, en donde éste cuente con programas de motivación hacia el personal, programas de capacitación y de incentivos, y que la empresa proporcione a sus empleados las herramientas, equipos, conocimientos necesario para lograr un desempeño satisfactorio.

1. Desarrollar un programa de motivación:

- Identificar qué es lo que se quiere motivar a mejorar. Estas pueden ser actitudes, habilidades y/o competencias, que contribuyan al logro de los valores de la empresa, a la misión y visión.
- Definir el alcance: a quienes abarcará el programa de motivación.
- Establecer cómo se va a lograr.
- Determinar el costo del programa a implementar.
- Llevar a cabo el programa.

- Por último, evaluar el éxito del programa. Verificar si hubo mejoras en la productividad, competencias, etc.

2. Desarrollar un plan de incentivos.

- Identificar las necesidades del personal, se pueden utilizar cualquiera de los tres modelos: Maslow, Herzberg o Aldefer.
- Definir el alcance: a quienes abarcará el plan de incentivos.
- Establecer cómo se van hacer efectivos los incentivos o premios.
- Determinar la inversión de los incentivos.
- Ejecutar el plan de incentivos.
- Por último, evaluar si el plan de incentivos actual funciona y cubre las necesidades de sus empleados.

3. Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores.

- Identificar las brechas en cuanto a formación académica, técnica y/o de competencias, haciendo uso de los descriptores de puestos.
- Desarrollar un plan de capacitación para los empleados: estos pueden ser individuales, por áreas o departamentos.
- Definir el alcance: a quienes abarcará el plan de incentivos.
- Establecer cómo y quién proporcionará la capacitación.
- Definir los resultados esperados.
- Determinar el costo del plan de capacitación.
- Llevar a cabo el plan de capacitación.
- Por último, evaluar si el plan de capacitación cumplió con las expectativas y brindar realimentación.

4. Equipar con herramientas, equipo necesario, así como proveer condiciones ambientales que permitan la satisfacción y clima laboral permitiendo que estas contribuyan al buen desempeño de los colaboradores.

- Identificar las herramientas, equipo y/o condiciones ambientales, físicas que contribuyan al buen desempeño de los colaboradores.

- Elaboración de un plan de mejora ambiental: que comprenda el mejoramiento en las instalaciones físicas de la empresa si en caso se amerita.
- Elaboración de un plan de mejora de herramientas y equipo.
- Determinar el costo de dichos planes.
- Ejecutar dichos planes.

Dichos programas y planes de largo plazo, no tienen una fecha límite de realización, ya que estos van de acorde a las necesidades detectadas y son de carácter continuo que permite la mejora permanente en la organización. Como responsables de estos programas, es preferible que sea una persona que pertenezca a la empresa y que trabajé bajo la visión y autorización de la junta directiva de la misma. Los resultados esperados de dichos planes y programas, es que mejoren el desempeño individual así como el desempeño organizacional, que se logren alcanzar los objetivos organizacionales velando la calidad de vida de los colaboradores en el trabajo, el clima y satisfacción laboral para que se disminuya la rotación y los costos producto del mismo, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alemán, E. (20 de Enero de 2012). Reclutamiento y Selección. Tegucigalpa, Honduras.
2. Alles, M. A. (2010). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humano*. Argentina: Granica.
3. Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal : Un enfoque hacia la calidad* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: ECOE.
4. Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
5. Casares, D. (2005). *Planeación de Vida y Carrera*. México: Limusa.
6. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
7. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México, McGraw Hill.
8. Correa, F. (2009). *Administración -CRAI*. Argentina: El Cid Editor.
9. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
10. Díaz, I. W. (31 de Julio de 2012). Gestión y Evaluación de Puestos. Tegucigalpa, Honduras.
11. Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación - CRAI* (Tercera ed.). España: McGraw Hill.
12. Fernandez-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos.
13. Garcés, C. M. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
14. Guillen, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores*. España: Díaz de Santos.

15. Insa, M., Gracias Ramos, M., Casanova, M., & Lopez-Jurado, P. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: Áreas de Gestión y Producción*. Barcelona, España: Ediciones de la Universidad de Barcelona.
16. Morazán, L. M. (15 de Octubre de 2011). Evaluación del Desempeño. Tegucigalpa, Honduras.
17. Morazán, M. E. (15 de Octubre de 2011). Gestión de Puestos. Tegucigalpa, Honduras.
18. Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Duodécima ed.). México: McGraw-Hill.
19. Pavan, B. (26 de Diciembre de 2011). www.bitelia.com. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de <http://bitelia.com/2011/12/historia-publicidad>
20. Ponce, A. R. (2007). *El Análisis de Puestos*. México: Limusa.
21. Ríos, M. F. (2007). *Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección - CRAI*. España: Ediciones Díaz de Santos.
22. Rivas, J. F. (2009). *Desarrollo Organizacional*. Argentina: El Cid Editor.
23. Robbins, S. P. (1999). *Administración* (Sexta ed.). Prentice Hall.
24. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Education.
25. Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución*. Colombia: Ediciones de la U.
26. Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.
27. Santiago Pereda Marín, F. B. (2006). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias* (Segunda ed.). Madrid, España: Universitaria Ramón Areces.
28. Social, A. (s.f.). www.agorasocial.com. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf
29. Valda, J. C. (22 de Octubre de 2010). www.wordpress.com. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de <http://jcvalda.wordpress.com/2010/10/22/pyme-modernos-sistemas-de-evaluacion-del-desempeno/>
30. Vértice, E. -C. (2008). *Planificación de los Recursos Humanos*. España: Vértice.

31. Wayne Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONGRUENCIA

MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EMPRESA: ARTYC					
Planteamiento del problema	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Objetivos	Justificación	Fases Metodológicas
<p>Como toda pequeña empresa, cuando inician operaciones generalmente por factores económicos no gozan de los beneficios de los diferentes departamentos o áreas estructuradas; ¿Cuál es la necesidad la mejorar el desarrollo organizacional, específicamente la gestión del talento humano?</p>	<p>¿Cuáles son las herramientas que pueden mejorar la gestión del talento humano en la empresa? ¿Cuáles son los beneficios esperados de la implementación de herramientas del manejo del talento humano? ¿Cuáles son las limitantes que inciden en el desarrollo de la gestión del talento humano en "ARTYC"?</p>	<p>VARIABLES DE ESTUDIO: Rentabilidad y Posicionamiento</p>	<p>GENERAL: Contribuir a mejorar la gestión del talento humano mediante la implementación de herramientas de gestión de puestos y de evaluación y medición del desempeño en la empresa "ARTYC" para que sea más competitiva y rentable.</p> <p>ESPECÍFICOS: 1. Identificar las causas que impiden mejorar la gestión del talento humano en "Artyc". 2. Analizar la información obtenida para descubrir las herramientas apropiadas para mejorar la gestión del talento humano a corto 3. Definir las herramientas que permitan mejorar la gestión del talento humano. 4. Proponer formalmente a la empresa ARTYC, la implementación de las herramientas creadas y seleccionadas para mejorar la gestión del talento humano</p>	<p>Los beneficios esperados de la implementación de las herramientas de gestión de puestos y de evaluación y medición del desempeño del talento humano son: tomar decisiones mejores informadas, brindarle seguimiento a los objetivos individuales como organizacionales; determinar las necesidades de desarrollo individuales y organizacionales entre otras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se identificarán las causas que impiden mejorar la gestión del talento humano en ARTYC. 2. Se analizará la información obtenida para descubrir las herramientas apropiadas para mejorar la gestión del talento 3. Se definirán las herramientas que permitan mejorar la gestión del talento humano en ARTYC. 4. Se propondrá formalmente a la empresa ARTYC, la implementación de las herramientas creadas y seleccionadas para mejorar la gestión del talento humano.

ANEXO 2. CRONOGRAMA Y COSTO DE LA INVESTIGACIÓN

ACTIVIDADES	MESES (Duración: 8 semanas)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Planteamiento del tema del proyecto.	■							
Planificación del proyecto	■							
Identificar fuentes de información	■	■						
Investigación de información	■	■						
Elaboración de la delimitación del proyecto	■	■	■					
Establecer fuentes de información		■	■					
Elaboración del Marco Teórico			■	■				
Elaboración del Diseño Metodológico				■				
Aplicar Técnicas de Investigación				■				
Recopilación de datos				■	■			
Procesar Datos					■			
Analizar resultados					■	■		
Elaboración de Informe Final						■	■	
Revisión del Informe Final							■	
Entrega de Informe Final								■

Gastos de Actividades	Costo en Lps.
Papelería y Tinta de Impresión	4,000.00
Transp p/Inves.	2,000.00
Otros gastos	1,500.00
Total	7,500.00

ANEXO 3. ENTREVISTAS

ANEXO 3.1 FORMATO DE ENTREVISTA CON EL GERENTE DE OPERACIONES/JUNTA DIRECTIVA DE ARTYC EL ING. EDUARDO GUERRERO.

ENTREVISTA

El objetivo de la entrevista, es poder conocer la problemática de la empresa en relación a la gestión del talento humano.

1. Describa la estructura organizacional de la empresa.
2. ¿Se le da a conocer las funciones y responsabilidades a los empleados con un formato de descriptor de puestos? Explique.
3. ¿Emplea la empresa un sistema de evaluación y medición del desempeño? Explique.
4. ¿Se les brinda retroalimentación a cada colaborador ya sea para felicitar o para que mejore su desempeño? Explique.
5. ¿Cuenta ARTYC con alguna manera de medir la atención y servicio al cliente?

ANEXO 4. FORMATO DEL CUESTIONARIO APLICADO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Arte y Color Digital ARTYC



Estimado cliente, el objetivo de este cuestionario es medir su satisfacción con relación a la atención y servicio brindado por ARTYC. En espera de su colaboración la cual se agradece.

1. ¿Cómo considera la atención recibida, servicios y tiempo de respuesta?
2. ¿Cómo considera la calidad de nuestros servicios y/o productos?
3. ¿Explique, cómo considera los precios que brindamos con respecto a los productos y/o servicios?
4. ¿Por qué prefiere realizar sus productos y/o servicios en Arte y Color Digital?
5. Agradecemos su colaboración, para finalizar podría darnos alguna recomendación o comentario que considere conveniente para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios.

ANEXO 5. FORMATO DEL CUESTIONARIO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Cuestionario para recopilar información para el ADP - ARTYC	
Nombre del Puesto	
Departamento/Área	
Fecha de Realización	
Puestos del que dependen	
Puestos que dependen de el	

Misión (Objetivo del Puesto): Defina brevemente en que consiste el trabajo de este puesto.

Tareas : Diarias, Semanales, Mensuales, Anuales, etc	
Especifique el trabajo concreto que realiza en cada una de las tareas. Cómo lo hace. Qué hace.	Periodicidad: D, S, M, etc

Responsabilidad : Responsable sobre decisiones, materiales, personas, etc.		
Decisiones: Qué tipo	Materiales: Cuales?	Personas: Cuántas y Cuales Puestos

Relaciones Internas y Externas: Puestos, Áreas o Empresas con los que se tiene relación.			
Internas	Objetivo de la Relación	Externas	Objetivo de la Relación

Requerimientos del Puesto	
Conocimientos requeridos: Información adquirida por medio de formación escolar. (Bachiller, Licenciatura ,Maestría, etc)	Nivel de Profundidad del 1 al 4 : Siendo 1 menor profundidad y 4 el maximo.
Otros conocimientos: Información adquirida por medio de cursos, capacitaciones, seminarios sobre algun tema específico.	Nivel de Profundidad del 1 al 4 : Siendo 1 menor profundidad y 4 el maximo.
Otros Idiomas:	Nivel de Profundidad del 1 al 4 : Siendo 1 menor profundidad y 4 el maximo.
Experiencia requerida para desempeñar el puesto de trabajo: Area, rubro, puestos anteriores..etc.	Cantidad de Tiempo: meses, años.
Requerimientos Técnicos para el puesto: Manejo de paquetes computacionales específicos, programas o alguna otra herramienta.	Nivel de Profundidad del 1 al 4 : Siendo 1 menor profundidad y 4 el maximo.
Requerimientos de Habilidades Específicas para el desempeño del puesto: Liderazgo, fuerza corporal, iniciativa, etc.	Nivel de Profundidad del 1 al 4 : Siendo 1 menor profundidad y 4 el maximo.
Tipo de Supervisión Recibida por parte del superior: qué supervisa?	Recurrencia en la supervisión: diaria, semanal, mensual, etc...
FIRMA:	

ANEXO 6. FORMATO PROPUESTO DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS PARA ARTYC.

Descriptor de Puesto

Fecha:



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
Título del Puesto: _____			
Empresa: _____			
División: _____			
Departamento: _____			
Puesto del Jefe Inmediato: _____			
Puestos que le reportan directamente		Puestos que le reportan indirectamente	
Puesto(s)	No. De Persona(s)	Puesto(s)	No. De Persona(s)
ORGANIGRAMA:			
FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO (MISIÓN)			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			Periodicidad (D,S,Q,M,)

FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL			
Educación Secundaria:	Educación Técnica:	Lic. Universitaria:	Maestría en:

CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA (Técnicos, humanísticos, especializados)	NIVEL DE PROFUNDIDAD
--	----------------------

ESCALA DE NIVELES DE PROFUNDIDAD			
----------------------------------	--	--	--

1. Conocimiento	2. Comprensión	3. Aplicación	4. Análisis
Recordar o conocer, escribir, enlistar o decir.	Traducir, comprender o interpretar. Explicar, resumir o describir.	Seleccionar, transferir, solucionar problemas sin supervisión.	Distinguir, separar, analizar, comparar, clasificar.

EXPERIENCIA (seleccionar)			
---------------------------	--	--	--

Hasta dos años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
----------------	---------------	----------------	----------------

IDIOMAS REQUERIDOS	NIVEL REQUERIDO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	
		Nivel 1	Conocimiento Básico
		Nivel 2	Conocimiento Medio
		Nivel 3	Conocimiento Alto
		Nivel 4	Dominio Alto
		Nivel 5	Pleno Dominio

RESULTADOS SEGÚN RESPONSABILIDAD (IMPACTO EN EL NEGOCIO)
--

--

TIPO DE SUPERVISIÓN REQUERIDA

--

RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS (Puesto(s), Departamento(s), Empresa(s) con las que el puesto tiene relación.			
--	--	--	--

INTERNAS		EXTERNAS	
Nombre del puesto o Depar.	Objetivo de la relación	Nombre del puesto o Depar.	Objetivo de la relación

COMPETENCIAS REQUERIDAS

--

AUTORIZACIONES			
----------------	--	--	--

	OCUPANTE DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA
NOMBRE COMPLETO			
FIRMAS:			

ANEXO 7. DESCRIPTORES PROPUESTOS DE ALGUNOS PUESTOS.

Descriptor de Puesto

Fecha: 09/08/12



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
Título del Puesto: Gerente de Operaciones			
Empresa: ARTYC			
División:			
Departamento: Operaciones			
Puesto del Jefe Inmediato: N/A			
Puestos que le reportan directamente		Puestos que le reportan indirectamente	
Puesto(s)	No. De Persona(s)	Puesto(s)	No. De Persona(s)
Operador de Impresión	2		
Supervisor de Producción	1	Operarios	5
Oficial de Servicio al Cliente	4		
Vigilancia	2		
Contratistas	N/A		
ORGANIGRAMA:			
<pre> graph TD A[Gerencia de Operaciones (1)] --- B[Sala de Ventas (4)] A --- C[Impresión (2)] A --- D[Centro de Producción (6)] A --- E[Vigilancia (2)] </pre>			
FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO (MISIÓN)			
Promover e impulsar el desarrollo del área de operaciones a través de la dirección, planificación y control del proceso de elaboración de productos y servicios afín de apoyar la estrategia del negocio y satisfacer las necesidades de los clientes.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			Periodicidad (D,S,Q,M,)
Responsable por el funcionamiento del área productiva de la empresa y del cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por la junta directiva para garantizar los ingresos financieros al negocio.			DIARIO
Administrar el recurso humano mediante la delegación de funciones y responsabilidades a los colaboradores de su área para asegurar la consecución efectiva y de calidad en los productos y servicios.			D
Gestionar el inventario de materia prima del área de producción a través de la supervisión del manejo de la bodega de almacenaje para evitar fugas que puedan afectar negativamente en la rentabilidad de la empresa.			D/S/M
Cumplir con las políticas de calidad requeridos en los productos mediante la gestión eficiente de cada uno de los procesos y procedimientos para asegurar la satisfacción al cliente.			D
Promover las relaciones interpersonales por medio de charlas informales y seguimiento en los colaboradores de su área que permitan apoyar la misión, visión y valores organizacionales.			D

Mantener buenas relaciones con los clientes a través de visitas, reuniones, correos u otras maneras para mejorar la competitividad de la empresa y la calidad de atención y servicio al cliente.	D
Responsable de cumplir el presupuesto de gastos de materia prima establecida por la empresa mediante negociaciones con proveedores para asegurar la rentabilidad de la empresa.	D
Evaluar al personal a cargo haciendo uso del sistema de evaluación y medición a fin de asegurar el mejor desempeño de sus colaboradores como los de la organización.	SEMESTRAL
Establecer objetivos a cada colaborador mediante la aplicación de la herramienta del BSC (Balanced Score Card) para apoyar el crecimiento organizacional.	ANUAL
Responsable por la operatividad y de las ventas del área de atención y servicio al cliente mediante la supervisión continua, arqueo de caja y reportes de ventas a fin de asegurar los ingresos de la empresa.	DIARIO

FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL			
Educación Secundaria:	Educación Técnica:	Lic. Universitaria:	Maestría en:
		Ing. Industrial o Comercial; carreras afines.	Preferiblemente en Dirección Empresarial
CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA (Técnicos, humanísticos, especializados)			NIVEL DE PROFUNDIDAD
ESCALA DE NIVELES DE PROFUNDIDAD			
1. Conocimiento	2. Comprensión	3. Aplicación	4. Análisis
Recordar o conocer, escribir, enlistar o decir.	Traducir, comprender o interpretar. Explicar, resumir o describir.	Seleccionar, transferir, solucionar problemas sin supervisión.	Distinguir, separar, analizar, comparar, clasificar.
Conocimientos y experiencia en administración de recursos humanos.			3
Microsoft office y programas de impresiones digitales			3
Conocimientos de Contabilidad			2
Conocimientos de servicio y atención al cliente			2
EXPERIENCIA (seleccionar)			
Hasta dos años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
IDIOMAS REQUERIDOS	NIVEL REQUERIDO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	
Inglés	2	Nivel 1	Conocimiento Básico
		Nivel 2	Conocimiento Medio
		Nivel 3	Conocimiento Alto
		Nivel 4	Dominio Alto
		Nivel 5	Pleno Dominio

RESULTADOS SEGÚN RESPONSABILIDAD (ÁREAS DE IMPACTO EN EL NEGOCIO)
Por ingresos, gastos, administración de presupuestos, por personal a su cargo y por supervisión a sus departamentos.
TIPO DE SUPERVISIÓN REQUERIDA
N/A

RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS (Puesto(s), Departamento(s), Empresa(s) con las que el puesto tiene relación.

INTERNAS		EXTERNAS	
Nombre del puesto o Depar.	Objetivo de la relación	Nombre del puesto o Depar.	Objetivo de la relación
Gerente administrativo/Junta Directiva	Acordar y tomar decisiones sobre las diferentes área del negocio.	Proveedores	Optimizar el beneficio mutuo de la relación de negocio.
Diseño	Coordinar y comunicar las especificaciones solicitados por los clientes.	Clientes	Asegurar el logro de los objetivos de negocio y un servicio de calidad.
Ventas Corporativas	Aprobar cotizaciones de productos y/o servicios.	Contratistas	Emplear soldadores, instaladores y conserjes.
Sala de Ventas	Supervisar y manejar el funcionamiento de la sala de ventas.	Asesoría Externa	Recibir asesoramiento para implementación de procesos, sistemas y demás.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Rápida toma de decisiones, dirige la ejecución y desempeño, adquisición de nuevos clientes, establece relaciones y escucha a los demás, comparte conocimiento, aprendizaje continuo, empuje para establecer las metas colectivas, autocontrol, trabajo en equipo y responsabilidad.

AUTORIZACIONES

	OCUPANTE DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA
NOMBRE COMPLETO	Ing. Eduardo Guerrero	N/A	
FIRMAS:			

Descriptor de Puesto

Fecha: 07/08/12



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
Título del Puesto: Oficial de servicio al cliente			
Empresa: ARTYC			
División: Sala de Ventas			
Departamento: Operaciones			
Puesto del Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones			
Puestos que le reportan directamente		Puestos que le reportan indirectamente	
Puesto(s)	No. De Persona(s)	Puesto(s)	No. De Persona(s)
N/A		N/A	
ORGANIGRAMA:			
<pre> graph TD A[Gerencia de Operaciones (1)] --- B[Sala de Ventas (4)] </pre>			
FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO (MISIÓN)			
Ofrecer a los clientes la mejor atención con actitudes de servicio, prontitud, respeto y colaboración hacia el cliente para garantizar la calidad de los productos y servicios.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			Periodicidad (D,S,Q,M,)
Elaboración de producción a través del seguimiento de las mismas y velando por el cumplimiento de los plazos y requisitos de entrega para garantizar la calidad del servicio al cliente.			D
Velar por el adecuado manejo del equipo y mobiliario asignado a su área afín de mantener los costos por activos dentro de las metas establecidas.			D
Elaboración de cotizaciones a clientes con la colaboración de la gerencia oportunamente en tiempo y costo para satisfacer las necesidades de los clientes.			D
Asistir a los compañeros del área colaborando y apoyando en la realización del trabajo en equipo para agilizar el servicio y/o producto al cliente.			D
Gestionar adecuadamente el sistema de cierre a través de la elaboración de reportes de cierre para validación de movimientos financieros y la oportuna intervención de la			D
Realizar reportes de ventas y de requisiciones de materia prima haciendo uso de las herramientas establecidas por la gerencia para validar los ingresos a la empresa.			D
Realizar cualquier otra actividad o función que la gerencia general le solicite en relación a su puesto de trabajo.			D
FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL			
Educación Secundaria:	Educación Técnica:	Lic. Universitaria:	Maestría en:
Completa			

CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA (Técnicos, humanísticos, especializados)			NIVEL DE PROFUNDIDAD
ESCALA DE NIVELES DE PROFUNDIDAD			
1. Conocimiento	2. Comprensión	3. Aplicación	4. Análisis
Recordar o conocer, escribir, enlistar o decir.	Traducir, comprender o interpretar. Explicar, resumir o describir.	Seleccionar, transferir, solucionar problemas sin supervisión.	Distinguir, separar, analizar, comparar, clasificar.
Conocimientos sobre equipo de impresiones			2
Conocimientos de atención y servicio al cliente			2
EXPERIENCIA (seleccionar)			
Hasta dos años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
IDIOMAS REQUERIDOS	NIVEL REQUERIDO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	
		Nivel 1	Conocimiento Básico
		Nivel 2	Conocimiento Medio
		Nivel 3	Conocimiento Alto
		Nivel 4	Dominio Alto
		Nivel 5	Pleno Dominio

RESULTADOS SEGÚN RESPONSABILIDAD (ÁREAS DE IMPACTO EN EL NEGOCIO)
En la atención y servicio al cliente, ingresos, gastos.
TIPO DE SUPERVISIÓN REQUERIDA
Órdenes precisas, Instrucciones para trabajar rutinas, supervisión sobre resultados.

RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS (Puesto(s), Departamento(s), Empresa(s) con las que el puesto tiene relación.			
INTERNAS		EXTERNAS	
Nombre del puesto o Depar.	Objetivo de la relación	Nombre del puesto o Depar.	Objetivo de la relación
Gerencia de Operaciones	Brindar reportes de ventas, reportar cualquier eventualidad en	Clientes	Asegurar el logro de los objetivos de negocio y un servicio de calidad.
Diseño	Comunicar especificaciones del diseño de los productos requeridos por los clientes.		
Producción	Brindar detalles y especificaciones de los productos requeridos por los clientes.		
Facturación	Entregar facturas de ventas.		

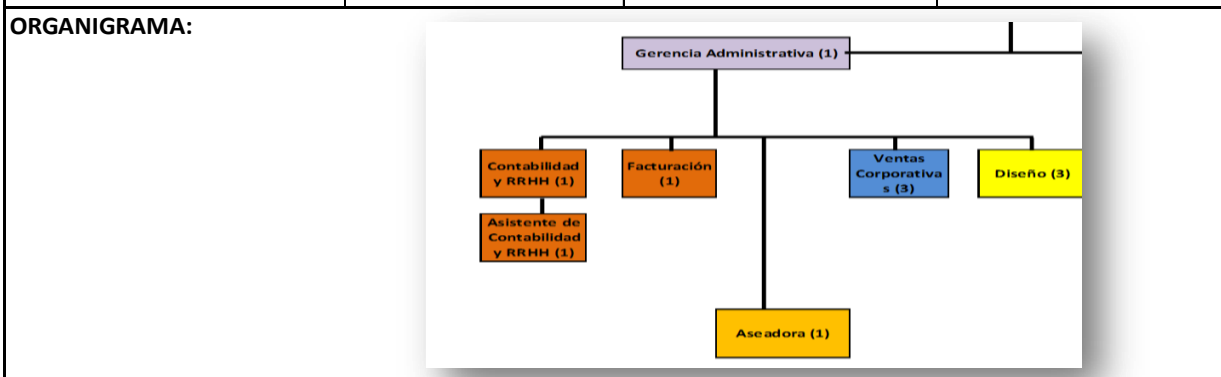
COMPETENCIAS REQUERIDAS
Aprendizaje continuo, tolerancia, buena comunicación, empuje para establecer las metas colectivas, trabajo en equipo, responsable, puntual.

AUTORIZACIONES			
	OCUPANTE DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA
NOMBRE COMPLETO		Ing. Eduardo Guerrero	
FIRMAS			



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Título del Puesto: Gerente Administrativo			
Empresa: ARTYC			
División: Gerencia de Administración			
Departamento: Administración			
Puesto del Jefe Inmediato: N/A			
Puestos que le reportan directamente		Puestos que le reportan indirectamente	
Puesto(s)	No. De Persona(s)	Puesto(s)	No. De Persona(s)
Ejecutiva de Ventas Corporativas	3		
Oficial de Facturación	1		
Administradora de Contabilidad y de RRHH	1	Asistente de Contabilidad y de RRHH	1
Diseñadores	3		
Aseadora	1		



FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO (MISIÓN)

Dirigir, controlar y administrar los servicios y productos ofrecidos por la empresa afín de asegurar que el cumplimiento de metas operativas y financieras se logre de forma autosuficiente para alcanzar las ganancias máximas para clientes, colaboradores y público en general.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Funciones Específicas	Periodicidad (D,S,Q,M,)
Estudio y análisis del entorno con el fin de evaluar la viabilidad comercial para el desarrollo del negocio y garantizar las condiciones financieras para el logro de las metas a través de encuestas directas a los clientes y seguimiento de los indicadores	S
Evaluar el logro de objetivos del negocio por medio de evaluaciones de desempeño de los empleados con el propósito de asegurar el alcance de los niveles de rentabilidad de la empresa.	SEMESTRAL
Apoyar la Comunicación Interna a través de una política de puertas abiertas con el propósito de que fluya la información y promover un contacto cara a cara con el equipo de trabajo, procurando estar siempre al tanto de problemas dudas y conflictos	DIARIO
Asegurar una eficiente y efectiva gestión de clientes por medio de reuniones y atenciones para asegurar una buena relación, su fidelización y la continua generación de negocio, a través de negociaciones de acuerdo a facturación realizada.	SEMANAL
Revisión de presupuestos y definición de precios para clientes específicos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa a través del cierre de negociaciones.	DIARIO

Revisión y análisis de los ingresos del negocio a través del control de la facturación mensual para el mejoramiento y crecimiento de los mismos.	D
Implementación de estrategias para optimizar las transacciones de la empresa con sus clientes y proveedores con el objeto de asegurar la gestión de pagos en tiempo.	D
Asegurar la correcta selección y contratación del personal de nuevo ingreso de acuerdo a las necesidades de crecimiento y expansión de la empresa, así como también aquellas necesidades de contratación derivadas de la rotación y desvinculación del personal.	CUANDO SE REQUIERA
Captación de nuevos proyectos mediante la investigación del mercado y visita a locales nuevos, empresas que están por aperturar y acuerdo con proveedores.	D/S
Establecer objetivos al personal a cargo mediante la aplicación de la herramienta del BSC (Balanced Score Card) para apoyar el crecimiento organizacional.	D

FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL			
Educación Secundaria:	Educación Técnica:	Lic. Universitaria:	Maestría en:
		Administración de empresas o afines.	Preferiblemente en Administración en finanzas
CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA (Técnicos, humanísticos, especializados)			NIVEL DE PROFUNDIDAD
ESCALA DE NIVELES DE PROFUNDIDAD			
1. Conocimiento	2. Comprensión	3. Aplicación	4. Análisis
Recordar o conocer, escribir, enlistar o decir.	Traducir, comprender o interpretar. Explicar, resumir o describir.	Seleccionar, transferir, solucionar problemas sin supervisión.	Distinguir, separar, analizar, comparar, clasificar.
Conocimientos y experiencia en administración de recursos humanos.			3
Microsoft office			3
Experiencia en administración de empresas			3
Conocimientos en Finanzas			2
Conocimientos de servicio y atención al cliente			2
EXPERIENCIA (seleccionar)			
Hasta dos años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
IDIOMAS REQUERIDOS	NIVEL REQUERIDO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	
Inglés	1	Nivel 1	Conocimiento Básico
		Nivel 2	Conocimiento Medio
		Nivel 3	Conocimiento Alto
		Nivel 4	Dominio Alto
		Nivel 5	Pleno Dominio

RESULTADOS SEGÚN RESPONSABILIDAD (ÁREAS DE IMPACTO EN EL NEGOCIO)
Por ingresos, gastos, administración de presupuestos, por personal a su cargo y por supervisión a sus departamentos.
TIPO DE SUPERVISIÓN REQUERIDA
N/A

RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS (Puesto(s), Departamento(s), Empresa(s) con las que el puesto tiene relación.			
INTERNAS		EXTERNAS	
Nombre del puesto o Depar.	Objetivo de la relación	Nombre del puesto o Depar.	Objetivo de la relación
Gerente de Operaciones/Junta Directiva	Acordar y tomar decisiones sobre las diferentes área del negocio.	Proveedores	Optimizar el beneficio mutuo de la relación de negocio.
Diseño	Supervisión, seguimiento y control para el logro de objetivos.	Clientes	Asegurar el logro de los objetivos de negocio y un servicio de calidad.
Ventas Corporativas	Supervisión, seguimiento y control para el logro de objetivos.	Contratistas	Emplear soldadores, instaladores y conserjes.
Contabilidad	Supervisión, seguimiento y control para el logro de objetivos.	Asesoría Externa	Recibir asesoramiento para implementación de procesos y sistemas.
Mantenimiento	Supervisión, seguimiento y control para el logro de objetivos.		
Facturación	Supervisar y manejar el funcionamiento de la sala de ventas.		

COMPETENCIAS REQUERIDAS
Rápida toma de decisiones, dirige la ejecución y desempeño, adquisición de nuevos clientes, establece relaciones y escucha a los demás, comparte conocimiento, aprendizaje continuo, empuje para establecer las metas colectivas, autocontrol, trabajo en equipo y responsabilidad.

AUTORIZACIONES			
	OCUPANTE DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA
NOMBRE COMPLETO	Lic. Marisabel Castillo	N/A	
FIRMAS:			

Descriptor de Puesto

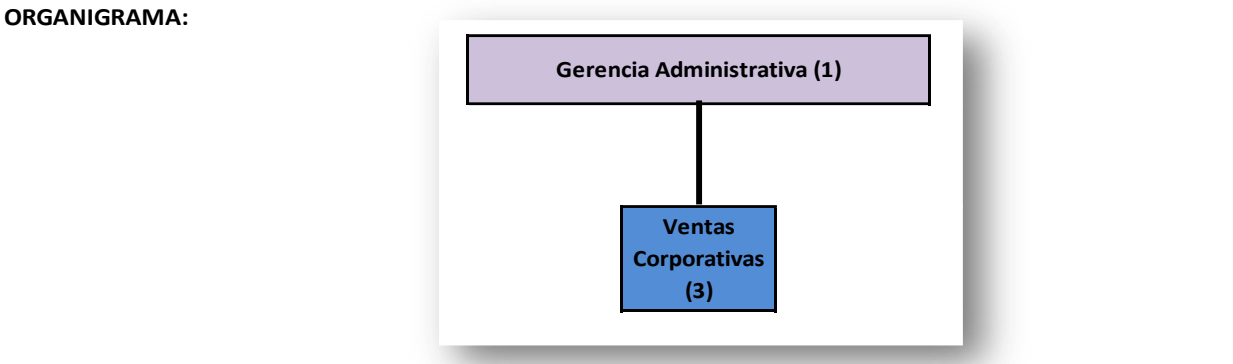
Fecha: 07/08/12



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Título del Puesto: Ejecutivo(a) de Ventas Corporativas
Empresa: ARTYC
División: Administración
Departamento: Ventas
Puesto del Jefe Inmediato: Gerente Administrativo(a)

Puestos que le reportan directamente		Puestos que le reportan indirectamente	
Puesto(s)	No. De Persona(s)	Puesto(s)	No. De Persona(s)
N/A		N/A	



FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO (MISIÓN)

Lograr las metas establecidas del presupuesto de ventas asignado, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente logrando una fidelización permanente del mismo y asegurar los ingresos a la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS	Periodicidad (D,S,Q,M,)
Alcanzar las metas de ventas establecidas mediante la captación de nuevos clientes y de brindar la mejor atención y servicio a los clientes para la generación de ingresos al negocio y apoyar a la estrategia de la misma.	D
Brindar información oportuna a los clientes sobre los productos y servicios que la empresa posee mediante cotizaciones para garantizar la calidad de atención y servicio al cliente.	D
Emitir informes de ventas corporativas realizadas a los diferentes clientes a la gerencia afín de apoyar el proceso de atención y servicio al cliente.	M
Ofrecer servicio postventa a los clientes por medio de llamadas o correos para mantener la calidad del servicio y atención al cliente.	D
Administrar oportunamente su agenda de trabajo a través de una planificación semanal afín de optimizar su gestión.	D/S
Comunicar al jefe inmediato cualquier insatisfacción de clientes y proponer soluciones de mejora del proceso de atención y servicio al cliente para garantizar la	D
Realizar cualquier otra actividad o función que la gerencia general le solicite en relación a su puesto de trabajo.	D

FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

Educación Secundaria:	Educación Técnica:	Lic. Universitaria:	Maestría en:
Completa	Técnico Completo	Mercadeo, Ing. Comercial, Administración; Pueden ser pasantes. (50%)	

CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA (Técnicos, humanísticos, especializados)			NIVEL DE PROFUNDIDAD
ESCALA DE NIVELES DE PROFUNDIDAD			
1. Conocimiento	2. Comprensión	3. Aplicación	4. Análisis
Recordar o conocer, escribir, enlistar o decir.	Traducir, comprender o interpretar. Explicar, resumir o describir.	Seleccionar, transferir, solucionar problemas sin supervisión.	Distinguir, separar, analizar, comparar, clasificar.
Conocimientos de Microsoft Office			2
Conocimientos de atención y servicio al cliente			2
EXPERIENCIA (seleccionar)			
Hasta dos años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
IDIOMAS REQUERIDOS	NIVEL REQUERIDO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	
		Nivel 1	Conocimiento Básico
		Nivel 2	Conocimiento Medio
		Nivel 3	Conocimiento Alto
		Nivel 4	Dominio Alto
		Nivel 5	Pleno Dominio

RESULTADOS SEGÚN RESPONSABILIDAD (ÁREAS DE IMPACTO EN EL NEGOCIO)
En la atención y servicio al cliente, ingresos.
TIPO DE SUPERVISIÓN REQUERIDA
Supervisión sobre avances y resultados, dirección gerencial.

RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS (Puesto(s), Departamento(s), Empresa(s) con las que el puesto tiene relación.			
INTERNAS		EXTERNAS	
Nombre del puesto o Depar.	Objetivo de la relación	Nombre del puesto o Depar.	Objetivo de la relación
Gerencia Administrativa	Recibir supervisión y dirección para el logro de los objetivos.	Clientes	Asegurar el logro de los objetivos de negocio y un servicio de calidad.
Diseño	Comunicar especificaciones del diseño de los productos requeridos por los clientes.		
Producción	Brindar detalles y especificaciones de los productos requeridos por los clientes.		
Facturación	Entregar facturas de ventas.		

COMPETENCIAS REQUERIDAS
Inspira confianza, genera la satisfacción del cliente, con iniciativa, adquisición de nuevos clientes, tolerancia, buena comunicación, empuje para establecer las metas colectivas, trabajo en equipo, responsable, puntual.

AUTORIZACIONES			
	OCUPANTE DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA
NOMBRE COMPLETO		Lic. Marisabel Castillo	
FIRMAS			

ANEXO 7. FORMATO PROPUESTO DE LA FICHA DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE ARTYC.

Balanced Score Card ARTYC 2012			Nombre:			
			Puesto:			
Métricas Financieras		Finalidad del Objetivo	Cálculo de Medición	% Establecido	% Real Obtenido	% de Cumplimiento
Definición de Objetivos						
1						
2						
Métricas Personal		Finalidad del Objetivo	Cálculo de Medición	% Establecido	% Real Obtenido	% de Cumplimiento
Definición de Objetivos						
1						
2						
Métricas Clientes		Finalidad del Objetivo	Cálculo de Medición	% Establecido	% Real Obtenido	% de Cumplimiento
Definición de Objetivos						
1						
2						
Métricas Procesos		Finalidad del Objetivo	Cálculo de Medición	% Establecido	% Real Obtenido	% de Cumplimiento
Definición de Objetivos						
1						
2						

Mes y Año:

Plan de Acción a Seguir	
Objetivos	Fecha de Cumplimiento

Firma Empleado

Firma Jefe Inmediato